

Константин Харский

# Ценностное управление для бизнеса





# Ценностное управление для бизнеса

<b>Предисловие</b> .....	<b>9</b>
Что такое «Ценностное управление» .....	9
О книге .....	10
Распространение книги .....	11
<b>День первый</b> .....	<b>12</b>
Тема: Личные ценности .....	12
Первая функция ценностей (F1) .....	15
F1.1. Первая функция ценностей и рождение мира .....	15
F1.2 Первая функция ценностей и воспитание .....	17
F1.3. Первая функция ценностей и причинно-следственные связи .....	18
F1.4. Первая функция ценностей и взаимопонимание .....	22
F1.4. Первая функция ценностей и страсть .....	22
F1.4. Первая функция ценностей и реклама (коммуникация) .....	23
F1.5. Первая функция ценностей и in/out .....	24
Вторая функция ценностей (F2) .....	26
F2.1. Выбор жизненного пути и “Обоснователь” .....	29
F2.2 Выбор жизненного пути и “МонолитЕдиномышленников” .....	32
F2.3. Выбор жизненного пути и предсказания .....	35
F2.4. Выбор жизненного пути и кризисы .....	36
Типы ценностей .....	38
Типажи .....	43
Идеолог .....	45
Материалист .....	48
Эмоционал .....	53
Виталист .....	55
Отношение между крайними типами .....	59

Идеолог -> Материалист.....	59
Идеолог -> Эмоционал.....	60
Идеолог -> Виталист .....	60
Идеолог -> Идеолог.....	61
Отсутствие идеологических ценностей .....	61
Материалист -> Идеолог .....	62
Материалист -> Эмоционал.....	66
Материалист -> Виталист .....	72
Материалист -> Материалист .....	72
Отношения Эмоционала к другим типажам. ....	75
Эмоционал -> Идеолог .....	75
Эмоционал -> Материалист.....	76
Эмоционал -> Виталист .....	76
Эмоционал -> Эмоционал .....	76
Виталист -> Идеолог .....	76
Виталист -> Материалист.....	77
Виталист -> Эмоционал .....	77
Виталист -> Виталист .....	78
Доминирование типов ценностей.....	78
Система ценностей человека и его социальные роли .....	86
Техника «Ценностное связывание» .....	92
Суть техники:.....	92
Для повышения значимости .....	92
Для понижения значимости .....	95
Высшая ценность.....	96
Три способа распоряжения своей жизнью .....	99
Инвестиции .....	99
Трата .....	100

Потеря .....	101
Уровни значимости ценностей .....	102
Жизненно важные ценности .....	103
Значимые ценности.....	107
Привлекательные ценности .....	111
Любопытные ценности .....	114
Безразличные ценности, пустяк.....	115
Взаимодействие ценностей между собой.....	117
Эксплуатация .....	117
Спонсорство .....	119
Борьба .....	120
Сотрудничество (Альянс).....	121
Безразличие .....	121
Конец вводной части.....	122
<b>День второй.....</b>	<b>122</b>
Приоритеты личности .....	122
Участница №1: .....	123
Участник №2 .....	128
Участник №3 .....	132
Приоритеты социальной роли .....	136
Руководитель №1 .....	136
Руководитель №2 .....	145
Руководитель №3 .....	154
Приоритеты подразделений.....	158
Департамент персонала .....	158
Служба безопасности .....	161
IT департамент .....	166
Отдел крупной компании .....	171

Приоритеты компании и бренда .....	175
Компания №1 .....	176
Компания №2 .....	179
Компания №3 .....	183
Бренд №1 (Apple и другие) .....	186
Бренд №2 (о Сочи и не только) .....	188
Техника: «Простой лист бумаги» .....	190
Шаг №1 .....	190
Шаг №2 .....	191
Шаг №3 .....	191
Шаг №4 .....	192
Шаг №5 .....	192
Шаг №6 .....	193
Энергетика бизнеса и лояльность персонала .....	193
Культурная компания .....	203
Приоритеты компаний .....	208
Формирование корпоративной культуры .....	208
Типология компаний.....	220
Идеологическая компания.....	220
Материальная компания .....	221
Эмоциональная компания .....	227
Витальная компания.....	227
Экспресс-тест на определение типа доминирующих ценностей в компании .....	228
Признаки идеологической компании: .....	228
Признаки материальной компании:.....	228
Признаки эмоциональной компании:.....	228
Признаки витальной компании:.....	229

Технология оценки доминирующих приоритетов.....	229
Проявление ценностей в реальной бизнес-практике.....	230
Мотивация.....	230
Клиентоориентированность.....	233
1. Спонтанная клиентоориентированность.....	233
2. Регламентированная клиентоориентированность.....	235
Обучение персонала.....	237
Вознаграждение клиентоориентированности.....	237
3. Клиентоориентированность, как корпоративная культура.....	237
Принципы Ценностного управления.....	238
Принцип соответствия целям бизнеса.....	240
Принцип явного согласования ценностей.....	241
Принцип формирования «МонолитаЕдиномышленников».....	241
Принцип учета интересов пяти сторон.....	243
Принцип всемерного проникновения и совершенствования.....	245
Этапы внедрения ценностного управления в компании.....	245
Уровень 1. «Мне Кажется, Так Лучше» (МКТЛ).....	245
Уровень 2. «Договоренности и запреты».....	246
Уровень 3. «Продекларированные корпоративные ценности».....	246
Уровень 4. «Разделяемые корпоративные ценности».....	247
Уровень 5. «Культ корпоративных ценностей».....	248
Предварительные итоги.....	250
Разработка плана внедрения Ценностного управления в компании.....	251
Готовность владельцев и топ-менеджмента.....	252
Определение приоритетов.....	253
Определение приоритетов компании.....	253
Определение приоритетов подразделений.....	253
Определение приоритетов групп и отделов.....	253

Определение приоритетов отдельных сотрудников .....	254
Инструменты внедрения приоритетов .....	255
Разъяснение приоритетов .....	255
Ревизия регламентов и инструкций .....	255
Собрания коллектива .....	255
Корпоративные СМИ.....	256
Дискуссии .....	256
Семинары и тренинги .....	257
Входное обучение.....	258
Как провести ценностную адаптацию новых сотрудников?.....	260
Действие первое.....	260
Действие второе.....	260
Действие третье.....	261
Действие четвертое.....	261
Принятие обязательств, клятва .....	261
Контроль и уточнение приоритетов .....	266
Приложение.....	268
Оценка полезности сотрудника (ITVE) и определения Индекса Суммарной полезности сотрудника .....	268
Несколько слов о технологии .....	268
Нашла награда героя .....	268
Оценка полезности .....	271
Профессионализм .....	276
Пример карты оценки полезности продавца .....	277
Оценка лояльности продавца .....	278
Оценка профессионализма продавца.....	281
Оценка клиентоориентированности продавца .....	285
Краткое описание процедуры разработки и внедрения ITVE .....	287



## Предисловие

*Вам, которые учили и продолжаете учить меня*

### Что такое «Ценностное управление»

В тени каждого поступка стоят ценности. Именно они определяют, что сделает ваш сотрудник в каждой конкретной ситуации. И если вы как руководитель не выстраиваете систему ценностей своих подчиненных, то вы фактически развязываете им руки, предоставляя полную свободу действий. Что же такое «Ценностное управление»?

Во-первых, это предсказуемость действий вашего персонала.

Подумайте, является ли для вас «предсказуемость поведения» ценностью? Действительно ли она важна? Или вы любите сюрпризы? Если вы руководитель, то мне легко догадаться, каков ваш ответ. Каждый управленец хочет, чтобы его подчиненные поступали определенным и совершенно предсказуемым образом. Но не каждый знает, как этого добиться. Полная свобода действий приемлема в единственном случае – если работа сотрудников сплошная импровизация и, что еще важнее, эта самая импровизация полезна для бизнеса.

Что бы это могла быть за профессия... Секретарь? Нет. Водитель? Нет. Экспедитор? Боже упаси! Продавец? Ну уж нет – он такого может «наимпровизировать», что компания устанет потом отвечать по выданным обязательствам. Пожалуй, единственный вариант – свободный художник. Но вот только с руководителями они работают редко, все больше на себя и то при особом вдохновении.

А в обычном коллективе приходится расставлять приоритеты в головах своих подчиненных, и эти приоритеты должны быть согласованы с приоритетами подразделения и компании в целом. Понимание и расстановка приоритетов – это и есть «Ценностное управление».

Во-вторых, «Ценностное управление» – это явное и специфическое согласование усилий внутри компании. Многим из вас известны конфликты приоритетов внутри компании? Каждому.

Конфликты возникают не потому, что приоритеты в силу заложенных в них противоречий вступают в противоборство. А потому что в компании нет единой системы координат. К примеру, приоритеты отдела продаж будут обречены на конфликт с приоритетами бухгалтерии, если нет согласованного ценностного интерфейса.

Ценностный интерфейс, конечно же, не искоренит всех конфликтов. Но это и не требуется. В определенном смысле конфликты бизнесу даже полезны. Главная задача интерфейса – организовать совместную согласованную работу даже конфликтующих подразделений. В идеале, после настройки всех ценностных интерфейсов, компания превращается в МонолитЕдиномышленников (термин пишется без пробела).

И наконец, в-третьих, «Ценностное управление» – это поиск и принятие таких приоритетов, которые обеспечат компании достижение её целей.

Чтобы понять, как обстоит дело с пониманием приоритетов и их связью с целями бизнеса в вашей компании, задайте себе вопросы:

- Какова цель нашего бизнеса?
- Чем или какими приоритетами мы руководствуемся?
- Как наши приоритеты соотносятся с целями бизнеса?

Многие компании заявляют, что цель их бизнеса – «получение прибыли». Но при этом они даже не задумываются об экономии электроэнергии. Почему? Потому что приоритет «экономия» не доминирует в их системе ценностей. Но ведь «сэкономленный рубль» – это рубль чистой прибыли?! Такой подход вызывает определенные сомнения. Быть может цель все-таки не получение прибыли, а увеличение товарооборота? В этом случае забота об экономии, действительно, непервостепенная задача. Либо цель все-таки получение прибыли, но приоритеты не согласованы с целями бизнеса. И это большая проблема. Потому что сотрудники хотя и помнят о целях, но руководствуются все-таки приоритетами.

А приоритеты ваших сотрудников работают на достижение цели бизнеса?

Если раньше вы над этим никогда не задумывались, вероятность приемлемого согласования целей бизнеса и его приоритетов крайне мала. Хотя, может быть, вам повезло? В нашей стране и такое бывает. Я подобного везения, правда, не наблюдал, а вот ситуации, когда цели бизнеса декларируются, но выбор приоритетов предоставляется самим сотрудникам в надежде на их опыт, здравый смысл, лояльность... встречаю часто. Такие случаи я называю МКТЛ (Мне Кажется, Так Лучше), когда каждый руководствуется своей собственной системой ценностей. Представляете компанию численностью 100 человек или даже 1 000, и там 100 или даже 1 000 взглядов на то, что и как следует делать?! Еще сильно повезет, если эти 100 или 1 000 окажутся ленивы и безынициативны... А если деятельны? А если к тому же ещё и не лояльны компании?

**Ценностное управление – это способ связать цели бизнеса и приоритеты, руководствуясь которыми сотрудники будут согласованно и предсказуемо достигать цели бизнеса.**

## **О книге**

Эта книга является доработанной стенограммой семинара «Ценностное Управление», который регулярно проводился на протяжении последних пяти лет. И вот пришло время обобщить информацию и изложить ее в письменном виде. Это связано с целесообразным использованием ресурса. Я говорю о собственном времени. Мы продвинулись дальше в понимании приоритетов человека и компании. Мы хотим больше времени уделять не обучению, а корпоративным проектам по внедрению принципов «Ценностного управления». А кто будет проводить семинары, учить и продвигать идеи «Ценностного управления» в массы, так сказать?

Задача книги приоткрыть для читателя всю прелесть понимания и управления собственными приоритетами, а также прелесть и силу понимания и управления приоритетами своих компаний, департаментов, подразделений, отделов и подчиненных.

В этом месте я должен был бы, по условиям жанра, попросить Вас, уважаемый читатель, выполнять упражнения так, если бы Вы были не читателем стенограммы семинара, а его участником, но я знаю, как мало людей следует этой просьбе...

Продолжим о книге. Речь ведущего семинара, как правило, не выделяется в тексте. Но, если этого требует логика изложения, мы используем сокращение «Ведущий семинара». Вопросы и реплики участников предваряются словом «Участник (-ца) семинара». Если же в обсуждении участвовало несколько человек, тогда используются их инициалы или номера, например: «Участница №2».

Я стремлюсь проводить семинар энергично и весело. Поэтому часто использую «шутки юмора» и «французские выражения». В книге, которая не претендует на художественность, передать атмосферу непросто. Мы решили, что в тех местах текста, где нельзя однозначно понять, шутят или нет участники, мы используем значок :) для обозначения шутки. Для паузы, имеющей значение, мы используем многоточие ... Этот же символ вместо музыкальной кнопки издает сигнал: “Подумайте!” Обычно на семинаре ведущий в это время замолкает и позволяет слушателям найти свой ответ на вопрос или составить собственное мнение относительно только что полученной информации. Некоторые слушатели в этот момент пишут, что они сделают по возвращении в свои компании... Возможно и вам пригодится листок для записей при чтении книги.:

Следуя собственным этическим нормам, мы намеренно тщательно искажаем имена людей, названия городов и компаний для того, чтобы никто, и даже сами герои примеров, себя не узнали. Это особенно важно, когда мы говорим о ценностях. Надеюсь, вы согласитесь со мной по ходу чтения книги.

Все совпадения имен, названий, дат, обстоятельств являются случайными.

## **Распространение книги**

Электронный вариант книги распространяется бесплатно. Вы можете быть уверены, что читаете оригинальный текст книги если скачали его с сайта [vm2b.ru](http://vm2b.ru)

Если книга вам понравилась и вы хотите вознаградить автора то можете сделать это следующими способами:

- На форуме [vm2b.ru](http://vm2b.ru) разместите ваш отзыв/рецензию
- Разместите на своем сайте информацию о том, что эта книга существует.
- Перечислите на счет автора сумму, которая представляется вам справедливой

Константин Харский

# День первый

## Тема: Личные ценности

Давайте убедимся, что мы одинаково понимаем, что такое ценность. Я начну, а вы продолжите. Я назову то, что считаю ценностью. Может быть, это моя ценность, может быть, нет – это неважно. Главное, что я считаю произнесенное слово ценностью. Итак, я начинаю: “Лифт”.

Участники в свободном порядке стали называть по одной ценности:

- Семья.

- Дети.

- Здоровье.

- Собственный бизнес.

- Свобода.

- Экология.

- Дети.

- Деньги.

...

- О, отлично, деньги прозвучали – можно остановиться. В некоторых группах приходится намекать и сигнализировать – забывают про деньги наши люди, и мы узнаем, почему.

Итак, мы услышали разные слова. Полагаю, все согласны, что за ними стоят ценности, причем совершенно разные. Но как мы узнаем это? Что за языковая интуиция включается и говорит нам: это ценность, а это нет?

Участник семинара:

– Похоже, что всё есть ценность. Даже лифт. Например, для человека, который сейчас поднимается по лестнице на девятый этаж. И для владельца здания – лифт тоже ценность, только какого-то другого рода. И для конструктора, который придумал этот самый лифт, это третья, совершенно особенная ценность.

Ну, не здорово ли? Вокруг нас сплошные ценности! И совершенно неважно, что для меня лифт может и не быть ценностью – я как раз сейчас поднимаюсь на девятый этаж, в качестве зарядки. Достаточно, чтобы это было ценностью для кого-то в какое-то конкретное время. Вот, зубочистка... ну такой пустяк, что даже и говорить не о чем. Но при определенных обстоятельствах для некоторых людей простая зубочистка может стать жизненно важной ценностью.

Мы с вами вступаем в удивительный и волшебный мир – мир ценностей. Самое время дать определение:

Ценность – это всё, что может быть субъективно важным для кого-либо в какое-либо время. Всё.

Дальше идем с пониманием, что в мире нет абсолютных пустяков. На свете просто нет ничего, что было бы никому никогда и ни при каких обстоятельствах не важно. Если у вас все-таки есть предположение, что вы нашли абсолютный пустяк, поделитесь им со мной по почте или через сайт. Будет очень интересно познакомиться с вашими заблуждениями.:)

Есть еще один термин, который мы часто будем использовать как синоним к слову “ценность”. Это слово – “приоритет”. Но у него есть небольшое отличие. Приоритет – это не просто “тоже ценность”, это “ценность, имеющая свое место в иерархии других ценностей”.

Человек может сказать: “Для меня важна работа”. Из этого мы можем сделать только один вывод – работа для него ценность. Другой человек говорит: “Скорость обслуживания на АЗС для меня самое важное”. Ага, тут есть указание и на ценность – “скорость обслуживания”, и на то, что эта ценность является приоритетом, то есть имеет собственное место в иерархии других ценностей – “для меня самое важное”.

Нужно учитывать, что люди редко ясно представляют собственную систему ценностей и поэтому, как правило, обманывают и обманываются, когда говорят о ней. А ведь мы им верим. Проводим исследование, измеряем уровень удовлетворенности качеством обслуживания на АЗС и получаем ответ, “что скорость обслуживания – самое важное” и действуем так, будто это правда. А если нет? Попробуем проверить и обратимся к тому же клиенту АЗС снова.

«Вы говорите, что скорость обслуживания для вас на первом месте? Отлично! Купите вот эту «карту клиента» – мы гарантируем, что время заправки будет минимально возможным, но стоимость бензина для вас будет на 15% выше».

Дальнейшие действия клиента покажут, действительно ли “скорость обслуживания – самое важное”...

Итак, приоритет – это ценность, имеющая свое более-менее определенное место в иерархии других связанных ценностей (приоритетов).

Только действия человека наглядно демонстрируют его истинные ценности. А вот слова – нет. Соврать «на деле», поступком тяжело. Но истории известны и такие таланты: Штирлиц должен был лгать поступками, чтобы его не разоблачили. То есть он должен был руководствоваться не собственными приоритетами, а приоритетами фашистского офицера. А тут огромная опасность заиграться и забыть, какие приоритеты твои, а какие принадлежат исполняемой роли. Почему, по-вашему, актеры, поиграв на сцене в любовь, порой женятся? Они, хвала Станиславскому, входят в роль и для убедительности действуют (на сцене), руководствуясь не собственными приоритетами, а требованиями режиссера и приоритетами, прописанными в самой роли. И уже потом свет погас, зрители

разошлись, и только актеры по-прежнему в роли... как уж тут без марша Мендельсона обойтись в честь новой пары влюбленных.:)

Мы еще не раз вернемся к вопросу: «как выявить ценности и приоритеты человека, группы, компании или бренда?» Сейчас важно зафиксировать одну единственную мысль – только поступки отображают истинную систему ценностей, да и то есть исключение, которое мы обсуждали выше. Слова человека, также как и декларации бренда или компании, должны доказываться делами. В противном случае все выльется в банальную ложь или самообман.

Как мы можем изучать ценности? Нашему сознанию нужны границы, схемы, критерии, чтобы различать и управлять. Вот как, к примеру, ребенок исследует, что такое вода? Он видит границу: “вот тут вода”, а “вот тут ее уже нет”. В чем разница? В том, что когда тыходишь в границу “вода”, одежда становится мокрой... Ага... Понятно... Граница позволила ребенку что-то понять и что-то для себя решить. А что ребенок знает о воздухе? Ничего. До какого-нибудь пятого класса школы он не знает про воздух ничего, потому что в его мире, воспринимаемом органами чувств, нет границы: “воздух” - “не воздух”.

Нам, исключительно для целей обучения, нужны границы. Мы их сейчас создадим, а потом, когда научимся работать с ценностями, уберем.

Некто, идет в полной темноте. Вот, взгляните...

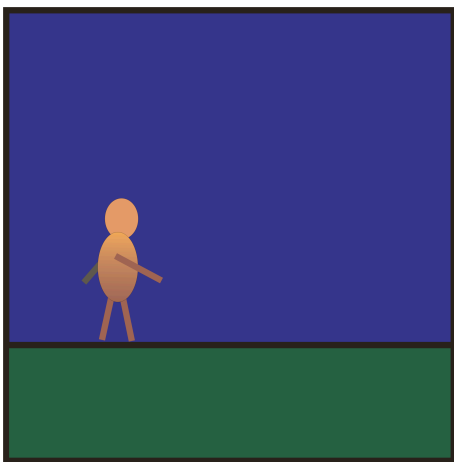


рис. 1.

Ничего не видно. Многие люди устроены так: если ничего не видно – значит, ничего и нет. Они верят только в то, что явно воспринимают своими органами чувств. Некоторые добавляют к числу источников достойных доверия собственное воображение. Тогда, представив, что в темноте скрывается крокодил, человек будет реагировать на опасность так, будто она вполне реальна и осязаема.

Обратите внимание, как драматически изменится мир, если в руках человека появится фонарик...

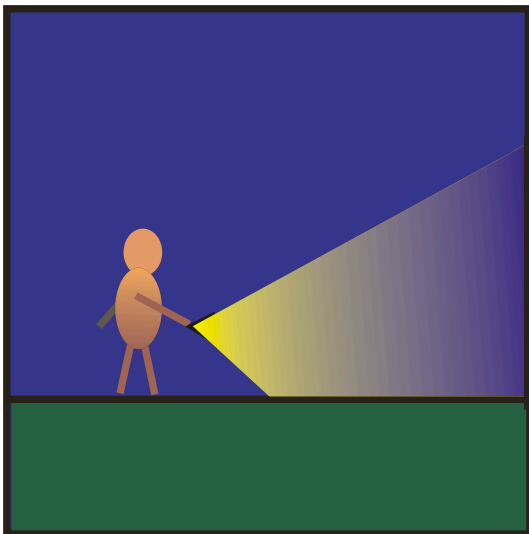


рис 2.

Появление фонарика производит революционное изменение: появляется граница. Теперь мир делится на видимый и невидимый. То, что попадает в поле зрения, теперь оказывает влияние. А то, что скрыто темнотой, по-прежнему для него не существует. Ценности, как фонарик, делят окружающий мир надвое. То, что хоть сколько-нибудь важно для человека, попадает в луч «ценностного фонарика» и замечается даже при неблагоприятных условиях. То, что неважно для человека, будто имеет «шапку-невидимку».

Сумму ценностей человека или компании с учетом их иерархии и взаимодействия мы будем называть: «Система ценностей».

## **Первая функция ценностей (F1)**

Первая функция ценностей – «Деление мира надвое» – настолько важна, что мы еще не раз к ней вернемся. Главное следствие звучит так: от вашей системы ценностей зависит, каким вы видите окружающий мир. В дальнейшем, когда нам потребуется сослаться на первую функцию ценностей, мы будем использовать сокращение “F1” или говорить «первая функция (ценностей)».

Теперь, помня о том, что система ценностей позволяет нам видеть только часть мира, мы обсудим несколько выводов из первой функции.

### **F1.1. Первая функция ценностей и рождение мира.**

Позвольте вначале небольшую метафору.

Представьте, что сегодня утром к вам приехал родственник из каких-то очень диких мест, где нет и никогда не было ни электричества, ни других благ цивилизации. Вам надо уходить на работу, по каким-то причинам вы не можете выставить родственника на улицу и решаетесь оставить его одного в своей квартире. Проявляя заботу, вы включаете телевизор, чтобы он не скучал, показываете холодильник и туалет, и с тревогой в сердце уходите. Вечером, вернувшись домой, вы застаёте родственника в том же кресле за просмотром все того же канала. Удивляясь его “дикости”, вы берете в руку пульт дистанционного управления и начинаете переключать каналы, спрашивая, что ему интересно... Ваш родственник смотрит на вас, как на волшебника. А как иначе?! Ведь у вас в руках волшебная палочка, которая меняет картинку на этом ящике...

Еще утром он ничего не знал про телевидение. Сейчас вы переворачиваете его мир, он уже породнился с героями “дома 22”, он даже знает, кто кому и кем приходится. И тут оказалось, что “дом 22” это не все телевидение, а только его маленькая и, возможно, не самая привлекательная часть.

Кто вы в этой истории? Главный герой или дикий родственник? Я – дикий родственник...

Наши родители и воспитатели, люди, имевшие влияние, научили нас смотреть на мир через определенный набор ценностей, нас научили замечать одно и не замечать другое... Значимость одного нас научили переоценивать, а другого, наоборот, недооценивать. Наши, в широком смысле, воспитатели, испытывая к нам определенные чувства (хочется надеяться, что преимущественно позитивные) поставили перед нами телевизор и сказали: “Смотри!”

Нам не дали пульт! Мне не дали пульт!

Нам не сказали, что пульт существует! Мне не сказали, что пульт существует!

Нам не сказали, что систему ценностей можно изменять (переключать каналы)!

Почему?

Вероятно, потому что воспитатели наших воспитателей тоже не знали о существовании пульта. Наши воспитатели не знали, что он есть...

Человек может научиться переключать каналы и перестраивать доминирующие ценности в зависимости от текущей ситуации и исполняемых ролей. Это очень правильно - иметь возможность перестраивать свои приоритеты. Тот факт, что еще вчера мы этого не делали, не вынуждает нас не делать этого и впредь.

Доминирование каких приоритетов сейчас было бы максимально полезно для вас?

Ответы участников группы и реплики ведущего:

- Внимательно слушать.

- Да, это важно. Еще...

- Запомнить всё.



- Ну, не знаю, купите диктофон. :)

- Сделать выводы.

- Сделать выводы – это важно, но как этот приоритет можно иначе сформулировать, чтобы он больше походил на то, чем можно руководствоваться? Давайте я помогу вам вопросом: “Чего ради вам делать выводы?”

- Чтобы была польза от этого семинара, приоритет - «Получить пользу!»

- Отличный приоритет, что вы должны делать, чтобы польза была максимальной?

- Пробовать “примерить на себя” предлагаемые идеи.

- Отлично, я рад, что вы это сказали, добавлю только, что вы должны, буквально обязаны, задавать вопросы, если вам что-то неясно. Дайте мне возможность сказать ту же мысль другими словами: итак, мы решили, что полезным приоритетом для участников семинара является “применимость на практике”. Что значит руководствоваться этим приоритетом? Это значит, что как только вы слышите тезис, вы должны задаться вопросом: “Как это можно применить в моей личной жизни или в работе?”

Посмотрите в это окно. Достаточно. Что вы там видели?

Участники:

- Парковка.

- Уличное освещение выключили.

- Светофор на перекрестке не работает.

- Мрачная осень.

...

Ведущий: Представляете насколько мы разные? Это чудо, что мы в принципе способны понимать друг друга. Наши фонарики высвечивают различные участки реальности. Иногда нас поражают люди, которые видят и замечают то, что от нас каждый день ускользает. Вы теперь знаете, что их фонарик сильно отличается от вашего или просто направлен в другую сторону... Иногда вы встречаете единомышленника, вы так одинаково воспринимаете мир... вам нравятся одни и те же вещи, вас интересуют одни и те же события... ваши фонарики тому главная причина...

Подумайте о своих подчиненных, кому из них надо сменить фонарик, чтобы они начали вас понимать... :)

Продолжим.

## **F1.2. Первая функция ценностей и воспитание**

Мне не пришлось долго искать пример того, как “фонарик” проявляется в воспитании. В Живом Журнале ([www.livejournal.com](http://www.livejournal.com)) участница написала (грамматика и пунктуация сохранена):

“Ситуация такая, дочке 16, очень эмоциональная и смотрит на мир через розовые очки) хотелось бы показать ей обратную сторону медали, чтоб не было потом открытием, что бывают плохие дяди и тети...ничего лучшего чем дать ей об этом почитать я не придумала. скажу сразу, что читать она не очень любит, свои как бы любимые "Хроники Амбера" уже третий год читает. Я дала ей на днях почитать "Заводной апельсин" и она заинтересовалась, говорит, что книга жёсткая и жестокая для неё но сегодня взяла её с собой в школу..а это показатель. Может посоветуете, что ещё можно будет дать ей почитать?”

Эта мама предпочитает, чтобы книги формировали систему ценностей дочери, потому что “ничего лучшего, чем дать ей об этом почитать, я не придумала”. Когда дочь вырастет, она для формирования системы ценностей своему ребенку даст комиксы и видеоигры...

Участник семинара: А может девушка вырастет и станет не такой, как мать?

Ведущий семинара: Да, изменения возможны. Собственно об этом мы и будем говорить: как понять и как изменить свои приоритеты, приоритеты отдела, компании, бренда.

### **F1.3. Первая функция ценностей и причинно-следственные связи**

Мир представляется сложным? Причина в вашей системе ценностей.

Мир полон возможностей? Причина в вашей системе ценностей.

Мир материален и в нем ценится только финансовый успех? Причина в вашей системе ценностей.

Мир предоставляет возможность радоваться каждому дню? Причина в вашей системе ценностей.

Если вам не нравится следствие, то обратите внимание на его причину. Если вас устраивает следствие - ничего не делайте со своей системой ценностей и другим не позволяйте.

Сидит в клетке на жердочке птичка. Живая, здоровая, активная. Клюет зернышки... И вот, время от времени под жердочкой появляется, как бы это приличнее сказать... кучка. Однако эту кучку нельзя назвать целью жизни птички. Наша героиня порой вообще не замечает кучки и уж точно не строит относительно нее никаких планов. Она просто ест, чтобы жить и размножаться, а кучка растет сама по себе. Это логичное и неизбежное следствие жизнедеятельности птички.

Посмотрим на процесс с другой стороны. Есть некая действующая система. Она функционирует для какой-то цели. У системы есть одно или несколько «побочных» и неизбежных следствий, одно из которых нам известно.

Вы можете хотя бы представить себе птичку, терзающуюся из-за маленького размера кучки?! Если ей вдруг когда-нибудь станет небезразлично качество кучки и ее высота, то боюсь, долго она не протянет, а ее последние дни омрачит постоянное беспокойство. А

если она еще и не представляет действующих причинно-следственных связей, то вообще караул!

А вот еще ситуация. Представьте, что у птички есть хозяин и для него размер кучки под птичкой вдруг стал жизненно важным. Что он станет делать?

Участник семинара: Будет лучше кормить птичку!

Ведущий семинара: Как бы ни так! Он просто даст ей слабительное.

Когда компании нужно увеличить продажи, что она делает? Улучшает качество товара? Нет, она предлагает скидки. Поначалу, они действительно дают нужный результат, продажи растут, все радуются, но недолго. Клиенты портятся быстро и очень скоро просто перестают покупать товары по полной цене. Слабительное тоже вначале хорошо действует. И это нравится. Причем настолько, что хочется кормить птичку только слабительным. Но потом что-то начинает давать сбой... и приводит к поломке. Заканчивается история обычно так: «Нам нужна другая птичка – выходим на новые рынки!»

Для правильно работающей компании прибыль – логичное, естественное и неизбежное следствие деятельности. Если у работающей компании нет прибыли, то, скорее всего, она:

- предлагает пустяки, не представляющие ценности для кого-либо;
- делает что-то нужное, но предлагает тем, у кого нет денег, чтобы оплатить;
- предлагает важное тем, у кого есть деньги, но конкуренция съела всю прибыль.

Посмотрите на происходящее вокруг. Вдруг выяснилось, что компании, на примерах которых было основано всё обучение МВА, жили на допинге. Тем, кто получил МВА, впору кричать: “Верните деньги!” Ещё бы: лживые тезисы выдавались за азбуку бизнеса!

Компании, страдающие от нынешнего кризиса, были тяжело больны еще до его наступления. Просто лекарство было доступным. Потом больных стало много, и медикаментов на всех хватать перестало, – тут их лихорадка и затрясла. Не могла не затрясти, ибо они были больны. Если компания не получает прибыли, то виноват не кризис, а вирус, ее поразивший. И тот факт, что еще вчера нездоровая компания была «прибыльной», ничего не значит. В тепличных условиях многие способны выжить, а вот в открытом грунте болезнь сразу исключает слабого из борьбы. Возможно ли, чтобы больных было так много? Эпидемии случаются. Что ж поделать, если столько компаний выдвигали прибыль в главные приоритеты, в то время как она должна была расти сама по себе, как следствие жизнедеятельности здорового организма. Если компания начинает жить ради кучки, кризис ее не минует.

Почему?

Прибыль – это не цель деятельности компании.

Прибыль – это неизбежное следствие правильно работающей компании.

Цель и неизбежное следствие не одно и то же?

Не-а! Цель находится в будущем, и мы движемся к ней. Побочный результат возникает сам, без дополнительных усилий. Он просто неизбежное следствие. Понимаю, всё ещё трудно поверить. Это просто привычка думать о прибыли определенным образом. Стереотип и ничего больше.

Если нам нужен хороший мясной фарш, то концентрировать свое внимание на выходных отверстиях мясорубки глупо. Когда для нас действительно важен результат – «хороший фарш» – мы тщательно подбираем для него продукты и мясорубку. Если мы выберем свежее мясо и качественную мясорубку, то хороший фарш появится неизбежно. Куда ж ему деться?

Почему мы все умные, когда дело касается фарша или кучки под птичкой, но ум отказывает нам, когда дело доходит до бизнеса? Все ведь так просто: хочешь большую кучку от птички – пойми, чем и когда ее надо кормить для наилучшего результата, и корми! Хочешь хороший фарш – возьми свежее мясо и правильную мясорубку! Хочешь получать прибыль, сконцентрируйся на ожиданиях и потребностях клиента. Если ты сделал благо для клиента, он оплатит твои усилия, и тогда прибыль будет неизбежным побочным результатом.

Но если все так очевидно, почему компании по-прежнему ставят прибыль своим главным приоритетом?

Причин как всегда несколько:

1) Выжать максимум из птички проще, чем ее прокормить. Для большинства компаний прибыль – цель деятельности. Прибыль нужна здесь и сейчас, и большая. Не до корма тут.

2) Не хотим быть глупыми: «Мы вложимся в птичку, а она улетит, ее украдут, она помрет от старости. Зачем нам это нужно?»

3) Не будем вкладываться в птичку, потому что кто-то ушлый может украсть кучку, пока мы кормим птичку и ухаживаем за ней.

И этих трех причин многим достаточно, чтобы не инвестировать в птичку, а нещадно ее эксплуатировать. Не правда ли, это похоже на то, как многие компании вокруг умело выжимают и выкручивают своих клиентов? Если присмотреться, то эта метафора вообще довольно точно описывает модель российского бизнеса. Наша проблема – неверная точка приложения усилий. Сейчас все концентрируется на объеме продаж, доходе и прибыли. К ним надо научиться относиться как к естественным и побочным результатам деятельности компании.

В общем, если вам действительно важна кучка – концентрируйтесь на потребностях птички. Это и называется клиентоориентированностью. Именно она должна стать приоритетом каждого бизнеса

Что есть ценностное управление? Это определение таких целей и приоритетов бизнеса, следование которым даст необходимый владельцу результат.

Участник семинара: В таком случае ценностное управление может применить и тот владелец, который хочет только денег и ничего больше, и никакая перспектива его не интересует.

Ведущий: Да, вы совершенно правы. Ценностное управление не является этическим или не этическим. Оно имеет отношение только к пониманию и выстраиванию приоритетов бизнеса. Ценностное управление это способ:

а) понять, следование каким приоритетам даст желаемый результат;

б) выстроить приоритеты в иерархию;

в) каскадировать приоритеты компании в приоритеты департаментов, отделов, рабочих групп, отдельных сотрудников;

г) научить коллектив компании руководствоваться новыми приоритетами, для этого внедрить новые стандарты деятельности и связать следование приоритетам и вознаграждение каждого сотрудника в единый процесс.

Участник семинара: Константин, я знаком с вашей метафорой «про птичку и кучку» много лет. Я понимаю её смысл так: если ты хочешь получить определенный результат, определи ситуацию, при которой он станет неизбежным следствием, а ты получишь желаемое просто и без напряжения. Тогда останется только создать необходимые условия для возникновения этой ситуации – и цель достигнута. Так?

Ведущий семинара: Так. Причем эта логика работает в разных аспектах. Например, мамочка спрашивает, что делать ей с сыном, у которого нет мотивации на учебу... Что бы вы посоветовали до того, как узнали «про птичку и кучку»?

Участник семинара: Порку! :)

Ведущий семинара: Отличный метод. Жаль, что он совсем не помогает, а лишь обостряет конфликт, превращая непоседливого ребенка в изощренного двоечника, виртуозно подделывающего подписи родителей и направляющего свои усилия совсем не в то русло. Теперь, зная «про птичку и кучку», что вы посоветуете мамочке?

Участник семинара: Создать вокруг сына такую ситуацию, в которой быть мотивированным на обучение – логичное и неизбежное следствие!

Участница семинара: Я поняла, в чем смысл метафоры! Меня так сильно раздражало слово «кучка», что я не могла сконцентрироваться на сути... То есть если я хочу получить от мужчины цветы, я должна создать такую ситуацию, в которой подарить мне цветы для конкретного мужчины будет логичным и неизбежным?! Спасибо за семинар, я могу идти?.. У меня есть пара идей, которые я хочу немедленно реализовать... :)

Ведущий семинара: Хороший знак.

Участник семинара: Константин, действительно, смените птичку и кучку на что-то приличное.

Ведущий семинара: Вот вы мне скажите, на что следует сменить? Предлагайте!

Участник семинара: Ну, хоть корова и молоко.

Ведущий семинара: Молоко, которое дает корова, неизбежное следствие жизни коровы?

Участник семинара: Не вдаваясь в подробности, хочу посоветовать вам изучить вопрос и, особенно, роль быка в этом деле. :)

Ведущий семинара: Да, вы правы. Этот пример намного приличнее кучки. :)

Участник семинара: Пчелы и мёд.

Ведущий семинара: Я понял, завершая наш мозговой штурм, замечу, что пчелы «трудятся», чтобы его собрать, прилагают согласованные усилия. Я допускаю, что есть примеры чего-то, что неизбежно и логично, но теперь, что бы мы с вами ни выбрали как альтернативу, эта альтернатива будет называться: «Про птичку и кучку».

#### **F1.4. Первая функция ценностей и взаимопонимание**

Мы понимаем друг друга ровно настолько, насколько совпадают наши системы ценностей. Я уверен, что долгосрочный прогноз семейной жизни больше зависит от совпадения приоритетов супругов, чем от гороскопа.

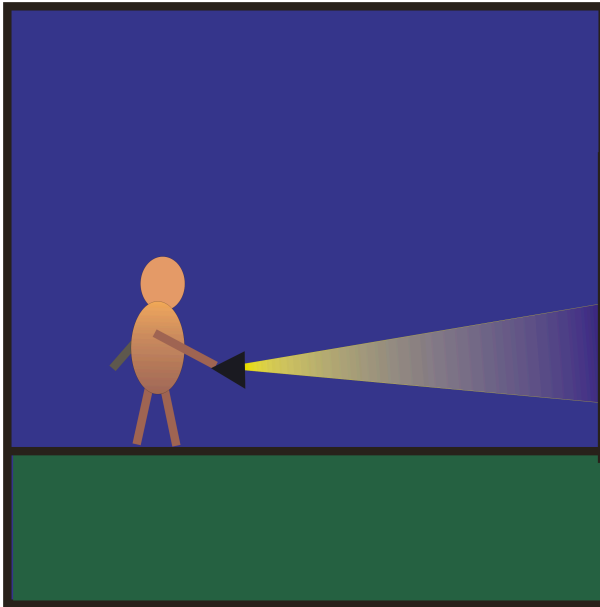
Вас никогда не удивляли различные оценки одного события? Примеров сколько угодно: в событиях 11 сентября одни видят атаку, другие возмездие, третьи - заговор. Хотите пари, что у этих людей не только разные оценки, но и разные приоритеты?

Я встретил такое мнение о фильме «Адмираль» - "...Такой эсминец в 1916-м на Балтийском море был. Вот только выглядел он совсем иначе. Значительно крупнее – практически вдвое против того корабля, который мы видим в «Адмирале». Плюс к тому «Стрелок» был двухтрубным”.

А я-то думал, что это фильм о характерах людей и судьбе страны... А оказывается, что картина то про количество труб на корабле «Сибирский стрелок». Понимаете, какие мы все разные? Насколько по-своему мы смотрим на жизнь вообще и на задачи кинематографа в частности.

#### **F1.5. Первая функция ценностей и страсть**

У некоторых людей “фонарик” выглядит вот так:

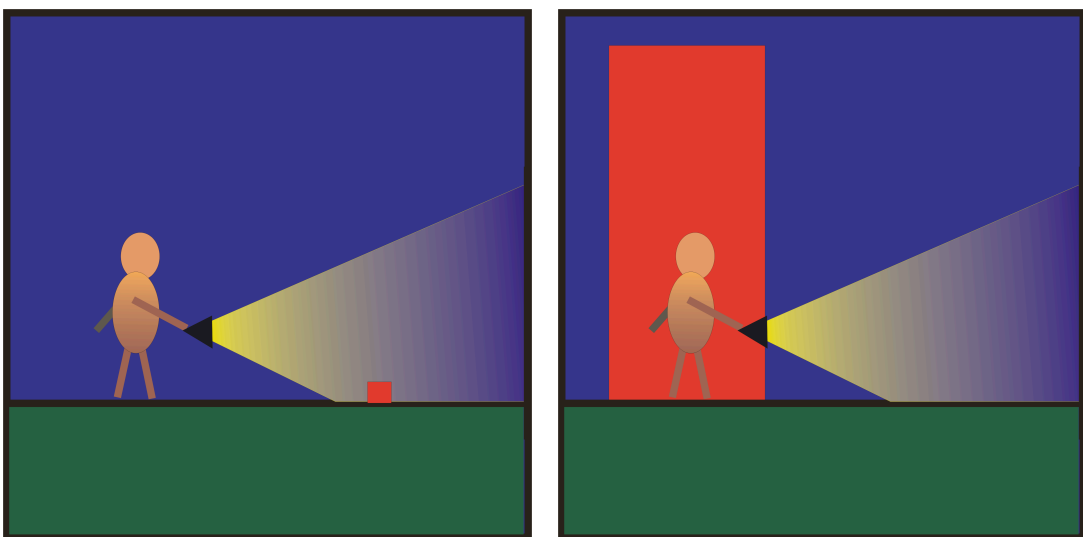


Они мало что замечают, потому что поглощены страстью к какой-то одной ценности или приоритету. Этой ценностью может быть любовь или деньги. Нет разницы - страсть, она, как говорится, и в Африке - страсть.

Взять хотя бы Шерлока Холмса в качестве примера того, насколько специфичен может быть список ценностей человека. Для Холмса вот было совершенным пустяком (не важным), что и вокруг чего вращается: Солнце вокруг Земли или наоборот...

Страсть концентрирует энергию на одной ценности или на нескольких связанных приоритетах. Человек становится целеустремленным, что в разы повышает вероятность достижения им поставлено цели. Если бы я был венчурным капиталистом, я бы вкладывал деньги в людей, одержимых своей идеей. И никогда в расчетливых.

#### **F1.6. Первая функция ценностей и реклама (коммуникация)**



Давайте я так спрошу, какой из двух красных четырехугольников будет куплен, если предположим, что это товар, а изображенный человек - потенциальный покупатель.

Участник: маленький, на левом рисунке.

Ведущий: Согласен, а почему?

- Потому что он попал в луч света, и его заметили, а второй, может, более нужный, остался незамеченным.

- А почему его не заметил покупатель?

- Потому что товар не вошел в систему ценностей человека.

- Точно, так и есть. Какой вывод из этого рисунка должны сделать те, кто рекламирует товары?

- Надо говорить о том, что важно для покупателя!

- Мне осталось добавить: “И теперь вы знаете почему!”

### **F1.7. Первая функция ценностей и in/out**

Как вы уже знаете, мы не рождаемся с системой ценностей. Нам ее формируют другие люди. Потом, если нам повезет, мы сможем скорректировать ее. Опосредованно, конечно, но все же. Список ценностей человека можно сужать и расширять. Есть определенные механизмы «ввода» конкретной ценности в систему координат человека и ее удаления оттуда.

Ох, какие перспективы открываются!

Вот, к примеру, курильщик. Он знает, что никотин вреден для здоровья. Быть может, он даже хочет бросить курить, но... Но сигарета и то, что с ней связано, кажутся ему настолько важными, что все эти будущие болезни, которые могут и вовсе не возникнуть, просто меркнут на этом фоне. Да и завтра может просто не наступить.... Я пересказываю картину мира курильщика. А я ее знаю, можете мне поверить. Точнее, я ее помню. Потому что когда-то, лет десять, я курил много и долго. Так вот, выгода, получаемая от сигареты сегодня, гораздо важнее, чем возможная угроза в возможном будущем...

Что будет, если вывести важность, связанную с сигаретой, из системы ценностей курильщика? Чем она станет для него? Пустяком! Выведите сигарету из своей системы ценностей и... вы свободны.

Вот второй пример. Не хочет “вовочка” учиться. Скучно ему. Учителя говорят о каких-то пустяках, даже названия школьных предметов не может он запомнить - настолько они ему безразличны. Введите обучение в систему ценностей “вовочки” и остальное произойдет “как бы” само собой.

Как вы понимаете, сейчас речь идет о двух процессах: один называется - “сделать важным”, другой - “сделать пустяком”. Подробно об этих процессах мы поговорим в главе «Ценностное связывание». Поверьте, эти навыки пригодятся вам и на работе, и в семейной жизни. Вы сможете сделать свои товары важными и даже необходимыми. Только помните об этике и ответственности.

Участник семинара: Как конкретно сделать нужную нам ценность ценностью или пустяком?



Ведущий семинара: Мы только начали наш семинар и наше путешествие в мир ценностей. Нам предстоит сначала узнать основы, а потом из этого знания мы будем мастерить инструменты. Но ваш вопрос показывает, что приоритеты ваши выстроены правильно. Пока я попрошу вас подумать о том, как вы смогли сделать ценность - “польза от семинара” - важной? Ваш вопрос показывает, что вы смогли повысить ценность «польза от семинара» настолько, что задаете вопросы...

Участник семинара: Для меня всегда важен результат. Я таким уже пришел к моменту обсуждения этого вопроса, уже был правильно настроен.

Ведущий семинара: Только не говорите, что вы родились таким :)

Участник семинара: Нет, не родился :)

Ведущий семинара: Отлично, тогда подумайте над моим вопросом: “Как вы сделали важным ценность “польза от семинара”? И прервите меня в любой момент, когда вы найдете ответ.

Участник семинара: Я уже знаю ответ.

Ведущий семинара: Прошу вас.

Участник семинара: Я не хочу, чтобы мои ожидания были обмануты, я буду чувствовать себя мерзко и для меня очень важно - “Не быть обманутым”.

Ведущий семинара: Верю вам, потому что это и есть стратегия под названием: «Ценностное связывание». Если хотите сделать ценность важной, свяжите ее с тем, что уже важно в текущей системе ценностей человека. И наоборот: хотите понизить важность ценности - свяжите ее с тем, что пустяк уже сейчас. Согласитесь, ведь это то, что вы с собой сделали?

Участник семинара: Ха-ха. То есть я пришел на семинар учиться тому, что уже умел много лет?

Ведущий семинара: Да, верно. Различие в том, что теперь вы это можете делать осознано и не только с собой. Вот за это вы и платите. Впрочем, если вы останетесь с нами, то узнаете и кое-что совсем новое :)

- Давайте в качестве промежуточного итога, я задам вам несколько вопросов, для проверки усвоения материала. Попрошу отвечать вас на вопросы с учетом полученной информации.

- Сегодня ваш ребенок впервые идет в детский сад, что делать?

Участник: Надо убедиться, что в его системе ценностей есть смирение.

Ведущий: Для того чтобы он не свел с ума воспитателей? Логично. :)

Участник: Надо ввести в систему ценностей толерантность.

Ведущий: С моим богатым воображением я уже представил: мама учит трехлетнего карапуза толерантности. Я понимаю, что вы хотели сказать, может быть, другое слово; чем вам смирение не понравилось? Продолжим.

Участник: Надо сделать так, чтобы посещение детсада было также важно, как и посещение дома... Не знаю, как сказать понятнее...

Ведущий: Полагаю, все поняли вас, хочу лишь отметить, что важность родительского дома до некоторых пор должна быть выше детсада, потом самостоятельная жизнь должна стать важнее, чем быть «бородатым» маменькиным сынком. Вы важной темы коснулись.

Участник: Надо убедиться, что ребенок понимает важность безопасности. Как только ему это объяснить. Просто у меня пока нет детей, но меня это сильно волнует, я имею в виду дети, которые везде лезут и все исследуют, а потом МЧС и прочие страсти.

Ведущий: Согласен, безопасность должна быть введена в систему ценностей ребенка. Тут тоже главное не перестараться: от бдительности до паранойи один шаг.

Вторая ситуация и ваши решения: “Сотрудник постоянно опаздывает, ваши действия?”

Участник: Надо убедиться: важна ли для него пунктуальность и выполнение правил.

Ведущий: Согласен, кто-то дополнит?.. Будем считать, что этим сказано все. :)

## **Вторая функция ценностей (F2)**

**Вторая функция ценностей** - выбор жизненного пути.

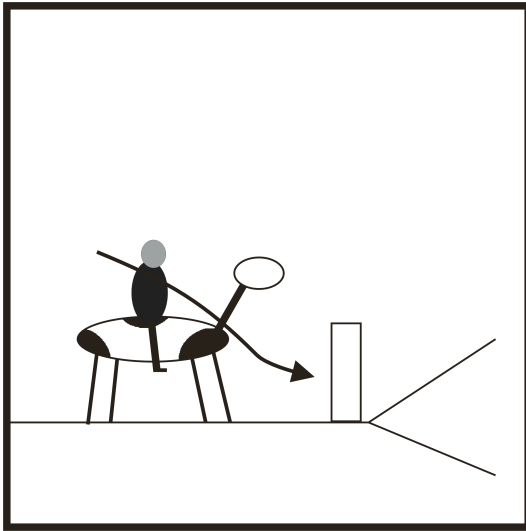
«Слава и спокойствие не спят в одной постели» - эти слова приписывают Мишелю Монтеню<sup>1</sup>, но их мог бы сказать любой, кто добился известности. Тот, кто стремится к покою, имеет прямо противоположный вектор приложения усилий. Тот, для кого слава является ценностью, не станет терять драгоценное время на ничегонеделание.

Когда я понял вторую функцию ценностей, я понял - чем следует заниматься, чему стоит посвятить время и усилия. А было это примерно в 2000 году...

Помните русскую народную сказку про витязя, который ехал по дороге, ехал, и тут камень и развилка: “Налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – жизнь отдашь”. И куда витязь отправится? Что мы должны знать, чтобы точно предсказать его выбор?

---

<sup>1</sup> МИШЕЛЬ ЭЙКЕМ ДЕ МОНТЕНЬ (Michel Eyquem de Montaigne), французский писатель и философ. Родился 28 февраля 1533 близ Бордо. Более всего Монтеня занимали такие вещи, как управление государством, война и особенности человеческого поведения. Его считают одним из мудрейших людей эпохи Возрождения.



Участник: Смею предположить, что знать мы должны систему ценностей витязя. :)

Ведущий: И это правда! Если мы будем знать, что важно для витязя и что для него приоритетнее: конь или собственная жизнь, мы сможем наверняка определить, какую дорогу он выберет. Больше того, если мы будем знать систему ценностей витязя, то будем способны предсказывать его будущие решения даже точнее, чем он сам. И вот почему.

Как человек принимает решения? Нам хочется думать, что он собирает информацию, анализирует все возможные варианты, выстраивает обоснование своего решения. Нет, все совсем не так. По крайней мере, бытовые решения принимаются иначе.

Мне кажется, что ситуацию можно представить следующим образом: в голове человека есть область, в которой накапливаются все его знания. К семи годам там уже довольно много информации. Еще через десять лет человек знает почти все, что ему суждено знать об этой жизни. Потом он, конечно, еще будет что-то постигать, но вот новые пополнения в коробку знаний будут поступать все реже и реже. Что вы ответите на мое утверждение: “Информация мало влияет на принимаемые человеком решения, иначе как объяснить, что он знает о вреде курения, но курит, знает, что нельзя разворачиваться через «две сплошные», но разворачивается?” Значит, есть что-то важнее информации, что-то, что заставляет нас переступить через запрет и опасность? Что заставляет нас принимать те или иные решения? Ценности – вот что определяет нашу жизнь.

Участник: Это звучит как вызов многим другим источникам, которые раскладывают процесс принятия решения именно через имеющуюся у человека информацию.

Ведущий: Вот и отлично! В споре рождается истина. Представьте, есть компания, а в ней масса регламентов, определяющих - кто, что и в какой последовательности должен делать. Эта информация в одинаковом объеме предоставляется двум сотрудникам с одинаковым уровнем готовности к работе. Но один следует правилам, то есть руководствуется информацией, а другой нет. Почему поведение разное?

Участник: Они разные по характеру. Один более послушный.

Ведущий: Отлично. Что важно для послушного и что важно для другого?

Участник: Для послушного важно быть на хорошем счету у руководителя, и если для этого надо выполнять правила, он будет их выполнять. Для непослушного, очевидно, важны какие-то другие, неизвестные сейчас нам вещи.

Ведущий: Когда мы обсуждаем важность или неважность чего-либо, мы о чем говорим?

Участник: Получается, о ценностях...

Я хочу рассказать вам одну историю. Она касается людей и тренингов продаж. Что такое хороший тренинг продаж?

Участник: Это приобретение практических и полезных для продаж навыков, применительно к конкретному бизнесу.

Ведущий: Хорошее определение, жаль, что неправильное. :)

Я скажу свой вариант, но сначала обещанная история. Практически каждый тренинг начинается с опроса участников – что они ждут от этой встречи? Это своеобразный отраслевой стандарт. Чаще всего в ответ звучат фразы:

- ожидаю узнать что-нибудь новое;

- ожидаю узнать ответы на возражения покупателей;

- ожидаю, что будет интересно-

- и так далее. То есть основной запрос идет на новую интересную информацию. Почему? Потому что традиция приучила людей думать, что именно она даст им новые возможности и новую результативность. Хотя на самом деле она еще ни одного человека не сделала продавцом, насколько мне известно. Зато отличным продавцом человека может сделать кризис. Потому что он перестраивает систему ценностей.

Во время одного тренинга продаж подошла участница и говорит, что она поняла свою систему ценностей, поняла, что она никогда ничего не продавала, а надо сказать, что к моменту тренинга ее стаж в компании составлял более года. Так что же она все это время делала? Просто дружила с клиентами, и они иногда, исключительно из дружеских соображений, покупали у нее услуги компании ...

Конечно, я не мог удержаться и не спросить, что же она теперь собирается делать со своим знанием. Мне так не хотелось, чтобы это была только новая информация: “Вот я дружу с клиентами вместо того, чтобы продавать. Я знаю, что моя работа - продавать им, но дружить так интересно...” что-то вроде того. Однако ответ девушки со всей однозначностью показывает, что она изменилась, она приняла новое решение, она перестроила свою систему ценностей. При этом ее ответ состоял из трех слов: “Не могу дождаться понедельника”.

Участник: Почему вы думаете, что эти два слова свидетельство перестройки системы ценностей, а не всего лишь новая информация?

Ведущий: Вам предстоит на этот вопрос ответить самостоятельно. Я лишь скажу, что уже с понедельника девушка стала продавать столько, что через неделю директор

компании позвонил и сказал, что он окупил тренинг и что было бы здорово, если бы я смог в ближайшую субботу провести еще один, а вдруг кто-то еще так “выстрелит”. Но я отговорил его и объяснил, что дело не столько в самом тренинге, сколько в том, что конкретный человек под его влиянием пересмотрел свои приоритеты. Нельзя изменить систему ценностей и при этом остаться прежним. Пересмотрев свои приоритеты, девушка стала другим человеком, что и позволило ей достичь новой цели.

Если совсем кратко, то вторая функция ценностей – это выбор жизненного пути.

## **F2.1. Выбор жизненного пути и “Обоснователь”**

Это интересная история. При исследовании ценностей выяснилось, что каждый человек имеет ментальный механизм принятия решений. Он врожденный и есть у каждого из нас. Подходящее название для него нашлось не сразу; поиски остановились на варианте - “Обоснователь”.

Как только у человека возникает необходимость принять решение, не важно какое, мелкое или, наоборот, очень ответственное, включается “Обоснователь” и начинает задавать вопросы. Многим людям он больше известен, как про «внутренний голос»...

Для начала разберемся с глаголом “задает”. Как “Обоснователь” это делает? Осознает ли человек этот момент? Как правило, нет. Но, узнав про наличие “Обоснователя” и его функцию, человек может:

- наблюдать, как работает его персональный “Обоснователь”;
- вмешиваться в работу собственного “Обоснователя”;
- влиять на работу “Обоснователя” другого человека и даже группы людей.

Так что поговорим мы с вами о вещах сильно важных.

Вы хотите, чтобы ваш сын убрал игрушки.

Вы говорите: “вовочка, убери игрушки”.

Таким образом вы ставите вовочку перед необходимостью принять решение - убрать игрушки или нет. К процессу тут же подключается “Обоснователь”, требуя ответа на вопрос:

- Чего ради, вовочка, тебе убирать игрушки...

И вовочка задумался... очевидных причин для уборки нет... его предыдущий опыт говорит, что мама может передумать... вовочка уверен, что даже если он не уберет игрушки, он не останется без ужина, и мама будет его любить... Зачем же вовочке убирать игрушки? Нет причин. Вполне логично, что если на первый вопрос “Обоснователя” не найдено мотивирующего ответа, то второй вопрос не будет задан вовсе. То есть причин для принятия решения нет.

В этот момент подключается родитель и пытается повлиять на “Обоснователя” ребенка:

- вовочка после того, как ты уберешь игрушки, мы пойдем с тобой смотреть мультики.

Мудро. Потому что в само предложение «убрать игрушки» сразу встроен ответ на вопрос: “Чего ради?” Если “смотреть мультики” достаточно<sup>2</sup> важная ценность, то мотивирующий ответ на первый вопрос найден.

«Обоснователь» спрашивает вовочку:

- Чего ради, вовочка, тебе убирать игрушки?»

- Чтобы потом пойти смотреть мультики! - отвечает вовочка в предвкушении нового развлечения.

Мотивирующий ответ создает достаточные условия для продолжения работы “Обоснователя” – он задает второй вопрос. Универсальная форма вопроса звучит так: “Какой ценой?” Теперь речь идет о суммарной стоимости затрат, которые придется понести, если будет принято решение.

- Знаешь ли ты, вовочка, что тебе предстоит сделать и от чего отказаться, если ты согласишься убирать игрушки? - спрашивает “Обоснователь”.

- Думаю да...

- Знаешь ли ты, что, согласившись сразу, ты всегда должен будешь убирать игрушки по первой команде, ты готов заплатить своей самостоятельностью? - не унимается “Обоснователь”.

- Ну уж нет, - отвечает вовочка “Обоснователю” и добавляет для мамы. - Я потом уберу!

Конечно, я утрирую, приписывая “Обоснователю” развернутые диалоги. В реальности большая часть его работы не видна, мы сразу получаем результат в виде принятого или отклоненного решения. Но если уголь появляется на поверхности, а никого не видно, это не значит, что шахтёров нет.

Начните обращать внимание на работу “Обоснователя”, и вы заметите его.

У меня уже накопилось немало примеров его работы. Приведу самый потрясающий из них. Шел семинар для руководителей. В первый день, как и положено, мы познакомились с “Обоснователем” и я дал “домашнее задание”: понаблюдать за принятием решения или самими слушателями, или их собеседниками. И следующий день я, конечно же, начал с проверки, как и кто с ним справился.

Один из слушателей сказал, что, прогуливаясь ночью по набережным Питера, а это было время белых ночей, он с приятелем стал свидетелем попытки самоубийства. Девушка стояла по ту сторону перил моста и смотрела вниз. Участник семинара сказал, что он был парализован происходящим и сильно растерялся. По его словам, единственное, что пришло ему в голову, так это первый вопрос “Обоснователя”:

---

<sup>2</sup> Достаточно важная для принятия решения.

- Чего ради ты собираешься прыгать?
- Чтобы он понял, что потерял!
- Зачем тебе, чтобы он понял, что он потерял?
- Пусть он пожалеет!
- Зачем тебе чтобы он пожалел?
- ... я не знаю... ребята, помогите перебраться назад...

Мужчины помогли девушке перебраться через перила, и она, не прощаясь, убежала...

А участник семинара добавил, что, потрясенные увиденным, они остаток ночи пили крепкий алкоголь и обсуждали происшествие.

А еще он сказал, что «Обоснователь» существует. Теперь он в этом убежден. Что ж, я тоже.

Участник семинара: У нас около месяца назад вышел приказ о переходе на деловой стиль одежды, из-за которого развернулись нешуточные страсти. Дошло до увольнений – люди просто клали заявления на стол и уходили. Сейчас я понимаю, что в приказе не было сказано главное - “чего ради” нам одеваться в деловую одежду. У многих, с кем я общался, было ощущение, что правильное в общем-то дело было организовано из рук вон плохо. А это подрывает авторитет руководителя.

Ведущий: Хороший пример, наверное, многие испытали нечто подобное. Не с деловой одеждой, так с пропусками. Не с пропусками, так с распитием чая за рабочими столами. У меня есть одно наблюдение, связанное с лояльностью персонала. Если сотрудник лоялен, то в таких ситуациях он сам находит правильные ответы на вопросы “Обоснователя”. Если же он не лоялен, то он ухватится за худшее из возможных объяснений и любое нововведение встретит агрессивно.

Начните контролировать и вмешиваться в работу собственного “Обоснователя” и вы увидите, что управлять своей жизнью все-таки можно.

Ведущий семинара: Есть еще один момент, связанный с «Обоснователем», о котором я не имею права не сказать.

- Представьте, что там, наверху, (ведущий показывает на небеса), сидит дядька и выполняет наши желания. Мы с вами, конечно же, стоим там в очереди. И вот он, долгожданный момент... дядька спрашивает:

- Чего желаешь?
- Нового мужа.
- Вот тебе новый муж. Следующий!

- Чего желаешь?

- Сдать зачет.

- Вот тебе зачет. Следующий!

Тут все просто. Нужно лишь иметь желание, отстоять очередь и сообщить о нем дядьке. Потом снова встать в очередь с другим желанием.

Какие проблемы могут возникнуть?

Например, подходит наша очередь, а мы ничего не желаем...

Ну ладно, ладно, придумаю что-нибудь более правдоподобное. Подходит наша очередь, а мы хотим исполнения сразу двух желаний и никак не можем выбрать одно! Звучит грозное: «Следующий!» - и мы снова в конце очереди.

Иногда очередь настолько длинная, что со временем желание просто теряет свою актуальность. Знакома ситуация?..

Но сказать я обязан о другом. Мы стоим в очереди, и всё хорошо. Но тут, на земле, кто-то в сердцах желает чего-то ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ. Понимаете, что значит желать «в сердцах»? Ок. Понимаете, что значит желать чего-то любой ценой?

Там, наверху, того, кто пожелал чего-либо любой ценой, пропускают вне очереди, и он получает желаемое. Но следом... он получает счет. Иногда сумма там вполне приемлемая, но порой получатель молит кого-то наверху: «Только не такой ценой, Господи!»

Претензии не принимаются, был согласен на любую цену, изволь платить.

Я знал людей, которые хотели быть богатыми «любой ценой». Те, кому повезло, - живы. Другие стали богатыми. Но...

Я знал человека, который сказал: «Она будет моей любой ценой».

Я знал человека, который сказал: «Отомщу, чего бы мне это ни стоило!»

Если бы я знал тогда, как опасно желать «любой ценой», я бы сделал попытку остановить. Тогда не знал. А теперь чувствую себя обязанным предупредить других – осторожнее в желаниях... они сбываются. Семь раз подумайте, прежде чем в сердцах сказать: «Хочу, любой ценой»...

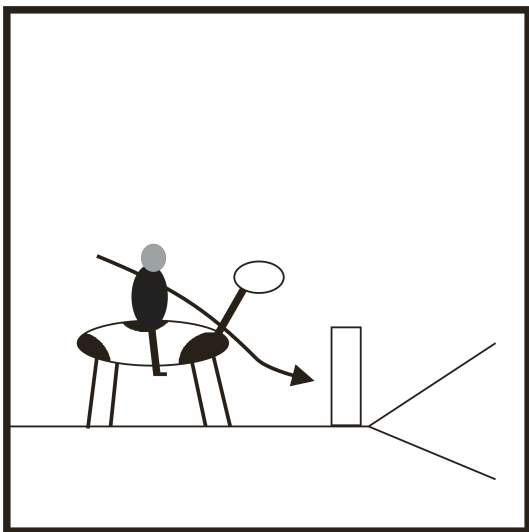
## **F2.2 Выбор жизненного пути и “МонолитЕдиномышленников”**

Не удивляйтесь, никакой ошибки в написании нет. Термин “МонолитЕдиномышленников”, обозначающий группу людей, имеющих общие приоритеты, должен писаться слитно. Потому что это действительно монолит, а пробел между двумя словами все категорически портит.

МонолитЕдиномышленников может объединять сотрудников одной компании, друзей или членов партии. Ключевым фактором является совпадение приоритетов каждого, кто принадлежит монолиту.



Чтобы понять важность единой системы ценностей, давайте еще раз обратимся к рисунку.



Как мы уже говорили, жизнь - это череда решений, которые человек принимает под влиянием собственной системы ценностей. Именно она подсказывает нашему герою (см. рис.), какую дорогу выбрать, более предпочтительную или менее вредную. Иногда жизнь задает сложные загадки, заставляя выбирать между дорогами, которые одинаково желательны или одинаково вредны.

Но сейчас я хочу особо отметить вот какой момент. Когда человек едет один, то в определенном смысле всё равно, какую дорогу он предпочтет на той или иной развилке. Но как только появляется спутник или спутница, картина сразу меняется. Вот попутчики подъезжают к очередной развилке дорог. Что выбрать?

Ехать ли им обоим по той дороге, которую предпочел первый спутник? Или наоборот, ехать по той дороге, которую предпочитает второй спутник? Спорить? Ах, случайно оказалось, что они предпочитают одну и ту же дорогу и разрыв откладывается (до следующей развилки).

Единомышленники - это люди, ценности которых совпадают, причем в единой иерархии. Поэтому, находясь в ситуации выбора, они принимают одни и те же решения не случайно, а вполне закономерно.

Участник семинара: У меня есть друзья, мы всегда отдыхаем вместе, это может быть МонолитомЕдиномышленников?

Ведущий: Давайте это выясним прямо сейчас.

- Вы знаете, что важно для ваших друзей, когда вы собираетесь вместе, чтобы отдохнуть?

- Да, для нас всех важно получить максимальный заряд энергии!

- Вы знаете пределы допустимого? Знаете, что нельзя и когда следует остановиться?

- Да, мы не будем рисковать жизнью и свободой ради развлечения.

- Бывают ли у вас разногласия относительно времяпрепровождения?

- Да, и порой споры о том, как провести время, являются самым интересным развлечением!

- Принимаете ли вы новых членов?

- Да, если они начинают нам подыгрывать, но если они предлагают свою игру, мы отправляем их в Тулу.

- В Тулу?

- Ну да, там со своим самоваром каждому рады. :)

- Понятно, очень вероятно, что ваша группа - МонолитЕдиномышленников. У меня последний вопрос: вам нравится принадлежать этой группе?

- Настолько, что в свое время я отказался от более выгодной работы и остался в родном городе, чтобы по субботам встречаться и проводить время с этими людьми.

- Позвольте одну ремарку для всех. Жизнь поставила нашего уважаемого участника перед выбором: направо пойдешь - будет у тебя более денежная работа, но ты потеряешь связь со своими друзьями; налево пойдешь - сохранишь друзей, но дополнительный доход потеряешь... Он пошел вторым путем. Что этот выбор говорит о системе ценностей нашего участника?

Другой участник: То, что для него друзья важнее, чем работа?

Ведущий: Я бы сформулировал так: ценность впечатлений, получаемых от общения в группе единомышленников, важнее, чем повышение материального благосостояния.

Ведущий: Тут еще интересно, как отработал “Обоснователь”, когда стала необходимость принимать решение о переезде в другой город...

Участник: Я могу сказать, я уже понял, что не был готов заплатить цену. То есть я знаю ответ на вопрос: «Чего ради мне переезжать в другой город и получить другую работу?» Это было понятно всегда, но то, что я не согласился с ценой переезда, я понял сейчас, тогда мне казалось, что я отказался из-за неуверенности в своих силах.

Ведущий: Итак, второе следствие второй функции ценностей учит нас тому, что МонолитЕдиномышленников возможен только, когда каждый его участник руководствуется единой системой ценностей. Некоторым людям (прямо сейчас) кажется, что если они будут руководствоваться системой ценностей, которую разделяют другие, то они перестают быть сами собой. То есть кто-то не хочет быть частью монолита, не хочет принимать “чужие” ценности, не хочет идти на неизбежные компромиссы ради единства взглядов и так далее... Мое мнение такое: эти люди просто не встретили монолит, к которому захотели бы примкнуть. Ничего больше. А для освобождения от иллюзии о самостоятельном выборе собственных ценностей вспомните “Первую функцию ценностей и рождение мира”.

Я хочу особо отметить, что мы не придумали МонолитЕдиномышленников, как форму существования настоящей команды. Мы ее подсмотрели. МонолитЕдиномышленников существовал всегда, и часто эти монолиты входили в историю: рыцарский орден Тамплиеров, ранние христианские общины, любая футбольная команда, победившая в чемпионате мира... Не раз мне приходилось слышать от руководителей компаний, что было время, и их компания тоже была монолитом единомышленников. Обычно об этом говорили в прошедшем времени и с нескрываемой грустью в голосе. Без должного внимания МонолитЕдиномышленников может превратиться в воспоминания. Он хоть и монолит, но требует внимания и заботы, в первую очередь о единстве рядов.

### **F2.3. Выбор жизненного пути и предсказания**

Поговорим о предсказуемости поведения человека или группы людей. Она очень важна. И если это не так, то зачем нужна психология, как наука?

Предсказуемое поведение сотрудника означает, что контролеры не требуются. Вы и без проверок знаете, чем занимается ваш персонал. И если не вполне довольны, то можете влиять на их поведение. А вот непредсказуемый сотрудник - это настоящая головная боль. И все потому, что вы не знаете, что он предпримет в следующий момент.

Предсказуемое поведение врага – благо. Ведь ты знаешь, что и когда предпринять для минимизации ущерба и сыграть на опережение. А вот непредсказуемый враг, действительно, страшен!

Предсказуемое поведение супруга или супруги...

Предсказуемое поведение ребенка...

Поведение человека становится предсказуемым, как только нам становится известна его система ценностей. Предсказывать совсем несложно. Если вы знаете приоритеты человека - вы знаете его будущее. Если вы знаете приоритеты компании, вы знаете ее будущее. Если захотите знать, конечно. Некоторое знание настолько не желательно, что мы избегаем его до последней возможности.

Вот классический пример, компания МММ. Любой человек, пожелавший задаться вопросом, мгновенно понимал, какими приоритетами руководствуется компания. Главным был приоритет быстрой наживы (практически) любой ценой. Какие сложности в предсказании будущего МММ? Никаких! Но многим людям было выгодно чувствовать себя сначала умными и предприимчивыми, а потом коварно обманутыми. Поскольку люди всё еще согласны обманываться, то нетрудно предсказать - они не раз будут обмануты.

Будущее логично и естественно проистекает из настоящего, беря свое начало в текущих приоритетах человека или компании. Предсказания – занятие довольно банальное. Скажите, что вы считаете важным (если вы знаете свою систему ценностей), и я открою ваше будущее. Все было бы даже заурядно, если бы не одно «НО» - способности человека (и компании, конечно) пересмотреть свою систему ценностей и изменить ее. Новые приоритеты – новое будущее.

Как вычислить ценности человека? Нужно быть внимательным и знать, что искать. Вот фраза из ЖЖ, взятая наугад: «Знаете ли вы место, где можно безбоязненно оставить хоряка на время отпуска? Интересуют не только гостиницы при клиниках. Может быть, вы знаете хорошего человека. Бесплатных вариантов не ищем, просто ищем - бюджетные». Что можно сказать о приоритетах написавшего человека, предполагая, что автор этого объявления был искренен?

Участница семинара: Хозяин хоряка ценит безопасность, он не хочет бояться за своего питомца. Деньги... не все деньги, а «бюджетные деньги» на более низких уровнях важности.

Ведущий семинара: Ну вот, вы всё знаете!:) Если у этого человека будет выбор между: «безопасно, но дороговато» и «бюджетно, но подозрительно» - какой вариант предпочтет хозяин хоряка?

Участница семинара: Безопасно, но дороговато.

Ведущий семинара: Вот вам бонус этого семинара – теперь вы сможете и без скидок продавать. :)

## **F2.4. Выбор жизненного пути и кризисы**

И человек, и компания способны изменить свое будущее. Это - хорошая новость.

Есть и плохая. Для изменения системы ценностей я знаю два пути - кризис и воспитание (самовоспитание).

Человек в обычном состоянии, когда он не переживает кризиса, не видит причин для пересмотра своей системы ценностей. У него нет ответа даже на первый вопрос «Обоснователя» - «Чего ради мне меняться, когда жизнь вполне сносна?». До второго, как вы понимаете, дело даже не доходит.

Только сильный, долгий, глубокий кризис может подвести человека к решению изменить свою систему ценностей. Человек, конечно, будет об этом думать другими словами. Он скажет себе: «Надо что-то менять», «надо становиться прагматичнее», «надо стремиться к деньгам», «надо научиться ценить жизнь» и так далее... Смысл этих перемен заключается как раз в пересмотре системы ценностей: приходится одни ценности, которые казались важными, выбрасывать, а другие, вроде бы даже чуждые, - принимать и руководствоваться ими. Кризисная смена ценностей проходит через следующие этапы:

**Надежда.** Всё обойдется и ничего не придется менять. Этот период может длиться очень долго. Человек (и компания) могут переждать кризис, если он был спровоцирован внешними силами.

**Поиск виновного.** Человек и компания ищут - кто или что погрузили их в этот кризис. Если виновный найден вовне, это придает силы надежде, что всё обойдется.

**Паника.** Может быть, это слишком громкое слово, но оно мне представляется подходящим. Человек (и компания) начинают паниковать, постепенно понимая, что перемены неизбежны. Паника - это метания в поисках другого выхода. Что угодно, только

не смена приоритетов, которым следовал столько лет и, может быть, даже гордился ими - «Вот я какой!»

**Разочарование.** Человек понял, что истинная причина кризиса в его приоритетах, именно они привели его туда, где он есть и где ему не нравится быть. Разочарование заканчивается фразой: «Никогда больше!» «Никогда больше не буду ставить дружбу выше личной выгоды»... ну, или что-то более оптимистичное: «Никогда больше не буду превышать скорость»...

**Поиск новых ориентиров.** Как долго может это продолжаться... От мгновения до нескольких лет. Как только человек понимает, что вот эти, другие приоритеты, выведут его из кризиса, он способен им присягнуть. Это не всегда правильный выбор. Ведь ценности должны не только вывести из кризиса, но и обеспечить интересную дальнейшую жизнь... Но, находясь в кризисе, человек не всегда успевает проанализировать, какой будет его жизнь с новыми ценностями. А после новой присяги ничего изменить уже нельзя... До следующего кризиса.

**Присяга новым приоритетам.** Сложно описать этот процесс. Человек говорит себе: «Теперь я вот такой».

Думаю, что некоторые из вас понимают меня лучше других. Есть ли среди присутствующих люди, которые пережили подобный кризис и перестроили свою систему ценностей? Желает кто-то поделиться своим опытом перестройки?

Участница семинара: Когда-то, в это трудно поверить даже мне самой, я была клерком. Такой канцелярской крысой... Мы... Нет, не так. Мой супруг, работая на трех работах, строил квартиру для дочери, знаете доленое строительство... И вот однажды он сломался. Пришел домой и сказал, что больше не будет выплачивать деньги. Для меня это был шок. Я не знала, что делать, но, глядя на мужа, понимала, что давить на него просто опасно, он итак еле жив. Я провела страшную ночь. Утром пошла на работу, где зарплата напрямую зависела от моих усилий. Я выкупила квартиру дочери. Я построила карьеру. Многие думают, что я родилась продавцом. Вот вам и кризис. Всё, что у меня есть сейчас, я получила благодаря кризису, благодаря тому, что муж сломался... Вот как бывает.

Участник семинара: А что произошло той ночью? Вы сказали, что утром вы встали другим человеком.

Участница: Скажем так... много думала и много плакала. Я поняла, сколько времени я обратила в прах, и чтобы не сделать то же самое с оставшимися годами, я решила быть другой.

Участник: Как это решила? Я вот сто раз решал бросить курить и ничего - курю.

Участница: Я не могу объяснить и даже описать своего состояния. Вот вы (обращаясь к ведущему) сказали, что у кризиса есть этапы: надежда, поиск виновного, разочарование... Я думаю, что так и есть. Я помню разочарование своими прежними приоритетами. Потом что-то как будто хрустнуло, и всё стало другим. И хотя я очень благодарна тому кризису, ни за что не хочу, чтобы что-то подобное повторилось. Это ужасно тяжело.

Ведущий: Ваше описание сильно напоминает «Последнюю соломинку» из арсенала НЛП, если кому интересно - посмотрите соответствующую литературу. И будьте осторожны, «Последняя соломинка» совсем не безобидная техника. То, что вы меняете с её помощью, нельзя отменить. То есть, если вы примените к какой-либо ситуации технику «Последняя соломинка» и достигните результата, то отменить изменение вряд ли получится. (Обращаясь к участнице семинара) А что нам посоветуете, стоит ли проходить через кризис, чтобы измениться?

Участница: Это каждый должен решить сам. Я очень обеспеченный человек, мое благосостояние - прямое следствие того кризиса, но рекомендовать этот стресс я не могу. Мне повезло, что так получилось, но все могло закончиться куда печальнее.

Ведущий: Согласен с вами. За этим вполне спокойным описанием, по-моему, стоит драма, как за каждым кризисом, в результате которого человек или компания перестраивают собственную систему ценностей. С одной стороны, мы понимаем, что должны пройти через кризис, но это так тяжело, что до последней возможности надеемся, что именно мы сможем переродиться без него. В принципе, теоретически это возможно.

Хочу также отметить, что люди, прошедшие через кризис, перестроившие свою систему ценностей, невероятно благодарны кризису. Но! Ни за что не хотят повторения. Такая странная реакция. С одной стороны благодарность, с другой - не желание повторения.

Участник семинара: Если кризис размягчает личностные устои, то, что им возвращает прочность?

Ведущий: Клятва. Присяга. Обет. Это рубежи, пройдя которые человек сжигает мосты. Но об этом позже. Точнее в свое время.

Участник семинара: Что со вторым способом перестройки своих приоритетов?

Ведущий: Всем нам хорошо знакомое воспитание - это и есть привитие системы ценностей. Правда, некоторые родители считают, что их дело обучение. Они учат чтению и тому, как завязывать шнурки. А воспитание предоставляют случаю. В этом СЛУЧАЕ ценности тоже будут заложены в ребенка, но кем-то другим. Перевоспитание - это перестройка приоритетов под влиянием воспитателя. Самовоспитание - это тоже перестройка ценностей, но по своему выбору...

Продолжим.

## **Типы ценностей**

Меня спрашивают, зачем надо было изобретать еще одну типологию ценностей? Ведь есть типология Рокича, да и не только она.

Я скажу так. Есть Москва. Это город. И он один такой. И есть карты города Москва. Вот их много. А почему? Потому что каждая новая карта дает возможность автору-составителю показать свое видение города. Один сделает это через призму экологии,

другой сделает акцент на транспортных артериях, третий обратит внимание на памятники культуры...

Участник семинара: А разве нельзя сделать одну карту города, которая была бы универсальной...

Ведущий: ... и подходить буквально каждому человеку... и русскому, и финну, и китайцу?

Участник семинара: Аналогия понятна, но, мне кажется, один из мотивов выпуска новых карт Москвы банальное зарабатывание денег?

Ведущий: Да, конечно. И чем полезнее получится карта, тем выше шансы финансового успеха, верно? А в чем польза карты города? В способности быстро и точно проложить маршрут из точки А в точку Б. И поэтому, завершая объяснение - зачем нужна еще одна типология ценностей - скажу, если типология Рокича позволяет вам предсказывать поведение людей – значит, она хороша для вас. Но даже в этом случае вы можете испытать предлагаемую типологию и сделать вывод о ее способности предсказывать.

Итак, типология.

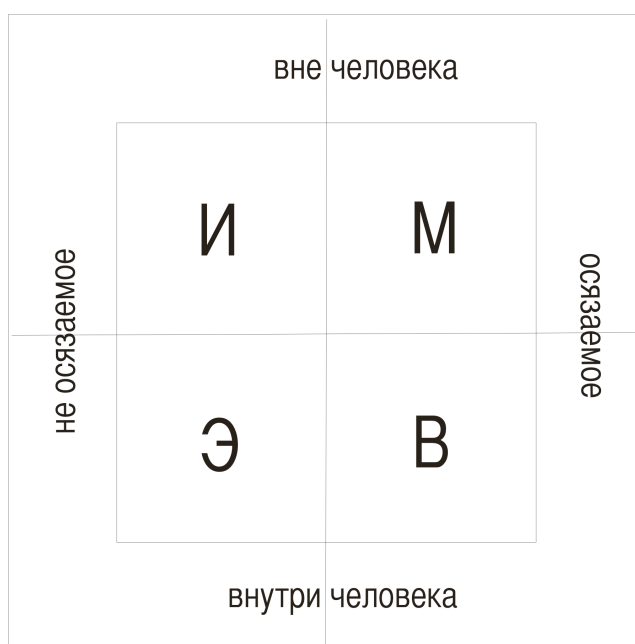
Всё немыслимое разнообразие ценностей можно условно разделить на четыре группы. Условно, потому что на самом деле ценности просто есть и не делятся на типы. Но восприятие человека устроено так, что ему хочется все разложить по полочкам. Ну что ж, будут вам полочки. Всего их четыре.

Идеологические ценности

Материальные ценности

Эмоциональные ценности

Витальные ценности



К идеологическим ценностям мы относим всё неосязаемое вне человека. Все идеи, концепции, верования, политические и социальные теории. Словом, то что нельзя «потрогать» и самому человеку не принадлежит. Подчеркну, идеологические - от слова «идея».

Обратите внимание! Ценность не принадлежит какой-либо группе. Она даже не знает, что мы решили, что будет не три, не пять, а четыре «полочки». Ценность существует сама по себе. Деление на условные четыре группы мы предложили, исключительно для обучения и понимания.

Тогда вопрос: Какие ценности входят в идеологическую группу?

Ответ: Никакие.

Человек, при необходимости, может поместить одну ценность в идеологическую группу, другую - в группу материальных ценностей. А другой человек распределит эти же ценности своим образом.

Я знаю, что понять это сложно. Мы привыкли, что все распределено и заморожено. Но в данном случае ситуация иная .

Когда мы говорим о группах ценностей, мы используем две формы.

Первая: «К идеологическим ценностям относятся... ». Тут мы имеем в виду какой-то среднестатистический вариант. Да, обучение для большинства людей будет стремлением к знаниям, и оно (знание) само по себе уже может быть самодостаточной ценностью. То есть она существует не для «Чего ради», а «Потому что». Относительно самодостаточной ценности нельзя сказать, зачем тебе это. Это ценно само по себе.

Для большинства людей справедливость – ценность идеологическая, потому что неосязаемая и существует вне конкретного человека. Но не для всех . Кто-то скажет:

- Понимаете, я пишу сценарии для мыльных сериалов. И я заметил, что если в серии так или иначе идет борьба за справедливость, то рейтинг сразу поднимается, а вместе с ним и моя зарплата...

Кто бы мог подумать, что для другого человека справедливость может быть ценностью, ведущей к деньгам, то есть материальной.

Итак, первая форма – общая – идеи, теории, знания, концепции и проч.

Вторая форма частная, она касается конкретного человека. Чтобы понять, в какую группу относит ту или иную ценность конкретный человек надо задать вопрос: «Зачем/ Для чего/Чего ради?». Возможно, спрашивать придется несколько раз, пока он не доберется до самодостаточной ценности и не скажет что-то типа: «Ну, не знаю, потому что...». Проиллюстрирую.

Некто говорит: «Знания очень важны для меня».



- Зачем тебе знания? - спрашиваем мы и помним, что своими вопросами мы пытаемся добраться до самодостаточной ценности.

- Я хочу быть информированным.

- Зачем тебе быть информированным?

- Чтобы не выглядеть дураком.

- Что произойдет, если ты будешь выглядеть дураком?

- Я расстроюсь и расплачусь...

Похоже, добрались до финиша. Проверяем: «Ты приобретаешь знания, чтобы не чувствовать себя дураком, не расстраиваться и не плакать?»

- Да.

- Что-нибудь еще есть? Для чего тебе знания?

- Нет.

Можно предположить, что для этого вымышленного человека знания - ценность эмоциональная. При помощи них он избегает негативных чувств.

И теперь, помня про две формы, общую и частную, продолжим.

К материальным ценностям мы относим всё осязаемое вне человека. Всё, что можно “потрогать” и что не является человеком. Материальные ценности - это окружающие нас предметы. Они вещественны, часто имеют цену, выраженную в денежной форме. Иногда мы не знаем точной суммы, но знаем, что она есть. Бывает и так, что вещественный предмет “не имеет цены”, тогда следует предположить, что сам предмет имеет и осязаемую, и неосязаемую составляющие. Сопоставьте «просто товар» и товар известного бренда, например, «просто часы» и Patek Philippe. «Просто часы» - это только материальная ценность. А вот Patek Philippe помимо часов предлагает нам еще статус и приятные переживания, то есть принадлежит к другим типам ценностей.

К эмоциональным ценностям мы относим всё неосязаемое внутри человека: переживания, эмоции, чувства.

Участник семинара: К какой группе ценностей отнести «чувство принадлежности к команде единомышленников»?

Ведущий: Правильно, что спросили. Идеи, объединившие группу единомышленников, вероятно, будут принадлежать идеологическим ценностям. А чувства, которые испытывает человек от причастности к группе, это уже эмоциональная ценность. Но это общая форма. Чтобы узнать, что действительно ценит в данном случае конкретный человек, нужно задавать вопрос «Зачем?/Чего ради?»

А теперь подумайте, кто будет лояльнее группе: тот, кому близки идеи, или тот, кому нравятся свои чувства по поводу своей принадлежности к группе?

Участник семинара: Вероятно первый, но как его узнать?

Ведущий: Всему свое время. Продолжим...

С эмоциональными ценностями разобрались, пойдём дальше.

К витальным ценностям мы относим все, что связано с телом человека в смысле продолжения жизни. Если человека лишить идей и эмоций, то тело все равно продолжит полноценно жить и стремиться к размножению. Все, что относится к обеспечению этих процессов, это и есть витальные ценности.

Участник семинара: Но если составлять список, то материальных ценностей будет гораздо больше, чем тех же витальных? Не кажется ли вам, что количество ценностей каждого типа должно быть примерно одинаковым?

Ведущий семинара: То есть, по вашим словам, получается, что цель типологии – никого не обидеть? Всем сестрам по серьгам? В юности я работал на одном судостроительном заводе. Так вот, корабли спускали не тогда, когда они были готовы к этому, а когда начинался съезд компартии. Это, к слову, тоже вопрос приоритетов. Что важнее, степень готовности корабля к спуску или распоряжение партии о том, что корабль пора спускать? Что важнее, чтобы типология была работоспособной или чтобы все было внешне красиво?

Участник семинара: Всегда хочется и того, и другого. И корабль готов, и съезд подоспел ко времени. :)

Продолжим.

Еще раз отмечу, что в нашем сугубо субъективном мире, человек сам помещает конкретный предмет, процесс, явление в ту или иную группу ценностей по своему разумению. Вот вам маленький тест: к какой группе ценностей относится диета?

Участник семинара: Это материальная ценность - если человек деньги экономит.

Участник семинара: Может быть эмоциональной, может быть, человек хочет быть красивым.

Участник семинара: Или здоровым, тогда куда отнести?

Ведущий семинара: Здоровье – это, в нашем случае, витальные ценности.

Участник семинара: Ну, это пока не придешь в аптеку!

Ведущий семинара: Там лекарства, и они по большей части - ценности материальные. Относительно диеты не был назван случай, когда диета - идеологическая ценность. Подумайте о диете как о религиозном посте.

Как вы видите, диета может принадлежать каждому типу ценностей. Так же обстоит дело и с сотрудниками. В нашем исключительно субъективном мире только сам человек имеет право и возможность отнести свою работу к материальному, идеологическому или эмоциональному типу ценностей. Причем работодатель может рассчитывать на одно отношение, но получить совсем иное. Потому что каждый его работник принимает

решения самостоятельно, отталкиваясь от собственной системы ценностей, которая сложилась случайно под влиянием различных людей.

Участник семинара: Как все сложно!

Ведущий: Сложнее, чем сама жизнь?

Участник семинара: Одинаково сложно. :)

Согласен, что запутанные ценности сильно осложняют жизнь отдельного человека и отношения в коллективе. Наша задача - распутать. Сделать систему ценностей логичной, выстроенной, сбалансированной, эффективной. Сначала желающие это сделают с собой, потом со своими компаниями.

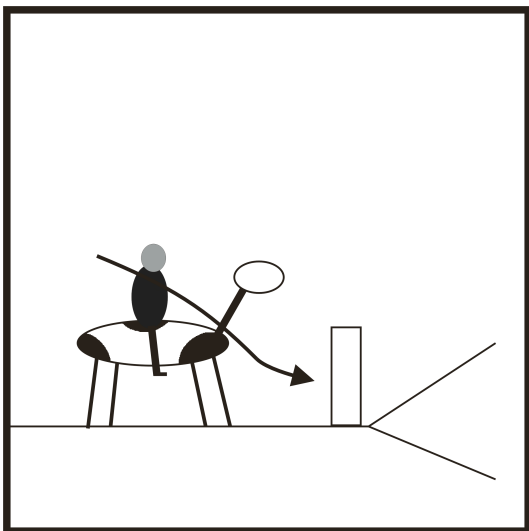
Давайте подведем итоги...

Мы знаем, что у ценностей две функции. Они делают мир видимым и решают, какую возможность в ситуации выбора мы должны предпочесть. Мы также знаем, что условно ценности можно разделить на четыре типа: идеологические, материальные, эмоциональные и витальные. Конкретная ценность для одного человека может в силу особенностей его личности относиться к одной группе ценностей, а для другого, по той же субъективной причине - к другой. Отметим, именно это часто становится поводом для споров: супруг считает, что время, проведенное с детьми, украдено у бизнеса, а супруга считает, что это время - инвестиции в будущее. То, что для супруга – материальная потеря, для супруги – идеологическое приобретение. Вот вам и повод сначала для конфликта, а там уж как пойдет.

## Типажи

Вы, вероятно, к этому моменту уже задумались над вопросом: каковы же ваши личные ценности, что вам ближе, что важнее. Сначала давайте введем терминологию.

Человека, у которого доминируют идеологические ценности, мы будем называть Идеологом. Вспоминайте картинку...



Мы не знаем, что предпочтет Идеолог, если жизнь поставит его перед выбором между материальной и эмоциональной (равно, как и витальной) ценностями. Но мы точно знаем, что он предпочтет идеологическую ценность любой другой. Но тут надо уточнить – не любая идеологическая ценность победит, а только та, которой идеолог действительно предан. Возьмем, к примеру, сторонника “зеленых”, то есть того, для кого борьба за экологию доминирующая (и идеологическая) ценность. Так вот, если выбор будет между “сделать что-то полезное для экологии” и чем угодно еще, то победит “сделать полезное”. Обратите внимание на “что угодно еще”. Когда это не фигуральное выражение, а истина, то такого Идеолога мы будем называть “крайний тип”, то есть настолько Идеолог, что дальше некуда. Но не пугайтесь. На самом деле таких мало. Большинство Идеологов не готовы отстаивать свои идеи любой ценой. Они просто Идеологи.

Кто такой Материалист? Это тот человек, который в момент выбора предпочитает материальные ценности любым другим. Если он за материальные ценности готов отдать все, то это тоже “крайний тип”, но Материалист.

Эмоционал – человек, предпочитающий эмоциональные ценности любым другим. Также бывают и “крайние типы”, которые готовы за свои эмоции заплатить любую цену.

Как вы уже догадываетесь, Виталист - это человек, предпочитающий витальные ценности прочим. Виталист, готовый “заплатить” за сохранение жизни любую цену, тоже есть “крайний тип”.

Давайте еще раз посмотрим на типажи.

Идеолога вдохновляет призыв - “Надо!”. Когда действительно «Надо!», он готов жертвовать чем-то личным.

Материалиста вдохновляет - “Могу!” Он хочет мочь как можно больше. И в этом отражается его индивидуализм. Материалиста волнует его личное “Могу!” Если что-то способно удовлетворить его “Могу!”, то он это ценит и любит. Так случилось, что деньги могут многое. И поэтому Материалисты больше других ценят и любят именно их. Но главная черта Материалиста - прагматизм.

Эмоционала вдохновляет - “Хочу!”. Вот “Хочу!” - и все тут. Да, что я вам говорю, большинство людей эмоционалы и виталисты. Так что эту мотивацию многие на себе знают, даже не буду просить руки поднимать.

Виталиста вдохновляет... что ж его вдохновляет... дайте подумать. Этот типаж просто живет. Его родили, и теперь ему ничего другого не остается - приходится жить. Одного вдохновляют идеи, другого возможности, третьего желания... а этот просто живет день за днем.

Участник семинара: Складывается впечатление, что вы не любите Виталистов? :)

Ведущий семинара: Их нельзя не любить, так как часть Виталиста есть в каждом из нас, но если Виталиста слишком много, то впечатление от такого человека, действительно, удручающее. Что вы скажете о человеке, если он в течение всей новогодней вечеринки произнес десяток тостов и каждый был “За здоровье”? Здоровье, конечно, важно. Но есть

и другие ценности. Огурчики, безусловно, удались, но есть и другие закуски. Да-да, помню. Будьте здоровы!

Мы несколько лет проводим исследование. Первые результаты таковы: подавляющее большинство населения страны - Виталисты и Эмоционалы. Это не хорошо, это не плохо. Считайте, что это факт и с ним всем придется считаться. Вы, ваши соседи и даже друзья... да все будут довольны, если их жизнь будет сытой, веселой и никто не будет болеть.

А мы пойдем дальше. Скоро будет самостоятельная и групповая работа, а перед тем, как дать задание, я хочу поделиться с вами инструментом, который позволит развить уже имеющуюся в каждом интуицию, чтобы быстро определять, к какому типу отнести того или иного человека, да и себя тоже. Способ обучения вполне приятный - это чтение и анализ хорошей художественной литературы. Надо сказать, что хорошей для нас литература является в том случае, когда характеры героев показаны объемно и живо.

Сейчас я приведу примеры литературных героев, которые в большей или меньшей степени похожи на “крайних типов” Идеолога, Материалиста, Эмоционала, Виталиста. Помните, что “крайним типом” мы называем человека, который предпочитает определенные ценности того или иного типа чему угодно, то есть готов заплатить “любую цену” за свои идеи, владения, переживания или сохранение своей жизни.

## **Идеолог**

Идеологов отличает стремление к чему-то нематериальному, к миру идей, информации, идеологии... Для них очень важно добиться победы своей точки зрения. Они с жаром отстаивают свои позиции и с энтузиазмом вербуют сторонников.

За торжество своих идей эти люди готовы многим пожертвовать. Деньгами, любовью, спокойствием, друзьями, родными, здоровьем... Именно идеологи были ядром всех крестовых походов. Они считают, что цель может оправдать любые средства.

Идеологам больше, чем другим, свойственна потребность бескорыстного познания. П.М. Ершов в книге «Искусство толкования» пишет, что «потребность бескорыстного познания иногда конкурирует с самыми сильными биологическими и социальными потребностями. В редких случаях она побеждает даже саму потребность жить. Это и свидетельствует о ее самостоятельности».

Идеологи умеют абстрактно мыслить, часто весьма эрудированны и образованны. Более того, ученые в подавляющем большинстве, по своей системе ценностей, - идеологи. Л. Н. Гумилев пишет: «... у каждого ученого, как человека, есть личная жизнь, школьные годы, тяжелые экспедиции, семейные осложнения, служебные неприятности, да и болезни. Но вместе с этим у него есть бескорыстный интерес к предмету исследования, частным сюжетам, эмпирическим обобщениям. Желание понять три вещи: «как?», «что?» и «что к чему?» представляется ему самоцелью. Если он товарищ<sup>3</sup> занимается научной работой не для радости познания, то ему незачем тратить силы на изучение своего предмета. Пусть становится директором института. Это пойдет на пользу и ему, и науке».

---

<sup>3</sup> Вероятно, имеется в виду академик Ю.В. Бромель, которому первоначально было приписано создание теории этногенеза и который цитировал Гумилева без ссылок на истинного автора.

Легче всего научиться определять ценностные структуры людей на литературных и исторических примерах. В последнем случае обычно предметом изучения и основой для выводов служат опубликованные интервью, биографии и воспоминания других людей.

Кого же предложить в качестве почетного примера «Идеолога», человека с доминирующими идеологическими ценностями...

Мать Терезу, причисленную католической церковью к лику блаженных? Мать Тереза, монахиня албанского происхождения, настоящее имя которой Агнес Гонджа Бояджиу, родилась в 1910 г. в Скопье. В 12 лет она стала монахиней, приняв имя Тереза, а в 19-летнем возрасте приехала в Калькутту, где основала Орден милосердия. Вся жизнь матери Терезы была посвящена церкви, служению Богу, заботе о нуждающихся. Материальные, эмоциональные, витальные ценности для нее никогда не выходили на передний план и не доминировали (насколько это известно). Пользуясь огромным международным авторитетом и влиянием, мать Тереза отстаивала свои идеалы, не ища выгоды для себя лично.

Или привести в пример Владимира Ильича Ульянова (Ленина), которого некоторые читатели знают с детства? Россия, как известно, страна с непредсказуемым прошлым<sup>4</sup>. У нас по-прежнему нет всей полноты информации, но сложившийся образ В.И. Ленина вполне подходит в качестве примера человека с доминирующими идеологическими ценностями. Что говорит в пользу этой точки зрения? Ленин был скромнен в материальных запросах. Контролируя огромную страну, он не жил в роскоши, а, судя по примерам, (которые могли быть агитками или, по-современному, простым PR-ом) даже делился с нуждающимися. Про эмоциональную сферу Ленина немного известно: ценил ли он дружбу, любил ли, испытывал ли ненависть? Вероятно, не больше, чем любой другой человек. Насколько Ленин был виталистом? Ценил ли он жизнь, заботился ли о здоровье? Свидетельства говорят, что витальные ценности Ленина были подчинены главной цели – победе коммунистической идеологии. Революционеры первой волны были преданны своему делу до самых глубин души. Не было для них ничего важнее победы революции, и не было такой цены, которую они бы ни заплатили. Кто знает, может быть, потому они и победили? Правда те, кто пришел им на смену, мало-помалу стали замечать и иные ценности - материальные - появились и спецраспределители для партийного руководства, и спецдачи с изощренным весельем, и кремлевская таблетка<sup>5</sup> от всех болезней.

Яркий пример “крайнего типа” Идеолога - Павка Корчагин, главный герой романа “Как закалялась сталь” Николая Островского. Для тех, кто не успел прочитать это произведение или успел забыть, я кратко напомню содержание. Главный герой, отъявленный хулиган Павка Корчагин, двенадцатилетний парнишка из бедной семьи, исключенный из школы за то, что в отместку за плохое к нему отношение насыпал махорку в пасхальное тесто, приготовленное учителем, отцом Василием. Первым рабочим

---

<sup>4</sup> Эти слова приписываются Уинстону Черчиллю, но, как нам кажется, их мог бы сказать любой честный историк.

<sup>5</sup> Символ лекарства, способного не только продлить жизнь, но и вернуть молодость. Прямо мистический эликсир. Но доступен он только избранным... Не столь важно: существует кремлевская таблетка или нет, достаточно, что существует ЦКБ, где по приказу партии могли поставить на ноги, кого угодно.

местом Павки была посудомойка в привокзальном буфете. Я хочу процитировать отрывок, который мы потом обсудим, послушайте:

«Получал уже Павка не восемь, а десять рублей. Вырос за два года, окреп. Много мытарств прошел он за это время. Коптился в кухне полгода поваренком, вылетел опять в судомойню - выбросил всеильный шеф: не понравился несговорчивый мальчонка, того и жди, что пырнет ножом за зуботычину. Давно бы уже прогнали за это с работы, но спасала его неиссякаемая трудоспособность. Работать мог Павка больше всех, не уставая.

В горячие для буфета часы носился как угорелый с подносами, прыгая через четыре-пять ступенек вниз, в кухню, и обратно.

Ночами, когда прекращалась толкотня в обоих залах буфета, внизу, в кладовушках кухни, собирались официанты. Начиналась бесшабашная азартная игра: в "очко", в "девятку". Видел Павка не раз кредитки, лежавшие на столах. Не удивлялся Павка такому количеству денег, знал, что каждый из них за сутки своего дежурства чаевыми получал по тридцать - сорок рублей. По полтинничку, по рублику собирали. А потом напивались и резались в карты. Злобился на них Павка.

«Сволочь проклятая! - думал он. - Вот Артем - слесарь первой руки, а получает сорок восемь рублей, а я десять; они гребут в сутки столько и за что? Поднесет - унесет. Пропивают и проигрывают».

Считал их Павка, так же как хозяев, чужими, враждебными».

Ага, значит, хозяева и официанты не единомышленники Павки были... По жизни Павку вела идея справедливости. Даже на вопрос матроса и большевика Жухрая - правда ли, что он любит драться, Павка ответил: «Я зря не дерусь, всегда по справедливости». Потом Павка тоже станет большевиком. В то время было принято думать, что большевики за справедливость борются. Еще одна цитата, она нам потребуется некоторое время спустя.

Была в жизни Павла и любовь – романтическая натура, воспитанная на романах, эмоциональная девушка Антонина Туманова, дочь лесничего. Для Павла она была из другой социальной среды, из богачей, в ее присутствии он стеснялся своей одежды, босых ног, нечесаных волос. Вот, что думала Антонина после второй встречи с Павлом, когда они познакомились чуть ближе:

«Сколько в нем огня и упорства! И он совсем не такой грубиян, как мне казалось. Во всяком случае, он совсем не похож на всех этих слюнявых гимназистов...»

Он был из другой породы, из той среды, с которой до сих пор Тоня близко не сталкивалась.

«Его можно приручить, - думала она, - и это будет интересная дружба».

Чуть позже, когда Тоня уже поняла, что влюблена в Павла, она, рискуя жизнью, настояла, чтобы он после побега из тюрьмы, где его держали петлюровцы, остался в их доме. То есть между сохранением своей жизни и любовью, Антонина, как большинство эмоционалов, предпочла любовь. Мы еще поговорим об особенностях людей с доминирующими эмоциональными ценностями, а пока вернемся к образу Павла Корчагина.

За свою жизнь Павка много раз находился на грани смерти. Тиф, тяжелейшее ранение, бесконечные лишения, потеря зрения... любой мог пасть духом и сдаться. Но на стороне Павки была великая идея, и она давала ему силы не только жить, но и быть полезным...

- Вижу, пережито немало. Но вы не потеряли все-таки незатухающего энтузиазма. Чего же больше? Это хорошо, что вы решили начать работу, к которой готовились пять лет. Но как же вы будете работать?

Павел успокаивающе улыбнулся:

- Завтра мне принесут вырезанный из картона транспарант. Без него я не смогу писать. Строка наползает на строку. Я долго искал выхода и нашел - вырезанные из картона полоски не дадут моему карандашу выходить из рамок прямой строки. Писать, не видя написанного, трудно, но не невозможно. Я убедился в этом. Очень долго ничего не получалось, но теперь я начал писать медленнее, тщательнее вывожу каждую букву, и получается довольно хорошо.

Павел начал работать.

Он задумал написать повесть, посвященную героической дивизии Котовского. Название пришло само собой:

"Рожденные бурей".

С этого дня вся его жизнь переключилась на создание книги. Медленно, строчка за строчкой, рождались страницы. Он забывал обо всем, находясь во власти образов и впервые переживая муки творчества, когда яркие, незабываемые картины, так отчетливо ощущаемые, не удавалось переложить на бумагу и строки выходили бледные, лишенные огня и страсти».

Таков Павел Корчагин. Сила воздействия его образа такова, что сотни, прочитавших книгу, решили для себя, что жизнь надо прожить так, чтобы не было «мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

Идеологи могут быть очень разными, часто они внешне (поверхностно) совсем не похожи друг на друга. Но их глубинная сущность одинакова. Скажите, что общего между Павлом Корчагиным и Остапом Бендером? Общее то, что у одного и у другого доминируют идеологические ценности. Разные, но идеологические ценности. Один хотел, чтобы справедливость восторжествовала, и боролся с несправедливостью, а другой был увлечен идеей - найти миллионера и взять у него миллионб. Остап ценил хорошую драматургию и постановку процесса, вдохновенно работал с информацией и был поглощен творчеством – приготовленные кем-то деньги на блюдечке, которые можно просто так взять, его не вдохновляли.

Когда Остап пришел в Старгород и размышлял, чем бы ему заняться, он рассматривал возможность подзаработать привычной для себя ролью брачного афериста. Но! «Начать карьеру многоженца без дивного, серого в яблоках, костюма было невозможно. К тому же нужно было иметь хотя бы десять рублей для представительства и обольщения. Можно было, конечно, жениться и в походном зеленом костюме - потому что мужская сила и красота Бендера были совершенно неотразимы для провинциальных Маргарит на выданье, но это было бы, как говорил Остап: «Низкий сорт. Не чистая работа». Эта цитата показывает сложность и многогранность характера Остапа Бендера. Он не только идеолог, он еще и Эмоционал. Часто Остапа относят к Материалистам, мол, он все время говорит о деньгах. Вот вам урок - не слушайте, что говорят люди. Смотрите на их поступки и находите, какие ценности предопределили принятые ими решения.

## Материалист

*Мое лучше, чем наше.  
Бенджамин Франклин.*



Пришел черед Материалиста. Какой литературный герой достаточно хорош, чтобы представлять всех Материалистов?

Материалисты отличаются тем, что рационально используют свое время и силы. Они более проницательны и быстрее других понимают, что представляет собой другой человек, знают, как с ним взаимодействовать для собственной пользы.

Сергей Никитин во время встречи в «Политехническом», рассуждая об эстрадной музыке и, в целом, критикуя ее, сказал: «Денежные люди, обычно люди с низким духовным развитием». Так это или нет – вопрос, но в этих словах Никитин противопоставляет материальные и духовные (идеологические) ценности и говорит, что если развиты одни, то другие должны быть угнетены. Может быть, в жизни таких примеров больше, но как можно быть богатым и здоровым одновременно, так ничто не мешает быть богатым и духовным. И мы даже знаем таких людей!

Разговаривая о материалистах, нельзя обойти и такую тему... Вы, наверняка, слышали фразу: «Нужда подтолкнула его к преступлению...» Может быть, когда-нибудь будет проведено специальное исследование на тему: «Система ценностей лиц, находящихся под следствием и в заключении», но рабочая гипотеза у нас уже есть: большинство, вероятно, подавляющее большинство, лиц, преступивших закон, имеют материальную систему ценностей. Материальная нужда, или желание быстро и без больших усилий поправить свое материальное положение - весьма распространенное начало трудного пути: «Украл – выпил – в тюрьму!».

Поберегитесь от установления знака равенства: материальные ценности доминируют, значит, человек - потенциальный преступник. Это и не правда, и не профессионально. Но если вы хотите понять, насколько благонадежен конкретный человек, узнайте его ценности: ценит ли он семью, заботится ли он о здоровье и т.д. Вероятно, среди лиц, нарушающих закон, людей с доминирующими витальными ценностями не очень много – наши тюрьмы не внушают им надежд на выживание. А те, кто попирает свои витальные ценности, говорят: «Везде люди живут, и в тюрьме тоже».

Раз уж мы коснулись связи между преступлениями и системой ценностей человека, надо отметить: в годы революционных преобразований и террора, так же как и в годы революционного застоя увеличивается доля заключенных-идеологов, часто их называют «политическими». Во все времена есть и другая категория преступников, которые нарушили закон под влиянием чувства – так называемая «бытовуха» (уж извините за жаргон). Что именно толкнуло их на преступление – обида, ревность, жажда мести, личная неприязнь? Неважно. Главное, что доминирующим мотивом преступления были эмоции.

Вернемся к материалисту. Материалиста легко узнать. Выбирать одежду он начинает с изучения ценника, если есть возможность сэкономить, он ею воспользуется.

- Что, у вас есть кефир со скидкой в 50%, но с просроченной датой? Сильно просрочена? Ну, что вы, для кефира это нормально, давайте мне пару упаковок.

А вот человек с витальными ценностями забота о собственном здоровье не позволит так рисковать. А материалисту это запросто.

Слабая сторона материалиста в том, что он всерьез полагает, что все можно купить и вопрос только в цене. Читатель прислушайся к себе, какие чувства вызывает это утверждение: согласие или протест? Полное согласие характерно для материалиста. «Нет, - скажет идеолог, – все дело в душе человека». « Не столько в самой душе, сколько в том, что эта душа пережила и способна чувствовать», - уточняют эмоционалы. «Не знаю, о чем вы говорите, - скажет виталист, - главное всего - здоровье, остальное приложится».

Несмотря на отсутствие специальных исследований, есть косвенные признаки, что местожительство человека влияет на его систему ценностей. Так, в обеих наших столицах проводилось исследование рынка труда. Прочитируем слова Михаила Богданова, генерального директора консалтинговой группы «БЛИМ-Консорт», по газете «Деловой Петербург» №205 от 3 ноября 2003 года. Он сказал: «Рынок труда в Петербурге отстает от московского. В столице больше работы, поэтому, если москвичам наскучила прежняя работа или они хотят «продвинуться», то они спокойно выходят на рынок труда с уверенностью, что получают интересную работу. В Петербурге общее количество интересных рабочих мест ограничено по сравнению с Москвой, поэтому петербуржцы больше дорожат тем, что они имеют, и побаиваются неизвестности. Для них «синица в руках» лучше. И второе: петербуржцам изначально присуще сомневаться в себе, они склонны к сомнениям, пессимизму. У москвичей этого нет, они, что называется, без тормозов».

К этому времени вы уже, вероятно, научились читать между строк и понимаете, о каких ценностях идет речь в этой цитате. Фактически там говорится, что у москвичей материальные ценности выражены сильнее, чем у петербуржцев. Зато мы (Петербургцы) обставили их (Москвичей) по части эмоциональных ценностей! :)

Еще я хочу обратить ваше внимание на то, что есть люди, которым воспитатели и окружение не привило необходимого почтения к материальным ценностям, и они совершенно не практичны. Я хочу вам рассказать одну историю.

Однажды после тренинга подошла женщина, и между нами состоялся такой разговор.

- Я хочу с вами посоветоваться. Мне предложили новое место работы, и я не знаю, переходить туда или нет.

Надо уточнить, что тренинг проходил в салоне красоты, а эта женщина была тренер по лечебной физкультуре (ЛФК) и проводила в этом салоне пару групп. Ее постоянное место работы в одном из пригородов Санкт-Петербурга в санатории-профилактории.

- Сколько вам предложили на новом месте работы? – мы решили убедиться, что смена работы целесообразна с материальной точки зрения, прежде чем изучать иные ценности.

Дело в том, что только работа может удовлетворить наши материальные потребности. Эмоции мы можем найти в общении с друзьями или в семье. А вот работать ради эмоций – это все равно, что вступить в партию «зеленых», чтобы поправить свое здоровье. Идеологические ценности могут нам дать и обучение, и самообразование, и церковь, и театр. Аналогично и с витальными ценностями, хотя нам известны случаи, когда люди устраиваются на работу, чтобы там бесплатно лечиться. Итак, мы решили выяснить сначала, как обстоят дела с материальной стороной дела.

- Вы знаете, здесь мне предложили за каждую группу столько, сколько на прежнем месте работы я получала за месяц. В месяц я без особого труда могу вести три-четыре группы, это значит, что я могу здесь заработать, как минимум, в три раза больше.

- Почему этого недостаточно, чтобы сменить место работы?

- Там все знакомы, там коллектив, который вместе много лет...

- Здесь вы тоже всех знаете, а после тренинга и кое с кем подружились. Через несколько лет об этих людях вы будете говорить так же, как о том старом коллективе. Не верю, чтобы эта причина была решающей и даже важной.

- Ну, конечно, нет, вообще-то, я боюсь перемен. Что будет с этим салоном через год-два? Если он закроется, я останусь под открытым небом у разбитого корыта.

- Вы взрослая женщина и отличный мастер своего дела. Вы за свою жизнь совершили массу выборов, и некоторые из них требовали известного мужества. Например, после детского сада вы пошли в школу, но не могли быть уверены, что у вас будет получаться изучать все эти науки. После школы вы пошли...

- В медучилище!

- В медучилище и тоже не могли знать наперед, что все у вас получится так здорово, и вы найдете то, что делаете с удовольствием – помогаете людям восстановиться после операций, поддерживать форму и так далее.

- Да, я и с первым мужем рассталась после долгих сомнений, а потом встретила хорошего человека, и теперь мы вместе.

- Есть что-то, кроме, если так можно сказать, страха перемен, что удерживает вас на прежнем месте.

- Я сейчас поняла, это не страх перемен, мне всегда нужно накопить желание сделать перемены, а потом мне просто нужен толчок. И я чувствую, что этот толчок сейчас произошел, но есть еще ода проблема...

- Какая?

- Мой начальник. Я знаю, так уже было однажды, когда я принесла ему заявление об увольнении. Он так разошелся... сказал, что я несознательная, потому что санаторий оплатил мое обучение, оплачивал все мои переподготовки... сказал, что я обязана санаторию всем и не имею право увольняться по собственному желанию.

- Вы раб этого санатория и этого человека?

- Да нет, что Вы.

- Я просто хотел убедиться, потому что ваше поведение мне очень напомнило рабское, извините. Эта ваша жизнь, она у вас одна - и вам решать, как распоряжаться своим временем. Если руководитель не может вам платить достойные деньги, то он должен оставить свое место, чтобы пришел другой, который может не только «давить на сознательность», но и вести бизнес. Но он выбрал вас как донора для поддержания санатория на плаву. Не удивлюсь, если сам он получает хорошо и ездит на дорогой машине.

- Да, недавно снова поменял, даже не знаю, как называется, большая такая.

- Вы говорите, что он от вас требует сознательности и что у вас на работе не рабовладельческие отношения?

- Ну, вы так сгущаете, мы ведь все же не рабы, мы имеем права.

- Какие?

- Не знаю...

- Вы имеете право распоряжаться собственной жизнью, своим временем?

- Похоже – нет. По-крайней мере это очень непросто. Мне пришлось сказать, что у меня заболела мама, чтобы иметь возможность ездить в город через день. Ведь я веду группу в рабочее время.

- Решать вам, но я не вижу ни одной причины, почему бы вам не пожить свободным человеком, для себя. Коллектив здесь очень хороший, дружный. Каждый занимается своим делом, никто никому не мешает. Вы сама себе начальник, сколько групп хотите, столько и ведите. Сколько хотите – столько зарабатывайте. Случись, что-то с этим салоном, не дай Бог, за два дня вы найдете себе новое рабочее место.

- Теперь, вспоминая нашу работу, я вижу все больше признаков, как нас бессовестно эксплуатируют. Заставляют делать ремонт своими силами, краски и все остальное покупаем сами, а ведь он должен заботиться о санатории, он должен откладывать копеечку на ремонт.

- Вы просто привыкли и считали, что все живут так. А здесь вы увидели, что все может быть иначе.

- Ну, в понедельник, он у меня получил восстание Спартака!

Люди, у которых отсутствуют или слабо выражены материальные ценности, непрактичны и наивны... как дети.

Но, художественная литература? Кто же? Кто же если не Паратов из “Бесприданницы” Островского Александра Николаевича. Не могу удержаться от пары цитат, а вы насладитесь своими способностями понимать приоритеты человека...

Вожеватов. Да ведь я не знал, что вы на своей "Ласточке" прилетите; я думал, что она с баржами идет.

Паратов. Нет, я баржи продал. Я думал нынче рано утром приехать, мне хотелось обогнать "Самолет"; да трус машинист. Кричу кочегарам: "Шуруй!", а он у них дрова отнимает. Вылез из своей муры: "Если вы, - говорит,- хоть полено еще подкинете, я за борт выброшусь". Боялся, что котел не выдержит, цифры мне какие-то на бумажке выводил, давление рассчитывал. Иностранец, голландец, он, душа коротка; у них арифметика вместо души-то...

Каково? Запомните, как относится Материалист к Эмоционалу. Пригодится.

В русской литературе не так много не карикатурных героев Материалистов. То ли национальная культура виновата, что у нас сплошь Эмоционалы, да незаметные Виталисты и поучающие Идеологи. То ли, наоборот, отсутствие Материалистов в жизни закономерно приводит к их отсутствию в литературе. Карикатурные образы, вроде Скруджа МакДака или Чичикова, не в счет. Какие из них образцы для подражания?! Поэтому еще одна цитата из “Бесприданницы”, всем советую перечитать и новыми глазами увидеть происходящие коллизии...

Кнуров. Как это вам, Сергей Сергеич, не жаль "Ласточку" продавать?

Паратов. Что такое "жаль", этого я не знаю. У меня, Мокий Парменыч, ничего заветного нет; найду выгоду, так все продам, что угодно. А теперь, господа, у меня другие дела и другие расчеты. Я женюсь на девушке очень богатой, беру в приданое золотые прииски.

Вожеватов. Приданое хорошее.

Паратов. Но достается оно мне недешево: я должен проститься с моей свободой, с моей веселой жизнью; поэтому надо постараться как можно повеселее провести последние дни.

Участник семинара: Никогда не обращал особого внимания на эти места пьесы. Я удивлен.

Ведущий семинара: Ваш “фонарик” немного изменился, и вы вдруг заметили то, чего раньше не замечали. Вам нравится?

Участник семинара: Что дальше?

Ведущий семинара: Дальше мы будем учиться не только узнавать, но и управлять ценностями.

Участник семинара: Как вы считаете, этично ли управлять ценностями других людей?

Ведущий: Извините, что отвечаю вам встречным вопросом. Этично ли воспитание родителем ребенка? Воспитание - это привитие определенной системы ценностей. А выработка навыков называется обучением. Если родитель научил ребенка здороваться, то это не воспитание, а обучение, и родителя следует считать учителем, а не воспитателем. Вот, если родитель воспитал в ребенке уважение к окружающим и поэтому ребенок здоровается - тогда родитель есть воспитатель. Так этично ли воспитание?

Участник семинара: Родителю дано право влиять на ценности своего ребенка.

Ведущий семинара: Кем?

Участник семинара: Такая традиция, ей много сотен лет.

Ведущий семинара: Так все дело в традиции? То есть вы можете предположить, что было другое время и другие традиции?

Участник семинара: Спасибо, я кое-что понял для себя. Я могу в своей компании заложить новые традиции.

Ведущий семинара: Вспомните свои слова, когда мы будем говорить о трудовой мотивации коллектива.

## **Эмоционал**

*Самое полезное из всех искусств – искусство нравиться.  
Филлип Честерфилд*

Эмоционалов отличают живые реакции, богатая переживаниями жизнь, острая, подчас даже болезненная реакция на происходящее. Для них важно, какие эмоции они вызывают у окружающих. Их волнует, что чувствуют другие при их появлении. Их легко расстроить, впрочем, и порадовать – тоже.

День, прожитый без всплеска эмоций, прожит зря. Эмоционал ищет переживания и находит их повсюду: в отношениях с друзьями, книгах, программе «Время». Там, где другие видят информацию, возможность заработать или угрозу для жизни, он находит источник сильных душевных потрясений. Он все переживает глубже людей с другими доминирующими ценностями.

Эмоционал непритязателен в жизни и готов обходиться малым. Самое страшное испытание для него – отсутствие общения. Они те самые люди, которые не заключают браки по расчету. Потому что это настолько противоречит их натуре, что лучше «уж ни с кем, чем с кем попало». К счастью, Эмоционалы влюбчивы, так что редко проводят жизнь в одиночестве. В «старых девах» как раз чаще оказываются материалисты, не сумевшие подобрать достойную пару, и идеологи, не нашедшие своих сторонников.

Когда необходимо заниматься чем-то похожим на работу, Эмоционал старается придать ей ярких красок и добавить разнообразия. Если это невозможно в отношении объекта работы, он ищет отдушину в общении с коллегами и, как это часто бывает, во вред работе.

Одна из характерных особенностей Эмоционала – его непоследовательность, непостоянство, экспрессивность. Это объясняется тем, что эмоции, по определению, весьма изменчивы. Пробыть целый день в одном настроении непросто, а имея такую богатую фантазию как у Эмоционала, и подавно.

Эмоционалы считают деньги чем-то мистическим: у каждого хорошего человека они просто должны быть. Обычно, известие о том, что деньги нужно заработать, их очень расстраивает.

В классической русской литературе очень много удачных примеров Эмоционалов, но мы вновь обратимся “Бесприданнице”:

Лариса (поднимая голову). Как вы мне противны, кабы вы знали! Зачем вы здесь?

Карандышев. Где же быть мне?

Лариса. Не знаю. Где хотите, только не там, где я.

Карандышев. Вы ошибаетесь, я всегда должен быть при вас, чтобы оберегать вас. И теперь я здесь, чтобы ответить за ваше оскорбление.

Лариса. Для меня самое тяжкое оскорбление - это ваше покровительство; ни от кого и никаких других оскорблений мне не было.

Карандышев. Уж вы слишком невзыскательны. Кнуров и Вожеватов мечут жеребий, кому вы достанетесь, играют в орлянку - и это не оскорбление? Хороши ваши приятели! Какое уважение к вам! Они не смотрят на вас, как на женщину, как на человека, - человек сам располагает своей судьбой; они смотрят на вас, как на вещь. Ну, если вы вещь, - это другое дело. Вещь, конечно, принадлежит тому, кто ее выиграл, вещь и обижаться не может.

Лариса (глубоко оскорбленная). Вещь... да, вещь! Они правы, я вещь, а не человек. Я сейчас убедилась в том, я испытала себя... я вещь! (С горячностью.) Наконец слово для меня найдено, вы нашли его. Уходите! Прошу вас, оставьте меня!

Карандышев: Оставить вас? Как я вас оставлю, на кого я вас оставлю?

Лариса. Всякая вещь должна иметь хозяина, я пойду к хозяину.

Карандышев (с жаром). Я беру вас, я ваш хозяин. (Хватает ее за руку.)

Лариса (оттолкнув его). О, нет! Каждой вещи своя цена есть... Ха, ха, ха... я слишком, слишком дорога для вас.

Карандышев. Что вы говорите! мог ли я ожидать от вас таких бесстыдных слов?

Лариса (со слезами). Уж если быть вещью, так одно, утешение - быть дорогой, очень дорогой. Сослужите мне последнюю службу: подите пошлите ко мне Кнурова.

Карандышев. Что вы, что вы, опомнитесь!

Лариса. Ну, так я сама пойду.

Карандышев. Лариса Дмитриевна! Остановитесь! Я вас прощаю, я все прощаю.

Лариса (с горькой улыбкой). Вы мне прощаете? Благодарю вас. Только я-то себе не прощаю, что вздумала связать судьбу свою с таким ничтожеством, как вы.

Карандышев. Уедемте, уедемте сейчас из этого города, я на все согласен.

Лариса. Поздно. Я вас просила взять меня поскорей из цыганского табора, вы не умели этого сделать; видно, мне жить и умереть в цыганском таборе.

Карандышев. Ну, я вас умоляю, осчастливьте меня.

Лариса. Поздно. Уж теперь у меня перед глазами заблестело золото, засверкали бриллианты.

Карандышев. Я готов на всякую жертву, готов терпеть всякое унижение для вас.

Лариса (с отвращением). Подите, вы слишком мелки, слишком ничтожны для меня.

Карандышев. Скажите же: чем мне заслужить любовь вашу? (Падает на колени.) Я вас люблю, люблю.

Лариса. Лжете. Я любви искала и не нашла. На меня смотрели и смотрят, как на забаву. Никогда никто не старался заглянуть ко мне в душу, ни от кого я не видела сочувствия, не слыхала теплого, сердечного слова. А ведь так жить холодно. Я не виновата, я искала любви и не нашла... ее нет на свете... нечего и искать. Я не нашла любви, так буду искать золота. Подите, я вашей быть не могу.

Карандышев (вставая). О, не раскайтесь! (Кладет руку за борт сюртука.) Вы должны быть моей.

Лариса. Чьей ни быть, но не вашей.

Карандышев (запальчиво). Не моей?

Лариса. Никогда!

Карандышев. Так не доставайся ж ты никому! (Стреляет в нее из пистолета.)

Лариса (хватаясь за грудь). Ах! Благодарю вас! (Опускается на стул.)

Карандышев. Что я, что я... ах, безумный! (Роняет пистолет.)

Лариса (нежно). Милый мой, какое благоденствие вы для меня сделали! Пистолет сюда, сюда, на стол! Это я сама... сама. Ах, какое благоденствие...

(Поднимает пистолет и кладет на стол.)

Вот вам диалог двух Эмоционалов.

Можно вспомнить также князя Льва Николаевича Мышкина из “Идиота” Федора Михайловича Достоевского. Чего хотел князь? Что он ценил? Отношение людей к нему. Он жаждал их любви и понимания.

## **Виталист**

Виталиста легко отличить: он не только знает что хорошо, что плохо для здоровья, но и поступает в соответствии со своим знанием. Если виталист верит, что раздельное питание полезно, то, не сомневайтесь, он именно так и питается. Для него главной ценностью является сама жизнь и ее качество, дети, семья и т.п.

Жизнь Виталиста спокойна, размеренна. Куда ему спешить, он просто живет, часто ошибочно полагая, что именно так живут все вокруг. Встает утром, идет на работу. Если есть возможность, несколько раз позвонит домой, чтобы убедиться:

- 1) Проснулась ли дочь, позавтракала ли, ушла ли в школу?
- 2) Померила ли мама давление и выпила ли ту таблетку?
- 3) Пришла ли дочь из школы, и какие отметки получила?
- 4) Пришла ли дочь с прогулки и пообедала ли?
- 5) Померила ли мама давление и выпила ли другую таблетку?
- 6) Села ли дочь за уроки?
- 7) Села ли дочь за уроки?
- 8) Села ли дочь за уроки и померила ли мама давление.

И так до самого вечера, а потом магазины, домашние хлопоты. Новости виталистов не интересуют – там обычно нет ничего полезного для здоровья. Зато «семейные» ток-шоу могут удерживать их внимание часами – там все как в жизни!

Виталисту интересны вещи, которые другим кажутся банальными и излишне приземленными. К примеру, сколько надо держать банку над паром, прежде чем положить в нее огурцы для последующего консервирования...

Пример из литературы... мне нравится Робинзон Крузо. Он не был Виталистом вначале. Но, попав на остров, стал им. Только доминирование витальных ценностей позволяет ему выжить. Ну, и вера в Бога, конечно. Но выживает он потому, что для него становятся важными совсем иные ценности, чем до кораблекрушения. Ближе к концу нашей встречи мы еще вспомним Даниэля Дефо...

Мы познакомились с описанием четырех типажей: Идеолог - Корчагин, Материалист - Паратов, Эмоционал - князь Мышкин, Виталист - (с оговорками) Робинзон Крузо.

Теперь задание для вас: вспомните, как можно больше литературных героев, которые максимально близко были бы к одному из четырех “крайних типов”?

Участник семинара: Почему обязательна близость к “крайним типам”?

Ведущий семинара: Так проще учиться, сначала мы научимся отличать крайние типы, потом личности, в которых в том или ином соотношении представлено несколько типов ценностей.

Участник семинара: Махатма Ганди - идеолог, как, наверное, любой из учителей.

Ведущий семинара: Вы верно подметили, что учить - это привычное занятие идеолога. Если возможно, литературные герои, пожалуйста. О живых и живших людях у нас разный объем знаний и поэтому в зависимости от знаний мы можем давать то одну оценку, то другую. Особенно это относится к политическим деятелям: мы можем хорошо знать их речи, но их поступки часто скрыты от наблюдения.

Участник семинара: Герой книги “Американская трагедия” Драйзера - материалист.

Ведущий семинара: Ой, ли. С чего вы взяли, что он материалист?

Участник семинара: Он очень сильно хотел стать богатым и пошел ради этого на преступление.

Ведущий семинара: Так что им двигало, какой у него был мотиватор?

Участник: Хочу?

Ведущий: Не просто “хочу”, а “СтрастноХочу!”

Участник: Выходит он Эмоционал?

Ведущий: Да, Эмоционал. Спасибо. Другие литературные герои?

Участник семинара: Вы сказала, что Остап Бендер - Идеолог и Эмоционал, то есть он не крайний тип. Ладно. А кто его окружение: Киса, например.

Ведущий: Сейчас время, когда вы отвечаете на мои вопросы, так кто такой Киса? Ставила ли жизнь его перед выбором?

Участник: Конечно, убивать Остапа или не убивать.

Ведущий: Был ли у Кисы выбор? Мог ли он оставить Остапу жизнь?

Участник: Мог.

Ведущий: Зная Кису, как вы думаете, чем он должен был руководствоваться, чтобы оставить Остапа в живых?

Участник: Благодарностью?

Ведущий: Быть благодарным характерно для Кисы Воробьянинова?



Участник: Не могу вспомнить таких моментов... Может быть, страх, что покушение провалится и тогда Остап его точно убьет?

Ведущий: То есть остановить мог страх... Вероятно для Кисы страх - это эмоциональная ценность. Так, пойдём дальше, а какая ценность вынудила Кису пойти на убийство?

Участник: Если я правильно помню, то Киса боялся, что Остап оставит его без денег. Опять страх?

Ведущий: Опять. :) Видимо, Киса Воробьянинов тоже Эмоционал. Предложите кто-нибудь образ Материалиста?

Участник: У меня герой мультфильма - Кот Матроскин.

Ведущий: Скоро мы этого персонажа обсуждать будем. Согласен.

Для разминки достаточно, но если вы хотите развить в себе навык определения системы ценностей любого человека, вы должны тренироваться так долго, пока не почувствуете, что у вас получается.

План тренировки таков:

1) Выбираете объект исследования: себя, другого человека, компанию...

2) Определяете один из выборов, который совершал объект исследования.

3) Убеждаетесь, что у объекта исследования был выбор, была альтернатива, как минимум, из двух путей решения. Если в реальности у объекта выбора не было и он был обречен поступить определенным образом, то эта ситуация для анализа не подходит. Возвращаемся к шагу №2.

4) Формулируем, какие варианты действий перебирал объект исследования, принимая решения, какие приоритеты стояли за каждым из вариантов решения?

5) Обращаем особое внимание на время раздумий. Короткое время говорит о том, что это привычное решение и вариант выбирается по привычке. Вторая причина быстрого решения в том, что за одним из вариантов стоит очень важный приоритет, в то время как за другими - неважные. Если же время раздумий значительное, то или решение принимается впервые, или важность приоритетов, стоящих за каждым вариантом решения, равна или примерно равна.

6) Отмечаем тип ценности, которая победила и ценности какого типа она проиграла.

7) Если у нас мало данных для утверждения тенденции, возвращаемся к пункту №2.

Давайте разберем на примере:

22 августа 2006 года Ту-154 «Пулковских авиалиний» разбился вблизи города Донецка (Украина). В катастрофе самолета, летевшего из Анапы в Петербург, погибло 170 человек.

Официальная причина катастрофы - "некорректные действия экипажа". Вот экипаж и будет объектом исследования. Это у нас был шаг №1.

Шаг 2. Какие решения принимал экипаж? В частности, облетать ли грозовой фронт стороной или пролететь над ним?

Шаг 3. Был ли выбор у экипажа, были ли у них альтернативы? Да, они могли лететь вокруг грозы, могли над ней, могли вернуться, могли полететь на запасной аэродром...

Шаг 4. Члены экипажи обсуждали два варианта и советовались с наземными службами, от которых, кстати, получили разрешение отклониться от курса для облета грозы.

Шаг 5. Быстро ли было принято решение? Не сразу, но и особых дискуссий тоже не было. Это значит, что или один приоритет был гораздо важнее другого, или это вполне привычное предпочтение одного из вариантов решения.

Шаг 6. Какой вариант решения был принят, и какие за ним стояли приоритеты? Было принято лететь над грозой. Потому что облет грозы - это сожженный керосин и потерянное время. Отмечаете, какие приоритеты победили? А какие приоритеты стояли за решением лететь вокруг? Всего лишь безопасность самолета, экипажа и пассажиров.

Шаг 7. Единичный ли случай, когда экипаж самолета игнорирует приоритет «безопасность» ради иных приоритетов, обычно финансовых?

Какой вывод?

Участник семинара: Может быть, вы попроще будете примеры выбирать. Тут эмоциональное содержание примера заслоняет событие и трудно сосредоточиться.

Ведущий семинара: Безусловно, я могу предложить в качестве примера почтальона Печкина, который встал перед дилеммой - отдавать мальчику посылку или нет, но что будет с нашими авиакомпаниями, если мы не вынудим их руководствоваться правильными приоритетами? Ведь наше «авось» базируется на том, что каждое происшествие - случайность. Не случайность, оно логичное следствие системы ценностей экипажей и авиакомпаний. Давайте учиться смотреть на происходящее и видеть приоритеты, которые его предопределили. Даже если происходящее нам не нравится. Как вы сможете увидеть истинные приоритеты своих действий, если не откроете глаза? Этот пример взят как раз для того, чтобы вы побороли страх и увидели истинные причины действий.

Участник семинара: Понятно, хотя и невесело.

Ведущий семинара: Невесело, согласен, но оптимистично. Посмотрите на это иначе. Мы обнаружили одну из причин проблемы. Так ведь это не приговор, а возможность. Почему бы нам не создать условия, в которых старым, вредным приоритетам не останется места, и вместо них возникнут новые полезные приоритеты? Позже, когда вы начнете анализировать себя, свою компанию, вы увидите, что приоритеты не совершенны. И встанете перед выбором: посыпать голову пеплом или вздохнуть с облегчением. Вы или убеждаетесь, что все чертовски плохо, или понимаете, что следует изменить, чтобы стало лучше.

Участник семинара: Давайте перейдем к исследованию себя и компании.

Ведущий семинара: Вы чувствуете, что готовы к этому? Хорошо. Еще одна тема, и приступим.

## **Отношение между крайними типами**

В этой части нашего разговора нам предстоит узнать, как относятся друг к другу крайние типы. Напомним, “крайним типом” мы называем человека, который при любых обстоятельствах предпочитает один тип ценностей. Например, “крайний тип Идеолог” в ситуации выбора предпочитает идеологическую ценность. Конечно, конкретный Идеолог, предпочитает конкретную идеологическую ценность. То же самое касается Материалиста, Эмоционала, Виталиста.

Итак, как крайний тип Идеолог относится к крайнему типу Материалисту? В дальнейшем слова “крайний тип” мы будем для краткости опускать, но подразумевать, что при анализе отношений между типами всегда имеются в виду именно “крайние типы”.

### **Идеолог -> Материалист**

Идеолог воспринимает Материалиста, как беспринципного торгаша. Одним словом, это отношение описывается так: “Сволочь”.

Не верите?

:)

Вспомните, как идеологически воспитанное население страны реагировало, да и во многом продолжает реагировать, на предпринимателей.

Идеолог считает себя специалистом в вопросе вечных ценностей. Кому как не ему знать, в чем смысл человеческой жизни!

Идеолог может использовать материалиста, как спонсора своих идей, не умея, а иногда и брезгуя зарабатывать деньги. Он может легко потратить чужие средства ради торжества своих идей. Логика простая. Революции нужны деньги. И как они будут получены – украдены в одном из банков Тифлиса или позаимствованы у врагов страны – не имеет ровно никакого значения.

Идеологи презирают деньги, но с готовностью тратят их на свои благородные цели.

Материалист же, с точки зрения Идеолога, сволочь, потому что у Материалиста нет высоких целей, нет запретов, нет святынь. Вспомните слова Паратова: “Для меня ведь заветного нету...”

Участник семинара: Не слишком ли вы круто - называть сволочами всех людей с материальной системой ценностей? Обидятся!

Ведущий семинара: Ага, значит надо повториться. Я ведь не говорю о людях, я говорю о крайнем типе под названием Материалист. Между конкретным человеком Материалистом и крайним типом Материалист такая же разница, как между котлетой в

тарелке и описанием котлеты в меню. Ну, и, наконец, оно легко запоминается. :) И потом, когда вы станете анализировать свои отношения с Материалистами, вы согласитесь, что оно правильное. :)

### **Идеолог -> Эмоционал**

Для начала представьте такую картину...

Суббота... вечер... камин... в кресле в махровом халате сидит папа (Идеолог) и читает газету “Труд”...

В каминную залу вбегает сынишка (Эмоционал) весь в слезах, кидается к папе, падает на колени, утыкается сопливым носом в колено и рыдает: “Папа, папа... она меня бросила...”

Поняв в чем дело, отец утешает сына: “Сынок, успокойся, понимаешь... через десять лет ты со смехом будешь вспоминать эту ситуацию...”

Сынок поднимает глаза на отца и молвит: “Папа, какие (пи-пи-пи) десять лет, как мне эту ночь пережить...”

У Идеолога для Эмоционала есть только один совет: “Это пройдет”.

Человека с эмоциональной системой ценностей Идеолог жалеет. С “высоты своего положения” он видит, как мучимый переживаниями человек мелочен, не видит происходящего в общемировой перспективе, не замечает исторических параллелей. Темная душа, да и только! Не знающая истинного положения вещей и торжества разума над чувствами...

Идеолог выстраивает свое общение с Эмоционалом, как педагог с малым ребенком. Немного пожурит, повоспитывает, весьма добродушно, но при этом высокомерно и дидактично. Идеологи, в отличие от Эмоционалов, всегда знают, где причина, а где следствие, как и когда надо поступить. Им прекрасно известно, что ваша сегодняшняя проблема - сущая ерунда и что она совершенно точно пройдет. В общем-то все пройдет. И это тоже. Но мы то с вами понимаем, что идеологи осведомлены ничуть не лучше остальных. Просто вести себя так, будто они все знают, их жизненная необходимость...

### **Идеолог -> Виталист**

Жизнь типичного Виталиста протекает просто и однообразно: кухня - работа - магазин - кухня. Ну, может что-то пропустил, но смысл ясен. Ну разве в глазах Идеолога это жизнь?

Ценности Виталиста кажутся Идеологу ничтожными, мелкими, примитивными, недостойными даже упоминания мелким шрифтом. Он возмущается, как можно не интересоваться политикой, новостями, саморазвитием и тому подобными вещами.

«Жить, чтобы жить» - для него звучит так же, как петь, чтобы петь. Действие, ради самого действия – это абсурд. Кстати, это его любимое слово. ☒ Материалист, обозначая глупость, скажет: «может мне за идею поработать». Эмоционал сочтет происходящее

началом сумасшествия. Виталисту для обозначения чего-то бессмысленного потребуются прибегнуть в физиологии: «дурная голова ногам покоя не дает».

Одной фразой отношение идеолога к Виталисту мы обозначаем призывом: “Мир больше, чем твоя кухня, оглянись!”

## **Идеолог -> Идеолог**

Как выстраивают взаимодействия между собой два идеолога. Ответ прост и понятен, достаточно вспомнить, как общаются представители двух партий, религий...

Если разделяемые идеи близки или едины, то между собеседниками устанавливается глубокое взаимопонимание, и общаются они с огромным удовольствием. Случись между ними какое разногласие, то обе стороны выражают полную готовность к компромиссу. Ведь все дело в том большом, что они оба разделяют, что их объединяет...

Помните наш разговор о МонолитеЕдиномышленников? Тот самый случай...

Картина будет прямо противоположна, если собеседники адепты разных идей. Представители двух христианских религий (и даже течений внутри одной религии) готовы погибнуть в споре о том, кто из них ближе к Богу. При этом тот факт, что Бог у них общий, не мешает одной группе выживать другую.

Идеологи, идеи которых «не состоят в родстве», малоспособны к компромиссу. А если эти идеи еще и противоречат друг другу, то ни о каком компромиссе не может быть и речи. Как говорится, не дай вам Бог, получить идеологического врага. Он не остановится ни перед чем ради своей победы. Одержимый, одним словом.

Возможно ли, чтобы Идеологи были безразличны друг другу? Да, если их идеи не пересекаются, не сталкиваются, не враждуют, не зависят и не влияют друг на друга.

## **Отсутствие идеологических ценностей**

Отсутствие идеологических ценностей делает человека простым, примитивным, приземленным.

Мы не говорим, что он такой и есть. Мы говорим, что Идеологи его таковым воспринимают.

Если у человека нет идеологических ценностей, будь то религия, партийная принадлежность, причастность к какой-либо современной теории сохранения и продолжения жизни, то он фактически остается один на один с мирозданием. Он не может и не хочет объяснять себе, как появился человек, в чем его предназначение и смысл жизни, зачем он пришел на этот свет и есть ли иной мир.

В некотором смысле человек живет настоящим, но не так как об этом думали представители Гештальтпсихологии. Чтобы думать о прошлом или будущем, нужна какая-либо теория, а ее-то и нет.

Идеологические ценности позволяют создать систему координат, которая выходит за рамки человеческой жизни, и помогают человеку увидеть что-то более или менее великое в проживаемых им днях, а не только поел, поспал, поработал.

## **Материалист -> Идеолог**

Вы, должно быть, помните, как Идеолог относится к Материалисту... Время мести пришло... :)

Хотя “месть” - это не для Материалиста. Ему ближе понятие “расплата”, если вы понимаете, о чем это я...

Всем известна фраза: “Если ты такой умный, то почему такой бедный”.

Чаще всего ее адресуют именно Идеологам. Они же самые умные.:)

Если Эмоционалу сказать, что ум его главное достоинство, то он обидится. Про Виталиста вообще молчу.

С умом разобрались, но кого мог заинтересовать мой доход? Почему бедный...

Материалиста.

Только его.

Только Материалист мог поинтересоваться, почему Идеолог бедный.

Если вы сами любите этим вопросом поставить умника в тупик, то вы - Материалист.

Материалист воспринимает Идеолога как болтуна, оторванного от реальной жизни<sup>7</sup>. На все его доводы у материалиста заранее готов ответ: «Говори, говори, так я тебе и поверил».

Идеолог для материалиста, как открытая книга, если только он не совершает самой распространенной ошибки, если он не думает, что для идеолога, как и для него самого, важны материальные стимулы, что идеолог лишь прикрывается красивыми словами.

Материалиста может погрузить в транс сотрудник ГИБДД, отказавшийся<sup>8</sup> от взятки. Материалист долго будет ворочаться в этот день без сна, пытаясь понять, почему. И только под утро его успокоит мысль: «Наверно, мало предложил».

Материалист легко может манипулировать идеологом, так как для получения прибыли он готов принять любую веру.

---

<sup>7</sup> Пожалуй, оторванными от реальной жизни материалист воспринимает всех, кроме себя и себе подобных прагматиков.

<sup>8</sup> В разговорном языке есть слово «идейный», которое используется для описания человека, руководствующегося в своих поступках не выгодой или здравым рассудком, а какими-то, подчас, непонятными идеями. Идеолог, по нашему.

Одним словом, отношение Материалиста к Идеологу можно описать так: “Болтун”.

Здесь я хочу сделать важное отступление. Обратите внимание на пару Идеолог и Материалист. Сказать, что отношения между ними сложные - ничего не сказать. Это самая энергетически напряженная пара. Один считает другого “Сволочью”, а тот этого - “Болтуном”.

И при этом в бизнесе пара “Идеолог - Материалист” способна составить лучший дуэт. Непобедимая смесь инициативы и прагматики. Все, что необходимо для эффективного взаимодействия звучит так: “Идеолог в Материалисте должен видеть не только “сволочь”, но и человека, способного превратить идею в товар. Материалист должен видеть в Идеологе не только болтуна, но и человека, способного заглянуть в будущее”.

Каждый из вас, как минимум, знает одно бизнес-партнерство, которое распалось из-за несовпадения приоритетов лидеров. Многие партнерства, как вы сейчас можете убедиться, это союзы Идеологов и Материалистов. Если бы эти люди успели узнать идеи, которые мы обсуждаем, возможно, они смогли бы вывести свое взаимодействие на совершенно новый уровень.

Участник семинара: Вы сейчас натолкнули меня на мысль исследовать свою половину, я жену имею в виду. Что если окажется, что мы не совместимы, что если я идеолог, а она, как мне сейчас кажется, материалист.

Ведущий семинара: Полезная мысль. У многих возникнет желание протестировать своих близких. Это правильно и даже полезно. Только вы должны помнить, что люди несовершенны. Ни вы. Ни я. Ни кто-то другой. Идеальных просто нет. Тестируя систему ценностей других людей, да и свою тоже, вы узнаете, в чем конкретно они и вы несовершенны. Это знание вас не обрадует. Одно дело соглашаться, что все люди несовершенны, и совсем другое дело знать, какой изъян есть у этого конкретного человека. Прежде, чем приступать к исследованию, убедитесь, что вы действительно хотите составить список несовершенств.

Участник семинара: А вдруг несовершенство не обнаружится?

Ведущий семинара: Все, когда-нибудь бывает впервые :) Но, пожалуйста, отнеситесь серьезно к предупреждению. Одна участница пришла домой после первого дня семинара и спросила своего мужчину: «чего ради он с ней» - помните наш разговор про «Обоснователь»? Ответ девушку не устроил – и уже через полчаса мужчина снова был один и на улице. Будьте терпимы к недостаткам. Тем более вы получаете не только инструмент наблюдения, но и изменения. Последствия бывают необратимы.

Я хочу закончить мысль о партнерстве Идеолога и Материалиста, в случае разрыва и дележа бизнеса. В краткосрочной перспективе выигрывает Материалист, ибо он по накатанным рельсам продолжает продавать прежние товары или услуги. Идеологу отвратительна мысль продавать то же самое, и он выдумывает что-то новое, лучше прежнего. Только клиентов у него почему-то нет. Придумать Идеологу легко, а вот превратить идею в товар – сложно. Обратная ситуация у Материалиста. Он лучше любого

маркетолога-нематериалиста знает, что надо, чтобы продать. Но что продавать? Вот вопрос... Нужно что-то новое, чего еще ни у кого нет, а на рынке уже есть все, что может себе представить Материалист.

Участник семинара: Так ведь эти двое отлично дополняют друг друга, почему бы им не работать дружно?

Ведущий семинара: В начале бизнеса обычно так и происходит, но потом кто-то из них начинает меряться... вкладом в общее дело. Один говорит: “Что ты можешь, сволочь, только продавать, тут всё я придумал!” А другой ему: “Придумать любой дурак с улицы может, ты пойдй продай свои придумки!”, И понеслось, поехало...

Случай из практики, иллюстрирующий важность понимания взаимоотношения крайних типов.

Есть одна международная компания, вы все ее знаете и часто пользуетесь услугами<sup>9</sup>. Так как управляет ей Идеолог, корпоративная миссия у них отражает доминирование идеологических ценностей. Замечаете? Примеры у нас появляются из бизнес-контекста, ибо уже пора.

Итак, компания, точнее её штаб-квартира - Идеологи. Региональный офис в Санкт-Петербурге - тоже Идеологи. Потому что главный офис планомерно формирует команду, похожую на МонолитЕдиномышленников, сотрудников, не принимающих идеологии компании, в штате не задерживают. И всё бы хорошо, но рядовые сотрудники петербургского офиса - Материалисты. Это наследство прежних времен. Рядовые сотрудники, а это 99% - мужчины, и работают они “на сделке”. Какие ценности “работа на сделке” делает важными?

Участник семинара: Материальные!

Ведущий семинара: Верно. Знаете, какое самое тяжелое испытание для таксиста? Вести тещу на дачу. С одной стороны, он делает то же, что и на работе, - везет человека из пункта “А” в пункт “Б”, но денег ему в этот раз не заплатят. Так мало того, обратно ему еще и порожняком ехать придется! Так работа при сдельной форме оплаты труда формирует в человеке Материалиста.

К слову сказать, правильный МВА делает то же самое. То есть, если человек отучился на МВА и получил знания, то это было просто экономическое образование, и он переплатил. Если же в процессе обучения слушателю была привита определенная система ценностей, в которой доминируют такие понятия, как “финансовый успех”, “карьера”, “лидерство”, “власть”, тогда это правильный МВА. Почему выпускники некоторых МВА особо ценятся? Только не подумайте, что они знают что-то такое, чего не знаем мы с вами. У них удобная система ценностей. Правильнее сказать: относительно этих выпускников

---

<sup>9</sup> Поэтому я не могу опубликовать ее название. В отличие от большинства консультантов, я предпочитаю оставить недосказанным: для кого из своих клиентов и какую работу я сделал. Это единственный способ убедить моих следующих заказчиков, что и их названия не будут озвучены без их ведома в критическом контексте.



осведомленные работодатели имеют конкретные ожидания и готовы оплачивать наличие у сотрудника определенной системы ценностей.

Вот теперь мы с вами знаем как минимум два способа приобрести материальную систему ценностей. Вернемся к нашей международной компании. Поскольку, как я уже сказал, компания идеологическая, у них есть специфические политзанятия - каждую среду головной офис по всем представительствам рассылает кейс. Вроде того, что “В Папуа - Новая Гвинея наш сотрудник Педро шел по улице и увидел, что на дороге валяется болт. “Болт” - подумал наш сотрудник Педро и сдал его в пункт приема металлолома. Посоветайтесь с коллективом и решите - правильно ли поступил наш сотрудник Педро в Папуа - Новая Гвинея?”

Каково?

Как должны к такому заданию относиться суровые работяги-материалисты?

Участник семинара: Они посмеялись?

Ведущий семинара: То есть вы предполагаете, что им стало весело? Материалистам? Материалистам стало весело?

Участник семинара: Они постараются избегать этих собраний, ведь они на сделке, им надо деньги зарабатывать.

Ведущий семинара: А если явка обязательна и нет способа избежать собрания?

Участник семинара: Я бы стал бунтовать и срывать собрание.

Ведущий семинара: Так, а что бы вы думали про людей, которые придумали кейс для обсуждения?

Участник семинара: Да, болтуны. Ерундой только и могут заниматься. У нас такие газету корпоративную выпускают. Сплошные лозунги и болтология. Читать противно.

Ведущий семинара: Спасибо, вы нам наглядно показали реакцию Материалиста (с изрядной долей Эмоционала, правда). Есть ли среди нас Идеологи, которые готовы ответить Эмоционалу относительно важности корпоративной газеты и необходимости разбора кейсов.

Участница семинара: Разрешите! Я еле дождалась возможности высказаться! Меня возмущают люди, которым от работы кроме денег ничего не надо. Им все равно, что они делают и зачем они это делают. Как роботы. Я вот тоже выпускаю корпоративную газету и мнение, что она никому не нужна, мне известно. А я уверена, что газета формирует корпоративную культуру! Это что, по-вашему, пустяк?

Ведущий семинара: Спасибо. Мне кажется, этот ответ был более эмоциональным, чем идеологическим. Хотя и идеология в нем тоже была. Заметьте, как легко может разгореться конфликт между Материалистом и Идеологом, особенно, если у обоих еще и легковоспламеняемые эмоции.

В компании, которую я привел в качестве примера, конфликт вышел из-под контроля. Работяги считали свое руководство болтунами, мешающими им работать. Руководители своих подчиненных – сволочами, не желающими «отбыть» еженедельную получасовую повинность. Дело зашло так далеко, что руководитель петербургского филиала опасался в одиночку встречаться с работягами. Обычно для поддержки он брал с собой половину мужского состава офиса.

Участник семинара: И чем дело кончилось? Эта история очень напоминает нашу ситуацию. Между управляющей компанией и одним из предприятий ровно такие отношения. Что делать?

Ведущий семинара: Стратегически есть два пути. Первый, почти наверняка, неприемлемый. Идеологи сдаются и отказываются от всех своих инициатив: закрывают газету, отменяют собрания, сжигают корпоративную миссию. Второй, более вероятный. Материалистам прививается толика идеологических ценностей. Вспоминайте, “Обоснователь”. Вы должны с учетом специфики отношений, бизнеса, ситуации найти правильный ответ на вопрос “чего ради”: “Чего ради Материалистам терпеть идеологические штучки?” Когда вы найдете мотивирующий ответ, то поработайте с ценой принятия идеологии. Ни у кого не должно быть ощущения, что он жертвует чем-то важным, так пустяк - какие-то полчаса... Стратегия понятна?

Участник семинара: Стратегия - да.

Ведущий семинара: Разработка тактики может занять больше времени, чем нам позволяет программа семинара. Так что это или самостоятельно, или после семинара.

## **Материалист -> Эмоционал**

Как Материалист воспринимает Эмоционала?

Позвольте, я вам напомню мультфильм про кота Матроскина. Помните, в деревне Шарик прибегает к Матроскину и хвалится, что он полдня гонялся за глупым зайцем, чтобы сфотографировать его. Матроскин говорит, что-то вроде, мол, сам дурак и будешь еще полдня гоняться, чтобы отдать фотографию. Вообще, Матроскин относится к Шарiku как к существу никчемному, бесполезному в хозяйстве, и потому очень глупому...

Практически как муравей к известной стрекозе, помните?

<http://krilov.velchel.ru/index.php?cnt=13&rhime=186>



Попрыгунья Стрекоза  
Лето красное пропела;  
Оглянуться не успела,  
Как зима катит в глаза.  
Помертвело чисто поле;  
Нет уж дней тех светлых боле,  
Как под каждым ей листком  
Был готов и стол, и дом.  
Всё прошло: с зимой холодной  
Нужда, голод настает;  
Стрекоза уж не поет:  
И кому же в ум пойдет  
На желудок петь голодный!  
Злой тоской удручена,  
К Муравью ползет она:  
«Не оставь меня, кум милой!  
Дай ты мне собраться с силой  
И до вешних только дней

Прокорми и обогрей!» —  
«Кумушка, мне странно это:  
Да работала ль ты в лето?»  
Говорит ей Муравей.  
«До того ль, голубчик, было?  
В мягких муравах у нас  
Песни, резвость всякий час,  
Так, что голову вскружило». —  
«А, так ты...» — «Я без души  
Лето целое всё пела». —  
«Ты всё пела? это дело:  
Так поди же, попляши!»  
Иван Андреевич Крылов, 1808 год. “Стрекоза и Муравей”

Прагматичный Материалист муравей, как и известный уже нам Паратов, не знают жалости, но не потому что они жестокие и немилосердные, нет, просто потому что быть чувствительным невыгодно.

Отношения между крайними типами важно учитывать в любых коммуникациях. Представьте, что в некоей компании большинство сотрудников Материалисты, то есть они прагматичные, конкретные, желающие знать точные и прямые ответы на все вопросы. И вот эта компания решила обзавестись корпоративной миссией. Поручили написать ее менеджеру по персоналу, который... ну надо ж было такому случиться... оказался единственным в компании Эмоционалом. Теперь вы не только можете представить, чем кончится публичное чтение корпоративной миссии, но и почему.

Еще один пример из жизни.

Руководитель высокого уровня одного из московских банков, женщина<sup>10</sup>, попросила меня о личной консультации. В ее организации сложилась напряженная ситуация. На фоне кризиса собственник решил провести кадровые перестановки и уволить некоторых бесполезных сотрудников. Владелец не желал заниматься этим самостоятельно, поэтому для реорганизации пригласил человека со стороны. Мол, он никого не знает, ему никого не жалко – то, что надо для организации.

Опишу кабинет женщины-руководителя, которая пригласила меня для консультации. Слева от входа большая пробковая доска, на которой в огромном количестве фотографии корпоративов, вечеринок, пьянок, веревочных тренингов и проч. Далее - кабинетная

---

<sup>10</sup> Все данные изменены. Любые совпадения с конкретными лицами и обстоятельствами случайны.

мебель, практически скрывающаяся под буйной зеленью. Десяток мягких игрушек, половина которых стояла на рабочем столе и мониторе. Этот руководитель из тех, что меняли электrolучевые мониторы на жидкокристаллические последними, потому что на ЖК-мониторы мягкие игрушки не поставишь! В противоположном от рабочего стола углу место для переговоров. На журнальном столе - конфеты, печенье, орешки.

Вопрос к участникам семинара: можете ли вы по описанию предположить, какие ценности доминируют у данного руководителя?

Участник семинара: Очевидно, эмоциональные.

Ведущий семинара: Да. Логично предположить, что человек – Эмоционал, и исходить из этого, пока не откроется иная информация. Что касается кабинета, то диагностической ценностью обладают только кабинеты, в которых сотрудники вольны все обустроить по-своему.

Мне был предложен “чай-кофе”, и для начала знакомства я спросил: “А что это за фотографии на доске?”

- Это наш небольшой, но дружный коллектив! - с гордостью ответила руководитель.

- Такая история в картинках?

- Да, знаете, мы любим... точнее любили отмечать различные поводы. Дружные... были...

- И что случилось?

- Пришел новый босс и стал увольнять направо и налево и, мне кажется, что я буду следующая.

- Скажите что-нибудь о новом боссе?

- Что сказать, имя?

- Нет, не имя. Что, по-вашему, его характеризует?

- Ему чуть за сорок, двое детей. Карьерист. Как танк прет к цели, не считаясь с потерями. Два МВА.

- Он дважды учился на МВА?

- Да. Первый курс его чем-то не устроил и через несколько лет он снова отправился на МВА, но уже за границу.

- Вы хотите узнать мое мнение?

- Да, мне вас рекомендовали.

- Я согласен с вашей оценкой перспектив, вероятно, вас тоже уволят.

- Как же так, Константин...

- Я могу сказать почему, и мы можем попытаться найти решение ситуации. Вам интересно?

- Да, конечно.

Тут я коротко рассказал руководителю о том, что есть четыре типажа: Идеолог, Материалист, Эмоционал, Виталист. Она, вероятно, Эмоционал. Босс, вероятно, Материалист. Материалист Эмоционала считает глупым, потому что Эмоционал неправильно (с точки зрения Материалиста) распоряжается ресурсами, в первую очередь, временем и деньгами.

В этой конкретной ситуации босс (Материалист) считал руководителя не только глупой (как и любого другого Эмоционала, вне зависимости от возраста, пола, чина и др.), но и крайне опасной. Ведь именно она организует эти расточительные корпоративы! Да еще и выставляет их напоказ! Женщина-руководитель, не понимая смысла происходящего, гордилась фотографиями, так как для нее они были свидетельством дружного коллектива. Но новый босс воспринимал их как подтверждение виновности в совершении страшного греха – бесполезной траты денег! Единственная причина, по которой женщина не была уволена к моменту разговора - слишком высокий пост. Сначала надо “убрать” всех, кто снизу, а потом у владельца получить персональные разрешения по каждому бесполезному сотруднику на самом верху.

Все эти аргументы я и привел пригласившей меня даме.

Она сказала: “И что мне делать?”

- А что вы хотите? - спросил я.

- Я хочу остаться работать в этом банке.

- А зачем вам это? Вы вполне можете выйти на пенсию и спокойно жить на даче или проводить время в круизах...

- Что вы! Что вы! Я без банка не могу! Он меня держит в тонусе! Я на пенсии сразу расклеюсь!<sup>11</sup> Я без банка не представляю своей жизни!

- Какую цену вы готовы заплатить, с чем вы готовы расстаться ради того, чтобы продолжить работать здесь?

- Не поняла. Вы имеете в виду деньги или что...?

- Нет, не деньги. Я имею в виду ваши привычки, приоритеты, манеру одеваться, в частности...

- О, я готова заплатить любую цену!

- Тогда записывайте, что надо сделать...

Дальше последовал внушительный список того, что надо сделать с фотографиями на доске, зеленью, мягкими игрушками, распорядком рабочего дня...

- И это еще не всё, - сказал я.

- Не все? - испуганным шепотом спросила она.

---

<sup>11</sup> Ого, какие бывают мотивации. А вы говорите: деньги, деньги...

- Теперь о главном. Вам следует встать под знамена реформации нового босса. Что для него важно?

Женщина стала перечислять.

- Вот. Запишите эти приоритеты. Теперь они должны стать вашими.

- Но...

- Вы, действительно, хотите остаться работать в этом банке или уже согласны на пенсию?

- Я поняла, это - мои приоритеты.

Через месяц во время телефонного разговора она говорила такие фразы:

- Мы расформировали отдел рекламы, они бездельники и занимались какими-то мультиками, как дети, честное слово...

И все в таком духе.

Похоже, у нее получилось встать под новые знамена и ей там понравилось. Надо ли говорить, что ее карьера в банке продолжилась. Хорошо ли это для банка? Надеюсь, что теперь - хорошо!

Есть еще один интересный аспект отношения Материалиста к Эмоционалу. Но начну с вопроса к вам. Вы слышали такой термин, как «спонтанная покупка»?

Участник семинара: Конечно, знакома и не понаслышке.

Ведущий семинара: Очень хорошо, а для какого типажа характерна спонтанная покупка, способен ли расчетливый Материалист на такой поступок?

Участник семинара: В вашем вопросе была подсказка, но и без нее очевидно, что только не Материалист. Скорее всего, спонтанная покупка - это слабость Эмоционала.

Ведущий семинара: Есть ли среди вас люди, которые сначала делают спонтанную покупку, а потом корят себя за нее?

Участница семинара: Никогда себя ни за что не корю. Это вредно!

Ведущий семинара: Очень хорошо, эмоциональная вы наша, как сказал бы замечательный артист Гафт. Но сейчас нам нужны люди, которые корят. Делают спонтанную покупку, а потом корят себя.

Участница семинара: Я такая.

Ведущий семинара: Вы считаете, ваша спонтанная покупка - это глупый поступок или наивный? Поясню. В данном контексте «глупый» означает нерасчетливый, непрактичный. А «наивный» означает детский, простодушный, доверчивый.

Участница семинара: Наверное, второй вариант - наивный, доверчивый. Вижу плакат: «4 килограмма колбасы по цене 3-х» и ничего не могу с собой поделать - беру. Даже если не очень надо. Когда еще такая цена будет! А потом выясняется, что реклама

наврала, и ничего я не сэкономила, только деньги зря потратила. Но когда снова увижу, снова поверю и куплю.

Ведущий семинара: А это еще большой вопрос: поверите снова или нет. Теперь то вы знаете, что это ваши ценности вынуждают вас совершать спонтанные покупки, и сможете скорректировать их. И всё же ваше отношение к спонтанным покупкам в данном случае мне не подходит. Он будет уместнее, когда речь пойдет о взаимоотношении Виталиста и Эмоционала. Сейчас мне нужен пример, когда внутри человека сидят и сильный Материалист, и сильный Эмоционал. Как только власть переходит к Эмоционалу, человек скупает все, что видит. Но потом получает по полной от разгневанного Материалиста, узнавшего о незапланированной покупке и безрассудной трате бюджета! Человек начинает корить себя за «глупость», «отсутствие силы воли» и давать себе обещания, я больше никогда, никогда не... ибо не может Материалист оценить такое поведение иначе.

Участник семинара: Узнаю себя и даже больше того. Мой Материалист не дает покоя моему Эмоционалу и гнобит его буквально по любому поводу. Он заходит так далеко, что покушается даже на жену, которую, конечно же, выбрал Эмоционал! Жена, защищаясь, припоминает мне проявления моего Эмоционала, на что мой Материалист в ответ начинает еще сильнее давить и на нее, и на меня. Теперь понятно, что мы каждый вечер делим. :)

Ведущий семинара: Не забудьте своим полезным знанием поделиться с супругой, хотя ваш Материалист будет против этого, это откровение отнимет у него власть.

Участник семинара: Верно, я уже чувствую его сопротивление, он говорит: “Не будь дураком, она с тебя все соки на тупельки выдавит... ну и все такое...”

Ведущий семинара: Вот так мы встаем перед выборами. Налево пойти или направо. Сказать супруге и выйти на иной уровень взаимопонимания или остаться там же, но пополучить новый ресурс управления. Вам решать, мужчина. :)

## **Материалист -> Виталист**

Отношения Материалиста к Виталисту одни из тех, что можно назвать конструктивными. Хотя нет, скорее - терпимыми. Материалист Виталиста “терпит”, а это уже немало, если вы вспомните, как Материалист относится к другим типам.

Дело тут вот в чем. У Материалиста и Виталиста есть общая черта, которая, впрочем, проявляется совершенно по-разному: Виталист собирает барахло, а Материалист - активы.

Материалист терпит Виталиста за то, что он не такой болтун, как Идеолог, и не такой транжира, как Эмоционал. А болтать и транжирить - “смертные грехи” в представлении Материалиста.

## **Материалист -> Материалист**

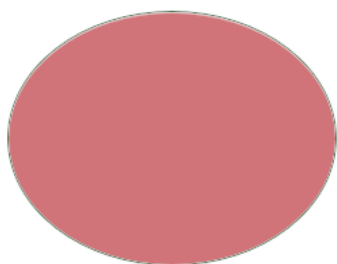
Какие отношения сложатся между Материалистами, зависит от того, существует ли между ними конкуренция. Если ее нет, то отношения будут или нейтральные, или партнерские. Но если есть соперничество... тогда держись! Чтобы избавиться от



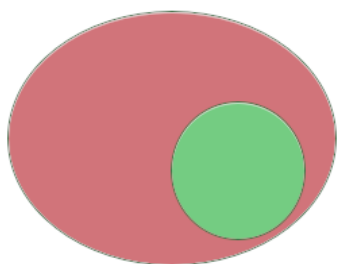
конкурента-материалиста, все способы хороши, ибо только Материалист представляет угрозу другому Материалисту. .

Конкуренция между материалистами очень быстро принимает наихудшую свою форму - она становится ценовой. Материалисты, считая, что их система ценностей единственно правильная, начинают охоту на покупателей. Они вооружены скидками, бонусами, распродажами. Покупателю не уйти.

Представьте некое множество



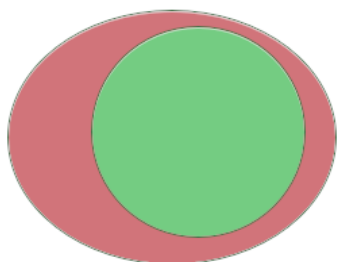
Это множество всех причин, по которым конкретный человек совершает покупку.



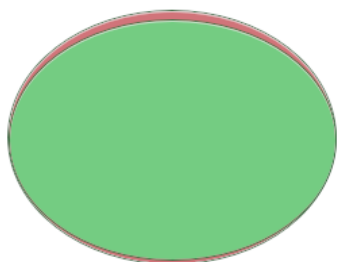
А тут указано подмножество, которое мы назовем меркантильные причины покупки. То есть все, что связано с ценой, деньгами, сиюминутными затратами и т.д.

Когда конкурирующие Материалисты начинают ценовую войну, используя оружие массового поражения под названием “скидки”, то, что происходит в голове бедного и по большей части витального и эмоционального покупателя?

Подмножество меркантильных причин для покупки вступают в фазу бурного роста:



Пока не становится такими:



То есть, из всего множества причин совершения покупки в голове потребителя остались только меркантильные. Всё! Цель ценовой войны достигнута - покупателя интересует только цена. Знакомо?

Теперь компании одумались, они понимают, что цель их бизнеса под угрозой, прибыль получать все труднее, а покупатели как с цепи сорвались и требуют все новых распродаж. Сволочи!

Оп-с...

Знакомое слово. В темной душе Материалиста возникла идея?

Но у меня вопрос, кто сделал покупателей сволочами, которых интересует только цена, и при помощи каких инструментов, и главное - зачем?

Участник семинара: Это Материалисты, желая задушить конкурентов ценой, развязали войну. Использовали скидки и другие материальные стимулы.

Ведущий семинара: И я того же мнения. Материалисты виновны в том, что возникают ценовые войны. Они маскируются по всем правилам военных действий,

говорят, что скидками заботятся о лояльности покупателей. Теперь мы знаем правду, и их уловки больше не собьют нас с толку.

### **Отношения Эмоционала к другим типажам.**

Эмоционал в отличие от прочих живет «на качелях». Из всех типажей он наиболее чувствителен к собственному энергетическому состоянию. Когда его “батарейка” заряжена, Эмоционал порхает, летает, влюбляется, боготворит окружающий мир и даже людей. Но вот энергия заканчивается. Заряд батарейки падает до последнего деления, и все сразу меняется. Мир становится слишком громким, быстрым а люди... лучше бы их вообще не было. Так в этот момент думает Эмоционал.

Эмоционал очень сильно зависит от источника энергии. Одним повезло – они подзаряжаются от прогулок, общения с другом, чтения... Другим повезло меньше – они заряжаются от алкоголя, наркотиков, игровых автоматов...

Можете ли вы представить Идеолога, проигрывающего последние деньги «однорукому бандиту»? Да никогда! А Материалиста? Играет ли Материалист в азартные игры? О да! Но исключительно на ваши деньги. А на свои? Ну разве он дурак? Я могу представить, что Материалист владеет залом игровых автоматов, я могу представить, что Материалист владеет магазином спиртных напитков и т.д. Но быть заядлым клиентом - это глупо, слишком глупо для него. А что насчет Виталиста? Этот типаж способен проиграть последнее? Нет, никогда. Его зарплата уже давно не измеряется в деньгах, она на месяц вперед распределена на сапожки, кофточки, полкило колбасы... Вряд ли его вообще можно заинтересовать азартными играми.

Если вы хотите увидеть Эмоционалов, загляните в зал игровых автоматов<sup>12</sup>. Посетите вытрезвитель, или где там сейчас пьяных содержат. У меня есть предположение, которое, впрочем, пока не подтверждено статистически, но если вы заглянете в палату к сердечникам, то там тоже будут Эмоционалы.

Участник семинара: Только Эмоционалы?

Ведущий семинара: Скажу так, чем выше доминирование эмоциональных ценностей, тем выше риск. И, конечно, надо помнить, что человек многомерный объект, у любого результата нет одной причины, это всегда сумма, в которой есть основное слагаемое, а есть и последняя капля.

### **Эмоционал -> Идеолог**

Когда “батарейка” Эмоционала заряжена (помните про батарейку?), то отношение Эмоционала к Идеологу легко описывается фразой: “Господи, какой ты умный!” Когда заряд “батарейки” на исходе, то фраза меняется на прямо противоположную: “Ну, понятно, только ты тут умный, мы же в университетах не учились!”

Сложно Идеологу с Эмоционалом! Его прощает отчасти то, что ему самому с собой тоже непросто. На взаимоотношении Эмоционала с самим собой целая

---

<sup>12</sup> Представляете, как долго писалась эта книга... Пример решил оставить...

фармакологическая отрасль миллиарды зарабатывает, выпуская сотни тонн успокоительных таблеток в красивых упаковках.

### **Эмоционал -> Материалист**

Когда “батарейка” Эмоционала заряжена, то отношения описываются фразой: “Господи, какой ты практичный (и богатый)!”. Когда разряжена, то фраза меняется на: “Ну, конечно, кто девушку кормил, тот ее и танцевать будет, так что ли? Ну и что, что это были твои деньги!?”

### **Эмоционал -> Виталист**

Когда батарейка заряжена, то эти отношения описывает фраза: “Господи, как у тебя спокойно”. Когда разряжена, то фраза меняется на: “Господи, какая тоска!”

### **Эмоционал -> Эмоционал**

Вот тут абсолютный заряд “батарейки” уже не имеет никакого значения. Важно, чтобы батарейка была одинаково заряжена или одинаково разряжена. Если батарейки заряжены одинаково, то Эмоционалы находятся на одной волне, и вместе или радуются жизни, ну или вместе проклинаят ее. Тут проблем нет.

Проблемы возникают, когда у Эмоционалов “батарейки” заряжены не одинаково. Тогда одному весело, а другому – жизнь не мила. Что делает в этой ситуации второй? Начинает искать, куда же его силы делись? Тут он видит первого Эмоционала, полного сил и оптимизма, и его осеняет – да он же энергетический вампир! Подпитывается за его счет и даже не морщится! Вот гад!

### **Виталист -> Идеолог**

Виталист и Материалист имеют много общего. Например, они оба глумятся над Идеологом. Если материалист со всей прямоотой считает его болтуном, то Виталист чуть дипломатичнее. Он интересуется, над какой очередной великой идеей трудится Идеолог, и тихонько сокрушается: “А лучше бы ты картошку почистил или вон - посуду помыл”. Виталисту мила любая работа по дому, и он хотел бы, чтобы ею занимались все.

Виталист не понимает Идеолога, он не может так абстрагироваться от текущей действительности. Виталист не понимает фантазий Идеолога.

При этом, Виталист вполне может ужиться и с Идеологом, поскольку обладает низкой пассионарностью, выражаясь терминологией Льва Гумилева, и желает только лишь приемлемых бытовых условий для продолжения рода и собственной жизни.

Рассказывая об отношениях Виталиста и Идеолога, я вспоминаю короткий, но шикарный рассказ Вадима Шефнера “Скромный гений” (1962)

Сергей Кладезев родился на Васильевском острове. То был странный ребенок. Когда другие дети возились в песке, делая пирожки и домики, он чертил на песке детали каких-то непонятных машин. Во втором классе школы он сконструировал портативный прибор с питанием от батарейки ручного фонаря. Этот прибор мог

предсказывать любому ученику, сколько двоек он получит на неделе. Прибор был признан непедагогичным, и взрослые отобрали его у ребенка.

[тут идет описание, как Сергей встречался с девушками Эмоционалками.. И, в конце концов, женился на Тамаре. Угадайте ее типаж? :) ]

Тамара оказалась женщиной довольно скучной. Она ничем особенно не интересовалась - только все время сидела в кресле у окна и вышивала на ковриках кошек, лебедей и оленей и потом с гордостью вешала их на стенку.

Сергея она не любила. Она вышла за него замуж потому, что у него была отдельная комната. И еще потому, что она окончила институт коннозаводства и не хотела ехать на периферию, а как замужнюю ее не имели права послать.

Так как Тамара была женщиной скучной, то и Сергея она считала человеком скучным, неинтересным и невыдающимся. Ей не нравилось, что на досуге он занимается изобретательством, - она считала это пустой тратой времени. Она все время ругала его за то, что он загромождает комнату своими приборами и инструментами.

Из-за тесноты в комнате Сергей сконструировал АПМЕД - небольшой Антигравитационный Прибор Местного Действия. Теперь, благодаря АПМЕДу, он мог работать на потолке. Он настлал на потолок паркет, поставил там свой рабочий стол, перетащил туда все инструменты. Чтобы не пачкать стену, по которой он всходил на потолок, Сергей сделал на стене узкую линолеумовую дорожку. Теперь низ комнаты принадлежал жене, а верх стал рабочим кабинетом и лабораторией Сергея.

Но Тамара все равно была недовольна. Она теперь стала бояться, что в жакте узнают об этом увеличении Площади и станут брать двойную квартплату. Кроме того, ей не нравилось, что Сергей запросто ходит по потолку. Она считала это неприличным.

- Хотя бы из уважения к моему высшему образованию, не ходи ты вниз головой, - говорила она ему снизу, сидя в кресле. - У всех жен мужья - люди как люди, а мне такой неудачный достался!

## **Виталист -> Материалист**

Виталист мечтает, чтобы в семье был материальный достаток. Однако мечта не способна поднять Виталиста с дивана и отправить на поиски новой работы. А какой самый простой способ обрести материальное благополучие? А надо выйти замуж (или жениться) за Материалиста и – всё, жизнь удалась!

Отношения конкретного Виталиста к конкретному Материалисту будет определяться следующими факторами:

- Нужны ли деньги Материалисту?
- Может ли он, Виталист, выйти замуж или жениться на этом Материалисте?

## **Виталист -> Эмоционал**

Когда же ты (у меня) вырастешь?! - говорит каждый Виталист каждому Эмоционалу. Конечно, не всегда эти слова произносятся вслух, не всегда добавляется “у меня”. Но общее отношение понятно.

Посмотрите на футбол глазами женщины-Виталиста? Вместо того чтобы заняться семьей и детьми, они бегают по полю в дождь и снег. Заболеть ведь могут! Ах, им много платят... а кто из них холостой?

По моим наблюдениям, которые, к сожалению, не имеют статистического подтверждения (пока), большинство российских семей это пары – женщина-Виталист и

мужчина-Эмоционал. Жена в заботах о семье и потомстве, а муж ищет стимулы для жизни в хобби: друзья, рыбалка, алкоголь...

Так и живут, да вы и без меня знаете...

### **Виталист -> Виталист**

Эти отношения идеальны. Темы их бесед:

- А как ты солишь огурчики, что они у тебя так хрустят?

Мы познакомились с отношениями, которые возникают между крайними типами. Конечно же, эту модель нельзя назвать исчерпывающей. Считайте, что это контурная карта, и нам еще многое предстоит на ней обозначить. Тем не менее, карта уже готова к эксплуатации. Приступим прямо сейчас?

Вопрос к аудитории:

- Вы ведете переговоры. Ваши собеседники – владелец бизнеса (Виталист) и его зам (Материалист). Вы - Идеолог. Как вы будете строить отношения?

Участник семинара: Можно предположить, что Владелец специально приблизил Материалиста, так сказать, “женил на себе”. Значит, мнение Материалиста будет доминирующим. Следовательно, ни в коем случае нельзя показать, что я Идеолог. Ни для одного, ни для другого Идеолог не авторитет. Надо обложиться таблицами и калькуляторами и использовать слова: “точно, конкретно, твердая договоренность, финансовая ответственность”. У меня были похожие переговоры. И тогда я думал иначе.

Ведущий семинара: Все что я хотел – продемонстрировать, что полученная информация уже может использоваться вами в практической деятельности.

Идем дальше. Теперь нам надо понять: кто мы, какие ценности доминируют в каждом из нас. Будьте откровенны настолько, насколько это возможно, но не больше этого. Открывать другим людям свою систему ценностей может быть небезопасно...

:)

### **Доминирование типов ценностей**

Нарисуйте такую заготовку для гистограммы:


И	М	Э	В

Буквы означают, что в левом столбике будут отображены идеологические ценности, потом - материальные, эмоциональные и витальные.

Давайте нарисуем гистограмму: “Моя система ценностей: доминирование групп ценностей”

Инструкция:

1) Используя интуицию и полученную информацию, помня о том, что вы сами решаете, насколько искренним с нами вы желаете быть, определите: какая группа ценностей у вас доминирует?

Участник семинара: Могут ли доминировать две группы ценностей?

Ведущий семинара: Да, могут. Помните, мы с вами говорили о спонтанных покупках и последующей тирании...

Участник семинара: А три?

Ведущий семинар: Теоретически - да, но завидовать я бы не стал... невыносимо тяжелой должна быть жизнь такого человека. Помните вторую функцию ценностей - “Выбор жизненного пути”. Выбирать легко, когда есть что-то более важное остального. Такова система координат человека, у которого одна группа ценностей доминирует. Сложно выбирать между важным и... важным. Представьте теперь мучения выбора между важным и... важным и... тоже важным.

Итак, вы определили доминирующую группу или группы ценностей.

Теперь закрасьте соответствующий столбик или столбики гистограммы так, чтобы сверху осталась немного свободного места. Оно будет символизировать, что даже доминирующие ценности еще можно усилить. Должно получиться, например, так:


И	М	Э	В

с той разницей, что у Материалистов, Эмоционалов, Виталистов будут закрашены другие столбики. У тех, кому повезло меньше, будет закрашено два или более столбиков.

Участник семинара: Всегда плохо доминирование двух ценностей?

Ведущий семинара: Только не для вас. Научившись управлять своими ценностями, вы, может быть, сумеете подружить доминирующие группы ценностей и тогда получите особое преимущество. Но без специальной работы несколько доминирующих групп всегда плохо, так как они борются между собой и в борьбе просто впустую прожигают ваш главный ресурс - время. Мы еще поговорим об этом.

Продолжим.

Когда вы определитесь с доминантой, решите – какая группа ценностей находится на втором уровне. Их снова может быть несколько. Теперь это уже меньшее зло. Потому что есть более важная ценность.

И	М	Э	В

Например, вот так.

Доминируют идеологические ценности, на втором месте - эмоциональные.

У кого еще остались пустые колонки - продолжим. Кто на третьем месте?



И	М	Э	В

А на четвертом?

И	М	Э	В

Вот перед вами картинка.

Еще раз проверим, чему вы научились. Проведите профориентацию, кем надо работать человеку с такой системой ценностей?

Участник семинара: Во-первых, работа должна давать ему возможность что-то открывать, искать истину и все такое. Второе - работа должна давать эмоции, ну и деньги. Но деньги менее важны, чем эмоции. А.. я понял, ведь Идеологу близка роль учителя... Этому человеку надо вести тренинги: он учит – значит доволен, к нему приходят люди – значит будут эмоции, ну и деньги тоже. Это ваша система ценностей?

Ведущий семинара: Да, настолько, насколько я хочу, чтобы вы ее знали.

Теперь давайте посмотрим, что получилось у вас. Покажите свой график, скажите, согласны ли вы с такой системой ценностей, такие ли доминанты в вашей жизни, можете ли вы привести примеры из жизни, подтверждающие, что вы именно такой человек.

Участник семинара: Скажите, пожалуйста, надо было рисовать «как есть» или «как хочется»?

Ведущий семинара: Задача нарисовать «как есть», а у вас что получилось?

Участник семинара: Наверно, я хотел бы иметь такую иерархию ценностей...

Ведущий семинара: Покажите, пожалуйста, всем свой рисунок.

Участник семинара показывает рисунок:

И	М	Э	В

Ведущий семинара: Что тут отличается от реального положения?

Участник семинара: У меня доминируют эмоциональные ценности, а остальные «на нуле».

Ведущий семинара: Как это проявляется в вашей обычной жизни?

Участник семинара: У меня быстро меняется настроение, и иногда... вернее очень часто это вредит моей работе. Для успеха я должен быть более прагматичным, но я не представляю, как этого добиться.

Ведущий семинара: Рисовать «как должно быть» вместо «как есть» - это точно не путь в никуда. Сначала - диагноз, потом - лечение. У некоторых участников есть желание получить «волшебную таблетку», которая поможет при любом диагнозе? Правильно, это невозможно. Попробуйте еще раз изобразить вашу систему ценностей, и уже «как есть».

Участник семинара:

И	М	Э	В

Ведущий семинара: Позвольте мне снова усомниться. Вы нарисовали картинку Эмоционала в крайнем проявлении - то, что ранее мы называли «крайним типом». Но крайние типы в реальной жизни редки, не хотите ли вы уверить нас, что нам повезло, и вы действительно один из них?

Участник семинара: Когда вы говорили про Эмоционала, то это все было про меня. Включая фотоохоту, над которой постоянно иронизирует моя жена.

Ведущий семинара: Вы хотите сказать, что никогда не вели себя как Идеолог, Материалист и Виталист? Вы выбираете еду по внешнему виду и не думаете о пользе или вреде? Вы ходите на работу только, чтобы получать впечатления? Вы не прививаете вашим детям полезных привычек?

Участник семинара: Да, все это у меня тоже есть. Тогда я вообще запутался.

Ведущий семинара: Вы знаете игру «Маджонг»? Там нужно с игрового поля убирать по две одинаковые фигурки за один раз?

Участник семинара: Да, знаю

Ведущий семинара: Уверен, что когда вы впервые стали играть в нее, то считали количество фигурок невероятно большим, а рисунки сильно похожими?

Участник семинара: Верно, а вы откуда знаете?

Ведущий семинара: Во-первых, я немного Эмоционал. Во-вторых, я могу представить реакцию Эмоционала на эту игру. В-третьих, все так на нее реагируют вначале. Но потом вы дали имена некоторым или даже всем фигуркам, научились видеть игровое поле, и игра стала восприниматься иначе, всё ещё сложной, но доступной для понимания. То же самое будет и с системой ценностей. Но с одним условием. Чтобы понять и разобраться с игрой «Маджонг», нужна была небольшая практика. Если человек увидел игру, оценил сложность и отложил в сторону, то, сколько бы времени ни прошло, он лучше ее понимать не будет. Так и с ценностями. Вам и многим другим, вероятно, лучше сказать всем: предстоит некоторое время посвятить обучению, обретению навыка. Объектами для обучения могут быть ваши подчиненные. Поймите свою систему

ценностей. Поймите их систему ценностей. Разберитесь, как складываются ваши отношения сквозь призму «Отношения между крайними типами». Давайте посмотрим другой рисунок.

Участник семинара: А мне-то что теперь делать?

Ведущий семинара: Сделайте перерыв в самокопании и посмотрите, как задание выполнили другие участники.

Участник семинара: Вот мой рисунок...

И	М	Э	В

Ведущий семинара: Как вы его прокомментируете?

Участник семинара: Я самый обычный человек. Я считаю, что жить и работать надо ради двух вещей: семья и удовольствие. Каждый человек достоин долгой, здоровой и интересной жизни.

Ведущий семинара: Как вы выбирали работу, что для вас главное в ней?

Участник семинара: На первом месте для меня коллектив. Кроме того, мне жаль тратить время в пробках, и я предпочел работу ближе к дому, может быть даже менее интересную. Зато в 18:20 я уже на диване. :)

Ведущий семинара: Да, это похоже на вас. :) Есть у нас Материалисты, люди, у которых доминируют материальные ценности?

Участник семинара: Мне странно слышать, как руководитель говорит, что в работе главное, чтобы она была под боком!

Ведущий семинара: Что для вас означают эти слова?

Участник семинара: Человек не на своем месте, ему в вахтеры надо!

Ведущий семинара: Давайте сохраним необходимый уровень толерантности. Этот человек не у вас ведь работает? Ему ведь ничего не грозит за то, что он открыл свои приоритеты?

Участник семинара: Извините, не хотел никого обидеть, но это глупо выбирать работу ближе к дому! Так работайте на дому!

Ведущий семинара: Ага, то есть поведение Эмоционала вам представляется глупым, покажите-ка свой рисунок.

Участник семинара:

И	М	Э	В

Ведущий семинара: О, как! Да вы ведь тоже Эмоционал! То-то вы так энергично нападаете! Скажите теперь о себе.

Участник семинара: А что сказать, пью таблетки – не помогает. Все равно порой не могу себя удержать.

Ведущий семинара: А зачем вы стали критиковать другого участника, что вам лично это дает? На какой результат вы надеялись, начиная критиковать?

Участник семинара: Я хотел, чтобы другой человек знал, как глупо со стороны выглядит его логика.

Ведущий семинара: Хорошо, но зачем вам, чтобы другой человек узнал, как глупо со стороны выглядит его логика?

Участник семинара: Если он увидит это, он изменится. И станет другим.

Ведущий семинара: А зачем вам менять другого человека, просил ли он вас, платил ли он вам, в чем ваша выгода от этой перемены?

Участник семинара: Если бы он прямо сейчас сказал: «Черт, зачем я обращаю внимание на месторасположение работы, ведь есть и другие приоритеты!» - я бы почувствовал себя хорошо.

Ведущий семинара: Позвольте подвести итог, чтобы почувствовать себя хорошо, вам надо поменять всех, кто руководствуется приоритетами иными, нежели ваши?

Участник семинара: Кстати, да. Это похоже на правду!

Ведущий семинара: Что вы готовы сделать ради достижения своей цели, вы готовы усложнить отношения с окружающими?

Участник семинара: Конечно. Это стоит того.

Ведущий семинара: А что «того не стоит»?

Участник семинара: Я не готов сделать что-то, за что наступает уголовная ответственность.

Участница семинара: Я все думала и сомневалась, а теперь уверена - вы (обращаясь к ведущему семинара) сейчас использовали «Обоснователь», верно?

Ведущий семинара: Верно. По двум причинам. Во-первых, мне хотелось продемонстрировать, как «Обоснователь» позволяет добраться до сути. Во-вторых, мне была интересна мотивация данного человека, когда он так принялся критиковать выбор другого человека.

Участник семинара: А я не заметил никакого «Обоснователя».

Ведущий семинара: Так бывает. Вы были увлечены содержательной стороной разговора и на мою стратегию ведения диалога внимания не обратили. А теперь скажите, что вас заставляет думать, что вы Материалист?

Участник семинара: Я сейчас немного волнуюсь, но в другие времена я четко все раскладываю и просчитываю ходы. Может быть, здесь много людей, и потому я так эмоционально отреагировал, прошу прощения, если кого обидел или задел.

Ведущий семинара: Спасибо вам, вы позволили увидеть важную особенность системы ценностей. Давайте сейчас поговорим об этом...

## **Система ценностей человека и его социальные роли**

Что такое социальная роль? Это устойчивый стереотип поведения, характерный для той или иной профессии, ситуации, обстоятельств.

Как мы узнаем, что подошедший к нашему столику в кафе человек - официант?

Участник семинара: По униформе?

Ведущий семинара: Уверен, что вы бывали в заведениях, где нет униформы, как быть тогда?

Участник семинара: Тогда тот, кто без приглашения подошел к столику и стоит, вопросительно глядя на нас.

Ведущий семинара: Ага, значит, есть специфическое поведение, характерное для официанта, по которому мы можем его опознать. Но социальная роль должна быть ограничена временем и пространством. Если человек даже дома остается в роли

официанта, то у него большие проблемы. Если он садится за руль автомобиля и остается в роли официанта, у всех нас большие проблемы. Потому что за рулем надо быть в социальной роли «водитель». Есть несколько профессий, которые перекалывают личность, и человек застревает в социальной роли, связанной с профессией. Это:

- психолог и особенно психотерапевты и психиатры;

- милиционеры, учителя, начальники и все, кому по работе достается немного власти.

Конечно же, не все представители перечисленных профессий застревают в одной социальной роли, то есть остаются следователями и когда проверяют дневник сына, и когда входят в лифт с незнакомыми людьми, и когда получают покупку в магазине, и когда идут в гости к новому коллеге... Просто эти профессии более других способны деформировать человека; это так и называется - профессиональная деформация личности. У консультанта тоже есть профессиональная деформация – он дает советы только в том случае, если его явно об этом просят и хорошо платят. :)

Не хотите быть профессионально деформированными, учитесь сознательно выходить из роли «генеральный директор» и входить в роль «отец пяти чудесных ребятишек».

Теперь о связи между системой ценностей человека и его социальными ролями.

Социальные роли могут сильно отличаться друг от друга, так же как и приоритеты людей, которые сейчас играют одну из социальных ролей. И разница может быть весьма существенной. Когда человек играет в «Верить - не верить», то его главным приоритетом должно быть «Выиграть ценой лжи». Таковы правила, честность в этой ситуации не только не поможет выиграть, но и поставит вас в глупое положение. Но вот игра закончена, и человек возвращается на работу в справочное бюро. Там у него другие приоритеты. Совсем другие.

Наша задача научиться определять, какие приоритеты должны быть у представителя той или иной профессии, какие приоритеты у этого конкретного человека сейчас, когда он находится в исследуемой нами социальной роли. И, наконец, мы должны скорректировать приоритеты человека так, чтобы он точнее соответствовал нашему представлению об отведенной ему социальной роли.

Есть несколько важных моментов.

Во-первых, я должен сказать о табу. Не пытайтесь изменить приоритеты личности другого человека. Не следует думать даже о возможности нарушения этого запрета, я уж не говорю о большем. Есть только три исключения из этого правила:

- а) другой человек - ваш ребенок. Воспитание - это и есть установление нужных вам приоритетов личности;

- б) другой человек вас явно попросил изменить приоритеты его личности. Если вы получили такую просьбу, то вольны решиться на изменение приоритетов не какой-то там социальной роли, а самой личности;

в) вы готовы ответить перед высшим судом и уверены, что без вашего вмешательства другой человек нанес бы себе непоправимый вред. Я имею в виду игроманию, наркоманию, суицид. Знайте, что, вмешиваясь без спросу, в этих ситуациях вы берете на себя большую ответственность.

Совсем другое дело - социальная роль.

Мне нужен секретарь. Это - социальная роль. У меня есть представление, каковы должны быть приоритеты секретаря. Я приглашаю трех человек на собеседование и в беседе пытаюсь выяснить совсем не то же самое, что выясняет большинство из вас в подобной ситуации. Что выясняют обычно на собеседовании?

Участник семинара: Квалификация, опыт работы, готовность работать на предлагаемых условиях.

Ведущий семинара: Так и есть. А следует выяснить, какие приоритеты в голове вашего будущего секретаря. А теперь сами обоснуйте, почему так вести собеседование правильнее...

Участник семинара: Потому что она будет руководствоваться своими приоритетами.

Участник семинара: Потому что если ее приоритеты и ее представления о том, что важно для социальной роли секретаря слишком далеки от ваших, то вам придется хорошо потрудиться, чтобы перевоспитать её.

Участница семинара: Потому что, рассказывая про опыт и навыки, многие, и не только секретари, привирают, мягко говоря.

Участник семинара: Если у человека нужные вам приоритеты, вы будете готовы и учить этого секретаря, и инвестировать в него. Даже эмоциональные отношения у вас будут более ровные и конструктивные.

Ведущий семинара: Вы все правильно сказали, а почему вы не исследовали приоритеты людей, которых принимали на работу?

Участник семинара: Мне скоро 50, я только сегодня узнал о приоритетах, ценностях, о том, что их можно выявить на собеседовании. Конечно, опыт работы с людьми кое-что значит. Что-то интуитивно я делал и раньше, но вот так системно - ни разу.

Ведущий семинара: Отлично, я предлагаю вам начать прямо сейчас. Вы готовы к роли руководителя?

Участник семинара: Всегда!

Ведущий семинара: Позвольте пригласить вас сыграть в небольшую игру. Я предлагаю вам роль кандидата в секретари к этому господину. Вы согласны?

Участница семинара: Да.

Ведущий семинара: Отлично начинайте. Вы входите в кабинет к руководителю, которому требуется секретарь.

Руководитель: Проходите, присаживайтесь.



Кандидат: Спасибо, меня зовут...

Руководитель: Извините, вы не могли бы пересесть сюда. Пожалуйста.

Кандидат: Сюда?

Руководитель: Да, вот сюда.

Кандидат: А здесь почему нельзя?

Руководитель: Прошу вас, я привык, что посетители сидят в этом кресле.

Кандидат: Ну, пожалуйста!

Руководитель: Итак, вы хотите работать секретарем?

Кандидат: Это не совсем так, я хочу работать директором, но мне пока предлагают только должность секретаря!

Руководитель (обращаясь ко всем): Собеседование завершено, спасибо вы нам не подходите.

Ведущий семинара: Быстро вы её раскусили. (Обращаясь к участникам семинара) Давайте определим, точнее. Какие приоритеты искал руководитель, какие приоритеты продемонстрировала кандидат в секретари?

Участник семинара: Уверен, что для руководителя на первом месте стояла «управляемость», «послушность», «подчиняемость» или что-то в этом роде.

Участник семинара: Да, я тоже так думаю, а секретарь продемонстрировала приоритет «карьерный рост». И это оказалось не востребовано.

Ведущий семинара: Требуется ли изучение биографии, практического опыта, компетенций?

Участник, игравший роль руководителя: Это совершенно излишне. Какими бы позитивными не были результаты профессиональной компетенции, этот кандидат проиграл в главном: либо нет представления о приоритетах секретаря, либо они отличаются от моих.

Ведущий семинара: Согласен. А теперь усложним задачу. Этот кандидат высшими силами назначен на должность вашего секретаря, и вам предстоит повлиять на ее приоритеты. Продолжайте, пожалуйста, игру. Вы уже его секретарь, прошло некоторое время, и руководитель пригласил вас в кабинет...

Секретарь: Илья Петрович, разрешите?

Руководитель: Да, Антонина, входите. Хотел с вами поговорить... Не складываются у нас отношения, как вы думаете, почему?

Секретарь: Вы меня увольняете?

Руководитель: Да нет, я не о том, я хочу обсудить ваше поведение...

Секретарь: Вы про это письмо, которое потерялось? Так с любым может случиться, и если бы на моем столе не шарили ваши замы, то этого вообще не случилось бы. Скажите им, чтобы они не искали у меня на столе ничего, если им что-то надо - пусть спросят.

Руководитель: Не о том, ты, Антонина. Я хотел поговорить, что вот лично для тебя важно в работе?

Секретарь: Ну, это надолго, можно я присяду?

Руководитель: Можно.

Секретарь присаживается на кресло, на котором руководитель привык видеть посетителей.

Секретарь: Для меня важно, чтобы мои усилия оценивались справедливо. Вот вы, Илья Петрович, не в укор вам будет сказано, заметите любую оплошность, а найти - за что похвалить - не можете. Я у вас второй месяц работаю, ни одной похвалы, про премию я вообще молчу.

Ведущий семинара: Что-то мне кажется, что вы долго будете к входной двери добираться. Сейчас начнутся взаимные упреки и прочее. Предлагаю руководителю начать с фразы: «Вот вы говорили, что хотите сделать карьеру?»

Руководитель: Вы, Антонина, говорили, что нацелены на карьеру в нашей компании...

Секретарь: Ну, это когда было, сейчас я вижу: кто тут карьеру делает...

Смех в аудитории.

Руководитель: Что ж теперь для вас представляет ценность в этой работе?

Секретарь: Я вам много раз говорила - я хочу справедливости. Я хочу, чтобы моя работа оценивалась, теми же мерками, что и работа более старых работников; хочу, чтобы ко мне относились с уважением не только новички, но и старослужащие. А то прям, Советская Армия, какая-то!

Участник семинара, играющий роль руководителя: Я в тупике. С какой стороны не зайди, везде непреодолимые противотанковые рвы...

Ведущий семинара: Что вы хотели сделать? Каково ваше намерение?

Руководитель: Я хотел сказать ей, какой она должна быть, чтобы иметь шансы на карьеру, но в этот момент выяснилось, что карьера уже не нужна. А требуется только справедливость. Но я же не могу сказать: «Будь послушной – и получишь желаемое»!

Ведущий семинара: Почему не можете?

Руководитель: Ну, не знаю, справедливость она ведь связана с результатами работы, а не с послушностью?

Ведущий семинара: Если бы люди были роботами и управлялись единой компьютерной программой, тогда они различались бы только достигаемыми результатами.

Но люди не роботы и отличаются, в том числе, и близостью к принятым в компании нормам. Если в компании принято строиться и отдавать честь, то сотрудники будут оцениваться по готовности строиться и отдавать честь. Корпоративная культура, а именно о ней мы сейчас говорим, сильнее показателей деятельности. Наверное, каждый может привести пример, когда компания увольняла хорошего, может быть лучшего специалиста, только потому что он отказывался следовать принятым нормам. Чаще всего неприятие распространяется не на всю корпоративную культуру, а на какое-либо единственное требование. Например, дресс-код. (Обращаясь к «руководителю») Мне кажется, вам нужно убедить секретаря принять имеющуюся корпоративную культуру. Объясните ей, зачем ей это, чего ради, так сказать. Покажите, что цена, которую она заплатит, ничтожна по сравнению с выгодой...

Руководитель: Представим, что предыдущих диалогов не было. Я пригласил секретаря. Предложил присесть. И начинаю... Антонина, хотел поговорить с вами на одну важную тему. Вы обязательно высказитесь, но сначала просто послушайте человека, который заинтересован в вас и в вашей карьере, (опережая попытку секретаря вмешаться) даже если вам сейчас кажется, что дела обстоят иначе. Компания, чтобы чувствовать себя единым целым, следует определенным традициям. Вряд ли сегодня кто-то сможет вспомнить, как они зародились, но они нам очень важны. Новички порой этим традициям удивляются, порой потешаются. Знаете, если приехать в деревню, то в некоторых домах все еще можно увидеть допотопные бабкины сундуки (секретарь энергично закивала). Над этим можно смеяться, пугать бабку, что ночью вынесешь сундук на помойку или продашь. Да, сегодня сундук уже выглядит забавно, но только если упустить из виду, сколь важны для человека память о прошлом и традиции. Хотите завоевать внимание и доверие бабушки, хотите получить от нее жаркие блинчики? Уделите внимание сундуку, протрите его, начистите бронзовые скобы, чтобы они блестели и - бабка ваша. У нас в компании есть масса традиций, которые вам кажутся глупыми и бесполезными. Их единственная ценность в том, что они позволяют нам быстро отличить нашего человека от чужого. Для своего мы на многое готовы, но, чужой... зачем он нам? Зачем нам вознаграждать его и инвестировать в него? Пусть сначала докажет, что он один из нас. И тут, чем глупее традиция, которую должен принять новичок, чтобы доказать, что он один из нас, тем лучше. Если вы вольетесь в коллектив, то станете думать точно так же. Что вы получите, если примите наши правила игры? Уверенность в завтрашнем дне. Компания держится за своих сотрудников, всячески помогает им. Вы можете остаться прежней, и ничего не менять. Только вам тогда у нас не понравится, и вы сами решите, что вам нужно другое место работы. Но, скорее всего, там вас тоже попросят принять их традиции. Где-то будут предлагать принять нормы компании, где-то будут требовать. Где-то нормы будут написаны на бумаге, где-то будут передаваться в виде намёков. Компаний без традиций и правил просто нет. Сейчас на весах «уверенность в завтрашнем дне» и «свобода быть собой», что для вас важнее?

Секретарь: Свобода – это, конечно, хорошо, но, как вы правильно сказали, представления о свободе иллюзорны. В конце концов, я могу быть собой после работы и по выходным, верно?

Руководитель: Не забывайте, вы может быть собой и до работы! :)

Секретарь: Что я должна сделать, чтобы влиться в коллектив?

Ведущий семинара: Отлично! Совсем другое дело и другой результат! Обращаюсь ко всем участникам, что, по-вашему, было сделано по-другому и что, вероятно, дало другой результат?

Участник семинара: В этот раз руководитель не начинал с вопросов, которые заставляли секретаря занимать агрессивно-оборонительную позицию.

Участник семинара: В этот раз руководитель рассказывал историю и через нее донес свою мысль о необходимости уважать чужие сундуки и что надо делать, чтобы получить признание их владельца.

Ведущий семинара: Обратите внимание на мощь историй. Силе их воздействия можно посвятить целый семинар. Вспомните, когда мы узнаем силу историй? Сказки. Простые, обычные, волшебные сказки, которые нам рассказывали родители, бабушки и дедушки. Сказки дали нам модели поведения. Некоторые считают, что личность остается неизменной с трех-пяти лет. Если так, то все модели поведения, которые мы имеем, это или родительское поведение или модели поведения героев сказок.

Я думаю, что люди могут изменять свой репертуар ролей, приобретать новые и отказываться от старых. Главное, чтобы они поняли: «зачем им нужны перемены» - и были готовы к плате.

Мы еще встретимся с силой историй, когда будем говорить о корпоративной культуре. А сейчас скажите, есть ли шанс, что «секретарь» изменится и вольется в коллектив, и, может быть, будет иметь хорошую карьеру в данной компании?

Участники семинара: Да. Да, вероятность есть. Да, вероятность стала выше.

Ведущий семинара: Вы заметили, как «руководитель» менял систему ценностей?

Участник семинара: Если я правильно понял, он использовал «Обоснователь».

Ведущий семинара: Да, и кое-что еще. «Руководитель» не знал, что он использует технику, которую мы называем: «Ценностное связывание».

## **Техника «Ценностное связывание»**

Данная техника применяется в тех случаях, когда нам необходимо поднять или понизить значимость какой-либо ценности в системе координат человека. То есть, если мы хотим, чтобы человек стал ценить что-то сильнее, мы применяем данную технику для повышения значимости. Если мы хотим, чтобы человек стал ценить что-то меньше или вовсе перевел некую ценность в категорию пустяков, то данная техника применяется для понижения значимости.

### **Суть техники:**

#### **Для повышения значимости**

Допустим, мы хотим повысить значимость какой-либо ценности для человека. Для начала нам нужно понять, какая ценность уже доминирует у этого человека, имеет

наибольшее значение для него, заставляет принимать решения и действовать. Такую ценность мы называем «Локомотивом». Нашли? Полдела сделано. Теперь нам надо «связать» ценность, значимость которой мы повышаем, с ценностью – локомотивом. То есть нужно убедить человека в том, что эта ценность необходима для реализации целей ценности «Локомотив». Процесс этот творческий. Здесь как раз нам и пригодятся истории, метафоры и красочные примеры. Если в реальности человека новая ценность станет необходимой для «Локомотива», то ее значимость повысится и будет оставаться на высоком уровне.

Участник семинара: насколько?

Ведущий семинара: На этот вопрос можно ответить точно: пока не изменится. А когда изменится, спросите вы? А когда в следующий раз человек пересмотрит свою систему ценностей: сейчас? завтра? никогда?

Участник семинара: Приведите пример повышения значимости.

Ведущий семинара: Сколько угодно! :) Вам известны тысячи примеров, просто раньше суть процесса оставалась для вас скрытой. Вы много раз в своей жизни пользовались приемом «ценностное связывание». Правда, результата вам удавалось достичь не всегда, но это от того, что прием вы использовали интуитивно. Перекресток можно проехать правильно или потому, что знаешь правила дорожного движения, или случайно, или интуитивно. Итак, примеры:

Мама говорит сыну: кушай кашу, а то не вырастешь.

Это ничто иное как «ценностное связывание». Локомотив (по мнению мамы) - «вырасти, быть большим и сильным». Ничтожная ценность, значение которой она пытается поднять - питание кашами. Почему мама, как правило, проигрывает? Потому что исходит из ложного посыла, в который не верит и сама: чтобы вырасти - надо есть кашу! В этой фразе неявно звучит «достаточно» вместо «надо». Вот послушайте: чтобы вырасти большим и сильным достаточно есть кашу. Но ведь это ложь! То есть, мама для достижения СВОИХ целей может лгать! Если вы думаете, что дети не способны понимать смыслы, то вы ничего не смыслите в воспитании! Маме следовало бы быть искренней, ей следовало бы выбрать лучший «Локомотив».

Ведущий семинара: Вот вам задание – повысьте значимость «хорового пения» для меня, свяжите его с тем, что мне важно. Займитесь, наконец, ценностным связыванием на практике. :)

Участник семинара: Константин, вы любите хоровое пение?

Ведущий семинара: Не-а.

Участник семинара: А почему?

Ведущий семинара: А во втором классе во время исполнения хором одна девочка чихнула на меня, и вот теперь я не люблю хоровое пение! :)

Участник семинара: М-м-м. Да. Вы обращались к психиатру? :)

Ведущий семинара: Неудачная, полагаю попытка. Это не ценностное связывание, а сеанс психоанализа. Кто еще хочет попытаться?

Участница семинара: Константин, знаете ли вы, как полезно хоровое пение?

Ведущий семинара: Нет.

Участница семинара: А оно полезно! Вот! Очень!

Ведущий семинара: Очень рад.

Участница семинара: Разве вы не желаете пользы себе?

Ведущий семинара: Желаю.

Участница семинара: Ну, так и запишитесь в хор.

Ведущий семинара: Не хочу.

Участница семинара: Почему?

Ведущий семинара: Потому!

Ведущий семинара: Так. А начало было хорошим. Есть еще желающие?

Участница семинара: Константин, для вас важно владение голосом? Вы ведь ведете семинары?

Ведущий семинара: Да, конечно, важно!

Участница семинара: А что вы делаете, чтобы развить свой голос?

Ведущий семинара: Да ничего...

Участница семинара: Вы можете попробовать попеть в хоре, знаете для себя, для голоса. Это очень здорово помогает научиться играть интонациями, повышать и понижать громкость, управлять тембром, знаете, как вас будут слушать участники семинара...

Ведущий семинара: У вас есть что-то на примете?!

(смех в аудитории)

Ведущий семинара: Что сделала эта участница особенного?

Участник семинара: Она выяснила, что важно для вас и использовала это как «локомотив».

Ведущий семинара: Верно! Перечислите все «локомотивы».

Участник семинара: Владеть голосом, пользоваться интонациями, тембром, что-то там еще...

Ведущий семинара: Зачем мне всё это?

Участник семинара: Чтобы слушателей завораживать! :)

Ведущий семинара: Вот! Вот она, полезная для меня ценность. Ради нее я могу согласиться на хоровое пение. Сделайте себе пометки. «Локомотив», к которому мы планируем привязать ценность для повышения её значимости, должен представлять высокую ценность для человека (к которому применяется техника «Ценностное связывание»). То, что важно для вас, может быть пустяком для другого. Ваши представления о значимости чего-либо для других людей могут быть самообманом. Вы знаете, что надо сделать для повышения значимости ценности «Клиентоориентированность бизнеса»?

Участник семинара: Надо привязывать к объему продаж.

Ведущий семинара: Только не используйте шаблонных и общих фраз. Предлагая мне хоровое пение, участница описала конкретную ситуацию, это очень важно.

Участник семинара: Можно сказать, что клиентоориентированность позволяет компании держать цены на 5% выше, чем у конкурентов при сопоставимых товарах. То есть клиенты за хорошее к ним отношение готовы платить на 5% больше. А потом спросить: «Вас это интересует?»

Ведущий семинара: Гораздо лучше! Можно переходить к обратной технике.

## **Для понижения значимости**

Стратегия та же, но есть особенность. И два пути.

Путь первый. Надо найти ничтожную ценность, которая для человека является пустяком. Назовем эту ценность, например... «тлен», «труха». Затем надо поставить на одну полку «тлен» и то, важность чего требуется понизить. Но иногда этот метод дает совсем не те результаты, на которые вы рассчитывали. Порой, вместо того, чтобы понизить значимость определенной ценности, вы повышаете значимость самого «тлена», и он перестает быть пустяком для этого человека. Желаящим использовать этот путь настоятельно рекомендую познакомиться с субмодальными техниками NLP, правильное использование которых сведет риски к нулю. Будем считать, что этот путь для продвинутых юзеров NLP.

Второй путь для тех, кто NLP не знает и знать не желает. Вам нужно представить, что ценность, значение которой мы должны понизить, угрожает другой, заведомо более или сопоставимо важной ценности. Правильно ли вы понимаете слово «угрожает»? Это не пальчиком грозить: «Ай-яй-яй». Это «или-или». Или одна ценность «будет жить» или другая, это борьба не на жизнь, а на смерть.

Доктор говорит больному: «Вы, голубчик, сейчас решайте или курить, или жить...» Если все сделано правильно (убедительно) и для конкретного человека «жить» важнее

«курить», то «курение» мгновенно становится пустяком, а больной становится некурящим человеком. Но есть люди, для которых «курить» будет важнее, чем «жить», и тогда нужна предварительная фаза. Надо повысить значимость ценности «жить» и только потом браться за ценностное связывание.

В работе руководителя ситуации, когда ему полезно понизить значимость той или иной ценности, случаются не раз за день. Один подчиненный страдает от необходимости носить бейдж, другому мешает шум кондиционера...

Как понизить значимость шума кондиционера? Вы вполне готовы к этой задаче...

Участница семинара: Можно сказать: Иван Иванович, я понимаю, что шум кондиционера вас отвлекает, но когда приходится выбирать, то, согласитесь, что лучше пусть отвлекает шум, чем духота и пот...

Ведущий семинара: Если предположить, что этот Иван Иванович похож на большинство людей, то эта фраза может понизить значимость шума. Согласен. Важно показать, что другой альтернативы нет: или шум - или духота. Никаких инвестиций, никаких ремонтов, никаких переездов в другой офис. Подведем итог: значимость ценности может быть понижена:

- при помощи субмодальных техник НЛП (для знающих людей);
- при помощи демонстрации угрозы, которую несёт ценность (важность, которой надо понизить) для человека (компании).
- Ведущий семинара: Завершая тему, хочу отметить: когда вы повышаете значимость ценности, то предлагаете её человеку в роли «спонсора» для уже важной для него ценности. Если вы понижаете значимость ценности, то предлагаете её человеку в роли «эксплуататора» какой-либо важной ценности человека (компании). Логика такая: каждому хочется иметь «лишнего спонсора». Никому не нужен «лишний эксплуататор». Про спонсора и эксплуататора пока отметьте, скоро мы об этом поговорим подробнее.

Продолжим. Наша следующая тема...

## **Высшая ценность**

*Мы ждем своего обеда, надеясь не на доброжелательность мясника,  
пивовара или булочника, а на их заботу о своих интересах.  
Мы обращаемся не к их гуманизму, а к их эгоизму.  
Адам Смит.*

Размышляя о личностных ценностях, мы часто приходим к необходимости определить точку отсчета, единицу измерения или хотя бы «главную ценность». Что же является высшей ценностью?

Мы считаем, что высшей ценностью является оставшееся время жизни.



И есть две важные точки на жизненном пути человека: первая и последняя. В первой он может планировать и мечтать. Во второй ему остается лишь подвести итог, как он распорядился двумя Божественными дарами: временем жизни и свободой выбора.

Подумайте о времени жизни так: это единственная ценность, которую никто, каким бы злым человеком ни был, не может присвоить. Его могут забрать, но не присвоить. А это значит, что «время жизни» - моя ценность, только моя.

Свобода выбора... Боги были добры к человеку и предоставили ему свободу выбора: хочешь живи в раю, хочешь - в аду, мол, это твое личное дело. Выбирай! А выбирает человек, как вы знаете, при помощи собственной системы ценностей, которую по умолчанию он не вправе называть своей. Только после тщательного анализа и отбора, только после перестройки системы ценностей с самых основ в соответствии с самостоятельно выбранными идеалами система ценностей становится собственностью человека. Результатом его работы.

Так вот, все дело в последней точке. Дойдя до нее, человек оборачивается и видит, что он сделал со своей жизнью: потерял, потратил или инвестировал. Давайте разберемся с этим.

Но сначала один вопрос. Если высшая ценность - это оставшееся время жизни, то почему мы так сильно ценим деньги? Зачем человек ходит на работу и обменивает там свое время жизни на свои же деньги? То есть получается, что наше место работы это обменный пункт... А как вы ведете себя, если вам надо поменять одну валюту на другую? Вы изучаете предложения на рынке и при одинаковом уровне доверия идете в тот обменный пункт, где курс выгоднее. Чем же плох человек, который выбирает ту компанию, которая предлагает большее вознаграждение за его время жизни?

Деньги - это спрессованное, сконцентрированное, зафиксированное на специальной бумаге время жизни.

Работодатель (и на законных<sup>13</sup> основаниях только он<sup>14</sup>) трансформирует время работника в деньги.

Деньги позволяют сделать одну удивительную вещь: купить время жизни других людей. Когда вы в следующий раз пойдете в кинотеатр, то, покупая билеты, вы фактически приобретаете время жизни талантливых режиссеров и актеров, которые в ближайшую пару часов будут развлекать вас. В театре вы купите время живых актеров, а в стриптиз баре... там много чего предлагают. Но в любом случае речь идет о времени чьей-то жизни. Впрочем, надо отметить пару интересных исключений:

А) Когда человек покупает землю, леса и другие природные богатства, то может оказаться, что на самом деле он покупает время жизни того, кто все это создал.

---

<sup>13</sup> Кража и некоторые другие преступления тоже превращают время в деньги, но это не законный способ.

<sup>14</sup> Если человек может сам превращать свое рабочее время в деньги, то он или представитель свободной профессии, или частный предприниматель.

Б) Иногда, давая взятку, человек фактически покупает свое же время жизни – ну, не хочет он стоять в очереди три года! А другого способа сэкономить время он не знает.

Оставшееся время жизни – единственная ценность, доступная человеку в полной мере, и в этом проявляется ее исключительная и величайшая значимость.

Деньги – это единственный способ опосредованного присвоения времени жизни других людей. Чем больше у вас денег, тем больше вы можете сделать покупок товаров и услуг. Каждая покупка – это фактически приобретение времени жизни других людей, и присоединение их времени жизни к своему. Подумайте об этом так: сколько вы должны были бы прожить, чтобы иметь все, что у вас есть сейчас, но с одним маленьким дополнением – все, что у вас есть, вы должны были бы от начала до конца сделать сами, своими руками и головой. По самым скромным прикидкам это не сотни, а тысячи лет.

Давайте поговорим о времени как будто это деньги<sup>15</sup>. Хотя на самом деле все наоборот: деньги – это производное и заменитель времени. Давайте представим, что каждый из нас инвестор. В чем главная задача инвестора? Правильно, найти такой бизнес, который даст максимальную прибыль. Когда инвестор вкладывает деньги в создание нового предприятия, он в последнюю очередь думает о создании новых рабочих мест, о том, что работники этого предприятия, наконец, смогут накормить своих детей – ему (если он настоящий инвестор) важно только одно – сколько денег он заработает. Это не критика, это понимание - такова система ценностей социальной роли - «инвестор».

Если инвестор получает прибыль 1% в год от вложенной суммы, то он просто глупый инвестор! Лучше бы отдал деньги в банк и получил больше при меньшем риске. А если в итоге он заработал меньше, чем вложил, – то он либо преступник, либо «балбес». Остерегайтесь давать свои деньги в управление таким инвесторам. А вот если он за год удвоил капитал, то со своей работой справляется отлично, и ему уже можно бронзовый бюст на родине поставить.

Каждый из нас инвестор. Чем бы мы ни занимались, мы инвестируем свое время. Это единственный доступный нам капитал и оттого, как мы им распорядимся, зависит реакция потомков: либо они поставят памятник, либо...

Подумайте о распоряжении своим временем жизни, как об инвестициях. Что вы сделали сегодня такого, что может вернуться к вам с прибылью? Может быть, вы научили ребенка считать до пяти, а еще лучше заложили ему тягу к учебе (сделали учебу ценностью), оставив труд по вдалбливанию устного счета учителю, тем более что он это все равно будет делать и получит свою часть денег за время, проведенное в классе.

Может быть, вы выразили свою поддержку другу, утешили его в трудный момент жизни, дали совет, о котором вас просили. Может быть, вы посетили фитнес-центр и потренировали свою сердечную мышцу. Может быть, прочли книгу о технологии продаж «Клиент-Эксперт<sup>16</sup>» и решили завтра испытать ее на практике. Да, уже к этому моменту

---

<sup>15</sup> Человеческая мудрость просто так не создает фразы типа: «Время – деньги»

<sup>16</sup> Так, незаметно и между строк, мы рекламируем нашу книгу «Профессиональные продажи: технология и практические советы» (автор К.В. Харский, издательство «Питер», 2004г.)

мы могли бы сделать полезные инвестиции своего главного капитала, своего личного времени жизни.

Полезные инвестиции отличаются от прочих одним простым критерием: если возвращается больше, чем вы инвестировали - вы молодец, если меньше, то надо тщательнее планировать инвестиционную политику.

Полезное упражнение, которое способно быстро стать привычкой и изменить вашу жизнь до неузнаваемости: перед тем, как приступить к какому-либо делу, оцените его инвестиционную привлекательность, поймите, что вы получите за потраченное вами время (которого, кстати сказать, не вернуть). Если результат для вас более ценен, чем затрачиваемое время, то инвестиция полезна, и можно приступить к этому делу. Если результат «стоит» меньше, чем инвестируемое время, то воздержитесь от этой деятельности, поищите другие бизнесы<sup>17</sup>, в которые можно было бы вложиться.

Возможно, приведенные примеры сформировали не совсем верное понимание нашей позиции. Мы вовсе не призываем вас к тому, чтобы каждую минуту тратить на исключительно полезные и возвышенные дела. Конечно же, вы можете провести вечер перед телевизором или поиграть в компьютерные игры. Смело транжирьте свое время на то, что считаете нужным! Мы лишь настаиваем на том, чтобы вы делали это сознательно. Еще раз, мы за то, чтобы любые инвестиции вашего драгоценного<sup>18</sup> времени были взвешенными, осознанными, просчитанными.

### **Три способа распоряжения своей жизнью**

*Для неё – всё свободное время моё...  
В. Высоцкий  
«Несостоявшийся роман»*

### **Инвестиции**

Если время жизни используется таким образом, что впоследствии человек в течение некоторого времени или всей оставшейся жизни получает отдачу - это инвестиции. Примеры:

- обучение;
- воспитание ребенка;
- установление контактов, налаживание связей;

---

<sup>17</sup> Тот редкий случай, когда иностранное слово подходит лучше. Business – означает не столько бизнес в нашем понимании (предприятие, компания, работа), сколько просто некое «дело». И таким делом может быть и визит к родителям, и пьянка с лучшим другом, и чтение желтой прессы – репортаж с места событий о нашествии гигантских крыс на метрополитен города Чугуева.

<sup>18</sup> Теперь-то вы понимаете, что во фразе «драгоценное время» нет ни малейшего намека на издевку или шутку. Даже если ваши шкафы ломятся от золота и бриллиантов, истинное богатство – ваши года. Пессимисты при этом думают о годах, которые остались, а оптимисты - о годах, которые прошли (особенно, если время, которое уже прошло, было правильно инвестировано). Потому у одних богатство со временем уменьшается, а у других – увеличивается.

- формирование команды;
- создание корпоративной культуры;
- понимание правильных приоритетов бизнеса
- и так далее...

Частный случай инвестиций - совершение ошибки, за которую приходится расплачиваться, может быть, всю жизнь.

Самый распространенный способ инвестирования времени жизни – обучение. Однажды мы с вами потратили некоторое время и обучились чтению, и теперь мы используем этот навык ежедневно. Можно выучиться и получить профессию, которая будет приносить удовольствие, и кормить всю жизнь, а можно ошибиться в выборе и потерять четыре, пять, шесть лет жизни. Можно воспитать такого ребенка, который в старости будет «размачивать засохший сухарь», а можно такого, который этот сухарь отберет у старика-родителя. Сожаление, которое испытывает человек, когда понимает, что инвестиции времени жизни, которые он предпринял, провалились, не идут в сравнение с сожалением о потерянных деньгах.

Руководитель занимается подчиненным, учит, вкладывает в него душу и свой ценнейший ресурс – время жизни, и вдруг узнает, что оперившийся ученик создает компанию- конкурента. Что должен чувствовать «инвестор»? Руководитель понимает, что время жизни, которое он потратил на воспитание преемника, не только не принесло пользы, но и грозит убытками.

Прожить жизнь без инвестиций, значит, потратить ее, или даже потерять.

## **Трата**

Возможно, большую часть времени человек проводит именно в тратах. Трата - это такая деятельность, в результате которой человек получает результат-отдачу, но эта отдача не повторяется.

Например, человек провел час своей жизни за обеденным столом – теперь он сыт. Но это ощущение временное. Чтобы снова стать сытым, потребуются новые инвестиции.

Поездка в отпуск может быть и тратой времени, и инвестицией. Если вы отдохнули, и уже через неделю не помните об этом, ваш отпуск – пустая трата времени. Если же вы вспоминаете о своем отпуске вот уже десять лет, и эти воспоминания что-то значат для вас, тогда этот отпуск - инвестиция.

Съездил человек на море, отдохнул, подзарядился, снял стресс. Но через некоторое время ему снова необходим отпуск. Сравните со способностью быстро восстанавливаться и снимать стресс, не накапливая его. Обучение и развитие подобного навыка - это уже инвестиция.

Я вспоминаю известную всем притчу о том, что если хочешь накормить человека, то следует дать ему удочку. А можно пойти дальше. Владелец удочки может создать пруд для

разведения рыбы, чтобы не тратить слишком много времени на ловлю одной рыбешки. Создать пруд и развести в нем рыбу - это инвестиция.

Продать партию товара - это трата времени. Выстроить такие отношения с клиентом, чтобы он покупал снова и снова - это инвестиция. Подумайте о программах лояльности клиентов, если они у вас есть.

Мы не можем обойтись без трат времени, к ним надо относиться как к накладным расходам. Любая коммерческая компания стремится сократить накладные расходы, чтобы увеличить прибыль, но ни одна не способна избавиться от них вовсе. Траты времени надо контролировать. Здесь мы снова призываем к большей сознательности.

Компьютерные игры, общение в Интернете, блуждания в сети – все это трата времени. Человек отдает время, а взамен получает удовольствие (или что-то еще), но эта отдача разовая. И есть опасность «подсесть» на источник удовольствия. Впрочем, об этом мы уже говорили, когда обсуждали слабости Эмоционала.

## **Потеря**

Человек постоянно теряет огромное количество самого ценного своего ресурса - времени жизни. Потеря - когда вы провели какое-то время за деятельностью, не получили конкретного результата и не можете, собственно говоря, вспомнить, чем именно вы занимались все это время.

Нужно обладать большим мужеством, чтобы честно посмотреть на количество бездарно потерянного времени каждым из нас. Впрочем, с прошлым всё понятно - его не вернуть и заново не потратить. А вот что делать с настоящим и будущим... решать каждому из нас.

И помните, во второй точке своего пути каждый человек будет вынужден обернуться назад и посмотреть, что же он сделал со своей жизнью: потратил, инвестировал, или, не дай Бог, потерял.

Вопросы к аудитории:

Чем является просмотр сериалов?

Участник семинара: Не понимаю людей, которые смотрят сериалы - это худший вариант досуга, это точно потеря времени.

Участник семинара: Если зритель получает удовольствие, то это не потеря, это - трата. Человек отдает время, это правда, как правда и то, что взамен он получает чувства, например, удовольствие.

Ведущий семинара: Есть еще варианты?

Участник семинара: Возможно ли, чтобы просмотр сериала был инвестицией? Я слышал, что некоторые люди смотрели «Санта Барбару», чтобы узнать модные тенденции в интерьере...

Ведущий семинара: Если человек смотрит сотую серию сериала, но до сих пор не знает имен героев и сути конфликта, то зачем он его вообще смотрит? В этом случае это потеря. Если человек смотрит сериал и хохочет над комедией положений, то это трата времени. Ведь взамен человек получает смех и, вероятно, удовольствие. Если же в результате просмотра сериала человек обрел новые знания и навыки, которые многократно использует в своей жизни, то это весьма странная, возможно даже, глупая, но, тем не менее, это уже инвестиция.

Теперь задания для самостоятельного обдумывания:

1. Приведите примеры сделанных вами инвестиций времени жизни за последний год.
2. Запишите траты, которые впоследствии оказываются потерями.

Участница семинара: Не очень понятно это задание, что надо делать?

Ведущий семинара: Надо подумать, что вы делаете, рассчитывая, что это как минимум трата, а потом регулярно оказывается, что это была снова потеря.

Участница семинара: То есть я знакомлюсь с женщиной, выстраиваю отношения в надежде, что это или инвестиция времени, или трата. Но потом выясняется, что это снова просто потеря. Вы это имели в виду?

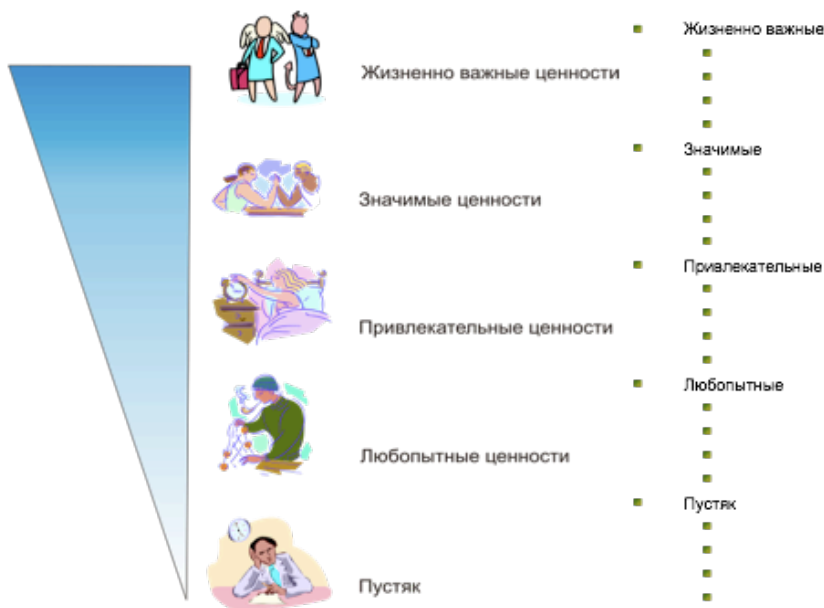
Ведущий семинара: Что-то вроде того. :) Продолжаем.

3. Запишите на листке бумаги самые частые и «любимые» вами способы потери времени жизни...

4. Какой инвестицией вы намерены заняться по результатам полученной на семинаре информации?

## **Уровни значимости ценностей**

*Давно известно, что в комедиях  
герои хлопчут из-за пустяков,  
а в трагедии они озабочены проблемами  
общечеловеческими и вечными.  
П.М. Ершов*



«Характеры людей определяются нуждами и в них же проявляются, - пишет П.М. Ершов в книге «Искусство толкования». - Одним нужно одно, другим – другое; существует нужное всем без исключения; среди нужного всем есть нужное в разных степенях; существует и то, что нужно немногим, и то, что некоторым кажется будто нужно: другие видят, что оно вовсе не нужно. Бывает и наоборот – человек думает, что ему не нужно то, что в действительности необходимо и без чего он погибает».

Одного люди желают больше, чем другого. Что-то имеет для них особое значение, другое – и вовсе бесценно. А есть и такие предметы, идеи и явления, которые не имеют никакой ценности. Чтобы понять человека, недостаточно просто выяснить его систему ценностей, надо узнать, насколько интенсивны выявленные ценности.

Мы различаем пять уровней значимости ценностей. Рассмотрим их по очереди, помня об условности деления на уровни.

### Жизненно важные ценности

*Никто не помнит имени того,  
кто пришел к финишу вторым.  
Чарлз Шульц.*

*И людская кровь рекой  
По клинку течёт булата...  
Люди гибнут за металл!  
Сатана там правит бал!  
(Из арии Мефистофеля, опера Ш. Гуно «Фауст»)*

Высший уровень значимости ценностей мы называем жизненно важным. К нему относятся такие ценности, за которые, человек буквально готов отдать саму жизнь<sup>19</sup>, а если быть совершенно точными – оставшееся время жизни.

Что может быть для человека жизненно важно? Да, что угодно!

17 февраля 1600 года Джордано Бруно как нераскаявшегося еретика сожгли на площади Цветов в Риме. По утверждениям некоторых историков, он был казнен инквизицией за то, что не отрекся от своих убеждений. Впрочем, надо признать, что это не единственная версия.

Харакири - это запатентованный японцами способ ухода из жизни. У них есть еще немало традиций, отражающих их взгляд на ценность сохранения человеческой жизни, например, «дзюнси», что означает – «смерть вослед». То есть, когда умирал сюзерен (господин), истинно преданные вассалы совершали харакири, будучи не в силах перенести утрату. Глядя на это через призму личностных ценностей, можно сказать, что жизненно важной была верность своему господину, а не сохранение своей жизни, во что бы то ни стало. В средние века в Японии было так много желающих отправиться на тот свет вместе с господином, что правительство было вынуждено запретить «дзюнси».

«Инсеки-Дзисаку» - переводится на русский язык, как «самоубийство вследствие осознания своей ответственности за случившееся. Некий Ватель, мажордом принца Конде, пронзил себя шпагой, испугавшись, что королю не успеют вовремя подать рыбное блюдо. С точки зрения японца, это нормальный и правильный поступок, свидетельствующий о том, что принцу служат люди, понимающие значение слова «ответственность».

Высшими добродетелями самурая считались воинская доблесть и абсолютная преданность сюзерену, у которого самурай был на службе. Служение господину составляло смысл жизни (высшую ценность). Пожертвовать собой в случае необходимости, согласно самурайскому кодексу чести «Бусидо», считалось величайшим счастьем.

Мы считаем, что полезно обсудить еще один пример жизненно важных ценностей. Речь пойдет о смене эпох в современной России, периоде накопления первоначального капитала. Некоторые люди, получив от государства сигнал заниматься бизнесом открыто, взялись за это дело с колоссальным рвением. Часто бессознательно, но порой и вполне осознанно, «новые русские» понизили значимость витальных, эмоциональных, идеологических ценностей и оставили только одну – заработать как можно больше любым способом, не взирая ни на что и ни на кого. Дети, семья, друзья, любовь, здоровье и сама жизнь были принесены в жертву золотому тельцу<sup>20</sup>. И нет ничего удивительного в том, что многие люди, посвятившие всего себя без остатка деньгам, добились результата. Вопрос только в том, какой ценой? Тысячи, нет, десятки тысяч молодых людей полегли на полях больших и малых войн-разборок, за каждой из которых маячили деньги.

---

<sup>19</sup> Так сложилось, что в европейской культуре высшей ценностью является человеческая жизнь. Но в других социально-культурных условиях это уже далеко не аксиома.

<sup>20</sup> Мы никого не обвиняем и не иронизируем. Так оно было и в меньшей степени есть сейчас.



Статистика, которая, как известно, знает всё, подтвердит, что большинство «новых русских» находятся во втором или даже третьем браке. С точки зрения теории личностных ценностей в этом нет ничего удивительного, фактически можно предсказать долговечность любого брака. Если для «нового русского» в борьбе за большие деньги семья перестает быть ценностью, то странно ли, что отношения между супругами портятся и со временем прекращаются. Впрочем, для тех семей, которые переживут эту напасть, есть другая опасность: ценности одного супруга, сильно изменившись, перестали устраивать другого...

Жизненно важных ценностей не бывает много. Минимально у среднестатистического здорового человека есть одна жизненно важная ценность – «сохранение собственной жизни».

Получается парадокс: ценность, за которую человек может отдать жизнь – сохранение собственной жизни. То есть, по сути, человек не готов ни за какие ценности отдавать свою жизнь. При этом надо отметить еще раз, что мы не знаем свою истинную систему ценностей, ошибочно принимая наши мысли на эту тему за реальное положение вещей. Миллионы людей, отдавших свою жизнь в Великой Отечественной войне за свободу Родины, не предполагали, что эта идеологическая ценность «освобождение страны от захватчиков» победит витальную – «сохранение собственной жизни». При этом надо заметить, что идеологическая государственная машина работала день и ночь, чтобы изменить индивидуальные системы ценностей солдат и призвать их к жертвенности ради Родины.

Возможна и обратная ситуация. Телохранителя готовят к тому, что выполнение профессионального долга, спасение жизни клиента, важнее сохранения своей жизни, а щедрая оплата – это аванс за то, что в нужный момент телохранитель встанет на пути смертельной опасности. Если в час X окажется, что сохранение личной жизни важнее, то выполнение долга будет отложено до другого раза<sup>21</sup>.

Жизненно важных ценностей может быть две-три, но маловероятно, что у кого-то их окажется пять-десять. Они определяют главный вектор жизни человека. Во всем, что он делает, они обязательно проявляются. Рассмотрим основные из них.

Жизнь как жизненно важная ценность. Если для человека нет ничего важнее его жизни, то он будет постоянно оценивать риски и выбирать действия, которые его жизни не угрожают. Он наверняка пойдет на безопасную работу. Это точно не военный, не милиционер и даже не водитель-дальнобойщик. Его семейная жизнь будет течь спокойно и по возможности мирно, без громких сцен с битьем посуды, во время которых слишком велик риск порезов, которые в свою очередь могут привести к заражению крови...

Сохранение здоровья как жизненно важная ценность. Эта ценность имеет принципиальное отличие от предыдущей, и она состоит в том, что такой человек усиленно и осознанно занимается профилактикой заболеваний, закаливанием, физкультурой и т.п.

---

<sup>21</sup> Практическое следствие из этой закономерности – прежде чем проверять навыки телохранителя, убедитесь, что у него верная система ценностей. Телохранитель с правильной системой ценностей предпочтительнее при любом уровне профессиональной готовности. И это относится к представителю любой профессии: к продавцу, водителю школьного автобуса, пилоту пассажирского самолета и т.д.

Человек, идущий делать прививку, скорее всего, осознает ценность сохранения своего здоровья на достаточно высоком уровне.

Благосостояние как жизненно важная ценность. Когда деньги (благосостояние) становятся самым важным, человек сильно меняется.<sup>22</sup> Настолько, что знакомые перестают его узнавать. Они говорят: «Ты никогда не был таким меркантильным и запросто мог дать в долг, что с тобой произошло?» Может быть, раньше доминировали эмоциональные ценности (дружба) и для друга было не жалко последней рубашки? Так вот, времена меняются...

Но это мы говорили о жизненно важных ценностях человека. Но и у компании тоже есть жизненно важные ценности. Есть идеи, что бы это могло быть?

Участник семинара: Для компании жизненно важным может быть сохранение рецептуры в тайне. Если секрет станет известен, то бизнесу может прийти конец.

Ведущий семинара: Да, не все колбасные производства согласятся вести круглосуточную онлайн трансляцию происходящего в их цехах.

Участник семинара: Даже если нет нарушений, рецептура все равно может быть жизненно важной. Взять хотя бы общеизвестную историю про Колу.

Ведущий семинара: Да, согласен. Что еще, для компании может быть жизненно важным?

Участник семинара: Клиенты. Не будет клиентов - не будет и компании. Клиент - всегда прав.

Ведущий семинара: Клиенты, конечно, важны. Но действительно ли клиент всегда прав? Представьте, к нам в магазин приходит клиент и говорит, что хочет прямо сейчас купить вот этот шкаф. Достает пачку долларов и говорит, начинайте, мол, немедленно отгрузку. Клиент всегда прав, говорите. И что делать в этой ситуации? Если вы возьмете доллары в качестве оплаты, то нарушите закон и, возможно, будете справедливо наказаны. Если не возьмете доллары, то получается, что вы лгали, когда говорили, что клиент всегда прав. Что делать с этой дилеммой? Помните, жизнь - это череда выборов. И в каждом из них побеждает ценность, которая важнее. Если ценности одинаково важны, возникает ступор. Что важнее: «прибыль, даже ценой нарушения закона» или «соблюдение закона, ценой потери прибыли»?

Участник семинара: Для разных компаний по-разному. Но многие будут жутко жалеть, если будут вынуждены отказать этому покупателю. Конечно, можно показать ему ближайший обменный пункт. А ведь он может не вернуться.

Ведущий семинара: Клиентоориентированность компании - это отдельная тема. Но ее не обойти, когда мы говорим о приоритетах компании. Место «клиента» в общей

---

<sup>22</sup> Никто не рождается со сложившейся системой ценностей. Никто в раннем детстве не имеет доминирующих материальных ценностей. В какой-то момент человек вдруг понимает, как важны деньги, что деньги могут все, что деньги это смысл жизни, а без них жизни то и нет. Толчком к такому преобразению может быть что угодно - книга, телепередача, чей-то пример. Люди с другими, нематериальными, доминирующими ценностями сокрушаются и не понимают, как можно жизнь отдать за деньги, сами при этом отдают свою за идеологию, за переживания, за детей и т.д.

системе ценностей компании определяется индивидуально в зависимости от многих факторов: уровень конкуренции, характеристики товара, частота покупок и так далее. Но никогда, ни при каких обстоятельствах ни клиенты, ни сотрудники не могут быть главной доминирующей ценностью.

## **Значимые ценности**

*Не представляю себе,  
как бизнесмен может  
расстаться со своим делом.  
Он никогда не отучится  
думать о нем днем  
и видеть его во сне ночью.  
Генри Форд.*

Значимые ценности заставляют думать о себе буквально день и ночь.

Большинству читателей знакомо это состояние. Тем, кому повезло, день и ночь не давали покоя мысли о любимом. Другим, менее счастливым, в это время приходили мысли о долге, кредите, болезни, причиненной обиде, необходимости найти какую-либо работу и т.д.

Значимые ценности отличаются одной уникальной способностью – они вызывают ассоциации с собой, чтобы человек ни делал, ни говорил, ни видел.

Учительница на уроке достает из портфеля кирпич и спрашивает детей: «Дети, о чем вы думаете, когда смотрите на этот кирпич?»

- Я, – говорит Петя, - думаю о том, как много усилий приложили разные люди, чтобы сделать этот кирпич.

- Я, - говорит Маша, - глядя, на этот кирпич, думаю о том, сколько прекрасных и полезных зданий можно построить из таких кирпичей.

- Я, - говорит Вовочка, - глядя на этот кирпич, думаю о женщинах.

- Но почему, Вовочка?! – удивляется учительница.

- Я про них все время думаю.

Проанализируйте, к какой теме ваши мысли возвращаются снова и снова. Может быть, это и есть ваша значимая ценность? Если вы выявили таковую, сделайте еще один шаг – поймите, полезно ли для вас наличие этой значимой ценности.

Есть время разбрасывать камни, а есть время их собирать. Когда время разбрасывать, то значимой ценностью должна быть равномерность покрытия поляны камнями. Только тогда работа будет выполнена качественно, может быть, даже безупречно. Потом придет время собирать камни, и значимая ценность должна смениться. Пока речь идет о камнях, вроде все понятно и очевидно. Но почему тогда многие люди не замечают, как они разбалансированы в своей обычной жизни?

В компанию ASD на работу приняли нового сотрудника. Его задача состояла в том, чтобы быстро разобраться в огромном ассортименте, большом количестве клиентов и сложной системе заказа и отправки товара. Казалось бы, самое время сделать «вхождение в должность» значимой ценностью и постоянно день и ночь думать о том, как быстрее и лучше войти в курс всех дел. Вместо этого, сотрудник сконцентрировался на эмоциональной стороне процесса. Он обнаружил в соседнем отделе симпатичную девушку, они быстро нашли общие интересы, и теперь, изучая каталог товаров, он думает о том, какой бы еще найти предлог, чтобы зайти в ее отдел и немного поболтать...

Может быть, они и построят крепкую семью, если Боги будут добры к ним, но работники они, согласитесь никакие.

Мы не агитируем работать день и ночь, и не такое это большое искусство делать значимым на работе одно, а дома – другое. Мы за то, чтобы управлять своими ценностями для достижения лучших результатов.

Иногда некоторые ценности, так или иначе (может быть, даже случайно) становятся значимыми, что может сильно навредить человеку и доставить массу хлопот и неприятностей.

Те, кто не раз оказывался за рулем, знают, что среди водителей есть такие, для которых потребность доказать свою правоту на дороге гораздо важнее безопасности. Они могут спровоцировать аварийную ситуацию только для того, чтобы продемонстрировать, что другой водитель неправ.

Родители взрослых детей порой забывают перевести заботу о них с уровня значимой ценности в другой, менее интенсивный. И это заставляет их влезать во все детали жизни взрослого ребенка, что часто создает напряженность в отношениях. Но родитель не может остановиться, не может не вмешиваться, не может не поучать. И причина лишь в том, что куда бы он ни посмотрел, чтобы он ни услышал, у него возникают ассоциации, связанные с ребенком...

Легко понять, положительное или отрицательное воздействие на вашу жизнь оказывает та или иная значимая ценность. Если ценность дает вам прилив сил и позволяет достигать цели, то очевидно воздействие положительное. Если же значимая ценность загоняет вас в тупики, создает затруднения в общении с другими людьми, то воздействие отрицательное.

Значимые ценности имеют доступ к хранилищу энергии. «Заразившись» какой-либо ценностью, человек немедленно получает энергетическую подпитку.

Студент вдруг узнает, что через неделю самый сложный экзамен у строгого преподавателя. У него же, как говорится, еще и «конь не валялся». Пока что информация об экзамене – это только самый сильный стресс. А вот когда становится известно, что при неудовлетворительной оценке студента могут отчислить (а ему очень надо продолжить обучение, потому что в армии не так весело), в этот момент положительная оценка становится значимой ценностью. Мгновенно студент «подключается» к неведомому источнику энергии и круглые сутки проводит за книгами, забывая обо всем остальном. Утром седьмого дня он полностью готов к сдаче экзамена.

Дополнительно можно сказать следующее:

- Энергию, отпущенную на одни цели для одной конкретной значимой ценности, человек не может (да и не захочет) использовать на иные цели. Нашему студенту из предыдущего примера и в голову не пришло, что на таком пике прилива сил здорово было бы посетить дискотеку. Значимые ценности заставляют думать о себе день и ночь, и даже если бы он пошел на дискотеку, то продолжал думать о предстоящем экзамене; уровень энергетики понизился бы, и наш студент решил бы, что все же лучше позаниматься с книгами – все равно настроение веселиться куда-то пропало.

- Если значимая ценность уходит, то забирает с собой и принадлежащую ей энергетику. Человек эту потерю ощущает так остро, что многие погружаются в состояние более или менее длительной депрессии<sup>23</sup>. Человек проработал всю жизнь на одном месте, гордился своим трудом, имел много достижений. Но возраст берет своё, и вот уже пора освобождать кабинет для молодых. Работа наполняла его жизнь смыслом и значимостью. Он думал о задачах не только в кабинете, но и когда ложился спать, и когда просыпался. Формулы и чертежи были самыми частыми гостями его сновидений, помогая даже ночью решать сложнейшие задачи. Теперь, выйдя на пенсию, чем прикажите ему заниматься? Что даст ему силы просыпаться каждое утро? Если человек сможет найти замену, если он найдет<sup>24</sup> иную значимую ценность, то обновленный и измененный смысл жизни вернется: кто-то станет заниматься садом, кто-то внуками, кто-то будет писать мемуары, а кто-то – картины. Важно отметить: человеку необходима, по крайней мере, одна значимая ценность. И чем глобальнее она будет, тем – лучше.

Каждый человек должен иметь значимые ценности – они делают нашу жизнь полной. Имея значимую ценность, человек понимает, что он не просто живет, не просто «коптит» голубое небо, а достигает что-то важное.

Сколько может быть значимых ценностей у человека и всегда ли человек имеет значимую ценность? Надо признать, что далеко не все имеют значимые ценности. Не у каждого есть такой мощный источник нескончаемой энергии. Люди без значимой цели в глазах тех, у кого таковая есть, могут производить впечатление апатичных и вялых, про них говорят:

- нет огня в глазах;
- их ничего не интересует (не волнует);
- нет цели в жизни;
- плывет по течению

и т.д.

У других людей есть одна значимая ценность. Они всегда знают, чего хотят. Вся их жизнь подчинена одной цели, никакого распыления усилий, никаких лишних движений.

---

<sup>23</sup> У нас еще будет возможность обсудить, что такое депрессия с точки зрения идеи о личных ценностях.

<sup>24</sup> Или создаст, что очень даже возможно.

Если значимая ценность относится к группе материальных, то человек все происходящее с ним воспринимает как благоприятную или неблагоприятную для его благосостояния ситуацию. Если значимая ценность связана с эмоциональными ценностями, то человек живет страстями, и не волнуют его ни приближающиеся выборы президента, ни размер ежемесячного вознаграждения, ни состояние здоровья.

Наличие хотя бы одной значимой ценности делает человека энергичным, а это достаточный повод завести себе такую ценность, если ее все еще нет. Определите цель, достижение которой было бы полезно для вас, и создайте ценность, способную приблизить момент достижения цели, и затем сделайте эту ценность значимой. Как изменить уровень значимости ценности, мы уже знаем; это «ценностное связывание».

Когда у человека несколько значимых ценностей, могут возникнуть большие проблемы, если эти ценности начнут бороться между собой. Тоже уже знакомая нам ситуация, правда?

Значимые ценности полностью контролируют жизнь человека. Как говорил Сенека: «Кто не раб? Тот – раб денег, этот – раб похоти». Возможно, он имел в виду тот вид рабства, который создается значимыми ценностями? Русская формулировка этой идеи такова: охота – пуще неволи. Другими словами, наличие значимой ценности – даже хуже чем рабство – раба кто-то заставляет и понуждает к действиям, а значимая ценность хуже рабовладельца, не знает покоя и даже сны способна контролировать<sup>25</sup>.

Как только некая ценность перестала быть значимой, а это происходит не так уж и редко, то поток энергии автоматически перекрывается. Многие знают состояние опустошения после достижения важной цели. Человек удивляется, мол раньше, когда готовился к защите диплома (к экзаменам) мог сидеть за книгами ночи напролет и не чувствовал усталости, а теперь... даже в новогоднюю ночь валюсь с ног уже полдвенадцатого.

Следовательно, уж если соглашаться на рабскую зависимость, то:

1. Сознательно. Надо контролировать, какие именно ценности значимы для вас.

2. Системно. Желательно, чтобы значимых ценностей было несколько, и при этом одна из них заботилась о вашем здоровье. Системный подход обеспечит энергетическую подпитку вашего организма не только когда вы на работе или не только когда вы занимаетесь детьми, или не только когда вы укрепляете свое здоровье, но и во всех важных для вас ситуациях. Не бойтесь переборщить – больше двух-трех значимых ценностей не осилить. Поэтому человек в разные периоды своей жизни делает (до прочтения этой книги, скорее всего, не осознавая процесса) то одну, то другую ценность значимой.

Всем знакомы люди, «помешанные» на чем-либо. Иногда, когда дело заходит действительно далеко, специалисты ставят диагноз – «навязчивая идея». Навязчивая идея есть ни что иное как значимая ценность, забирающая у несчастного все доступное время. Если при этом для окружающих сия идея – пустяк, они начинают волноваться о душевном здоровье этого человека и часто весьма обоснованно.

---

<sup>25</sup> Или влюбленным уже не снятся их пассии?

Значимыми должны быть достойные ценности, тогда можно надеяться на достойную жизнь.

## Привлекательные ценности

*Memento quod es homo*  
*Помни, что ты человек*

Привлекательная ценность заставляет человека встать с дивана и начать активные действия. Что является главной ценностью сегодняшнего времени? Очевидно деньги?! То есть материальные ценности должны так сильно мотивировать людей, что, увидев объявление о высокооплачиваемой работе, любой безработный должен бегом кинуться к телефону, чтобы успеть записаться на собеседование. Но...ничего подобного не происходит! Со словами: «Опять обманут», - безработный переворачивает страницу и возвращается к анекдотам, от которых мы его случайно отвлекли.

Привлекательные ценности удерживают внимание человека, создают мотивацию. Таких ценностей у человека много. Исключение составляют лишь люди, находящиеся в глубокой депрессии<sup>26</sup>.

В чем их отличия от остальных? Если жизненно важные ценности нужны, чтобы человек мог понять, кто он такой и чего стоит его жизнь, а значимые ценности нужны, чтобы получить доступ к потрясающему источнику энергии, то привлекательные ценности нужны, чтобы увлеченный своей идеей ученый не забыл поесть.

Привлекательные ценности создают тактические мотивационные импульсы. Пока человек сыт, то возможность перекусить не представляет особого интереса. Но по мере нарастания чувства голода бутерброд в холодильнике становится все более и более привлекательным.

Привлекательные ценности, как рой проводников, толпятся вокруг сознания, предлагая свои услуги. Сознание (а порой и подсознание) дает некоторым из них возможность проводить в свой предел.

Привлекательные ценности изменчивы и могут быть актуальными лишь непродолжительное время, даже если оно измеряется месяцами. К примеру, высшее образование не может быть или, по крайней мере, не должно быть привлекательной ценностью, поскольку требует не меньше четырех лет, а привлекательные ценности не могут доминировать годами. Из-за подмены ценностей многие студенты уже на втором году обучения начинают искать причину, по которой продолжение учебы лишено смысла и, как правило, такую причину находят.

Есть еще несколько областей человеческой жизни, изменения в которых не должны, по нашему мнению, осуществляться под влиянием привлекательных ценностей.

---

<sup>26</sup> Когда человек находится в состоянии депрессии, то интенсивность всех его ценностей близка к нулю, и особую опасность представляет то, что ценность сохранения самой жизни тоже мизерная и сопровождается словами: «Зачем мне такая жизнь, если в ней нет ...». Как только человеку что-то становится важно, состояние депрессии слабеет и улетучивается.

Перечислим некоторые, но вы и сами сможете составить этот список, зная, что эти изменения (и их последствия) длятся годами, и их нельзя просто взять и отменить:

- 1) Женитьба;
- 2) Рождение ребенка;
- 3) Покупка дома, машины других дорогостоящих вещей, особенно в кредит;
- 4) Приобретение домашних животных.

Вот, для сравнения, список достаточно важных событий, которые, тем не менее, могут совершаться под влиянием привлекательных ценностей:

- 1) Трудоустройство на работу;
- 2) Вступление в партию;
- 3) Покупка вещей на карманные деньги;
- 4) Выбор места для отпуска.

Участница семинара: Я согласна с вами, но реклама действует как раз наоборот, она говорит: кредит - это просто. А вот теперь - кризис.

Ведущий семинара: Вы меня опередили, я как раз хотел вернуться к теме кризиса, которую мы уже поднимали раньше. Напомню, кризис может быть благом, поскольку является необходимым условием для пересмотра системы ценностей. Только он заставляет нас меняться. Но чтобы перемены состоялись, мы должны пройти через действительно глубокий кризис и буквально выстрадать наше новое мировоззрение. Процесс этот тяжелый и болезненный, и, конечно же, каждый человек тянет до последнего, надеясь на «авось обойдется». Но другим он просто быть не может. Если бы новая система ценностей давалась легко и просто, мы бы менялись каждые два дня, а может быть, и каждые два часа. Кто знает, куда бы тогда привело наше стремление к идеалу? Ужас. Поэтому мы сначала выжидаем и терпим. И когда наше терпение заканчивается, а кризис все не уходит, нам приходится меняться. Сначала мы делаем вид, что стали другими, но в душе понимаем, что перемен не было. Так человек, решивший сбросить вес, садится на диету. Что такое диета? Это не та перемена, которая нужна на самом деле. Диета - это не изменение приоритетов, а изменение поведения. Это попытка обмануть – смотрите, я стал другим. Ничего подобно - ты прежний. Если перемены поведения дали требуемый человеку или компании результат, то на этом дело и остановится. Если результат не достигнут, тогда уже приходит черед изменений на уровне приоритетов и ценностей. Если удержание себя от пищи не дало результата, тогда человек пересматривает свои приоритеты, и... о чудо! мир становится другим, и изменения происходят сами собой. Вспомните, о чем мы говорили вначале: о двух функциях ценностей и о том, что из этого проистекает.

Участник семинара: Понимая ценности, технологии работы с ценностями, можно ли изменить свои ценности без кризиса?

Ведущий семинара: Нет, знание не освобождает от необходимости проходить через кризис.



Участник семинара: Как компания переживает кризис, как понять, что мы созрели до пересмотра приоритетов бизнеса? А может еще можно потянуть?

Ведущий семинара: Судя по вопросу - еще можно потянуть. Вы поймете, когда для всех станет очевидно, что дальше так жить и работать нельзя. Пока есть хоть какая-то возможность продолжать по-старому - компания не меняет своего курса. Если только ваш лидер, увидев будущее, захочет его предвосхитить. Так нередко бывает, что лидер компании находится на несколько лет впереди настоящего и понимает, что если не изменится сейчас, завтра будет поздно. Тогда лидер начинает нагнетать страху на своих сотрудников. Если в настоящем нет сигналов опасности, то ему могут не поверить. В конце концов, он ведь может ошибаться. Влиятельные люди начинают отговаривать лидера от плана перемен. Вы видите возможность продолжать работу по-прежнему? Сколько у вас в запасе времени?

Участник семинара: Не думаю, что у нас есть хотя бы год. Это связано с происходящей на нашем рынке ценовой войной. Владельцы говорят, что если бы выход из бизнеса не был столь дорог и не сопровождался бы большими проблемами, они с удовольствием вышли бы из игры. Они сейчас готовы продать бизнес за один рубль, да никто его не покупает.

Ведущий семинара: У вас, похоже, не кризис, а коллапс. Вы уверены, что ваш больной жив?

Участник семинара: Нет, не уверены.

Ведущий семинара: Вот уж воистину и опыт - сын ошибок трудных. Мы не сможем решить вашу задачу в рамках семинара, но давайте определим, чему вы, ваша компания можете научиться на этой ситуации?

Участник семинара: Главный урок, который мы смогли сами осознать и усвоить, состоит в том, что команда единомышленников способна достигать результаты в самых сложных ситуациях. И эта команда – тот актив, который у нас останется, даже если компания окончательно обанкротится.

Ведущий семинара: Полезный урок. Что скажете о клиентах?

Участник семинара: Никогда больше мы не будем исходить из того, что клиент всегда прав. Клиенты хотели конкурентных цен, и мы шли им навстречу. Чем это кончилось? И вот теперь, когда бизнес на краю пропасти, клиенты, получившие от нас лучшие цены, с легкостью уходят к тем поставщикам, которые могут еще уйти вниз по цене. А мы не можем... Считаю фразу: «Клиент всегда прав» - самой вредной для бизнеса! Это прямая дорога к банкротству.

Ведущий семинара: Прямая и длинная. Если бы она была короткой, то ущербность позиции «клиент всегда прав» была бы очевидной для всех. Надо сказать, что впервые ее произнес владелец сети отелей. Он сказал своим сотрудникам примерно следующее: «Запомните этого клиента, он снял наш пентхаус на год и заплатил наличными вперед. ЭТОТ клиент всегда прав, это понятно?» Понятно, сказали сотрудники. Прессе фраза понравилась, за исключением одного слова, и мы с вами узнали: «Клиент всегда прав»,

вместо: «Этот (в смысле «Этот оплативший наличными год аренды пентхауса») клиент всегда прав». Как много может зависеть от одного слова!

## Любопытные ценности

*- А где мой сыр?  
из анекдота, про мышеловку нового типа.*

Максимум, что могут любопытные ценности – заставить повернуть голову в свою сторону. Это минимальный уровень интенсивности. Часто ценности этого уровня не замечаются, не запоминаются, забываются.

Бывало ли у вас, что вы просили коллегу по работе или домочадцев что-то купить или сделать для вас, но они забыли? Это говорит о том, что ваша просьба была для них не важнее любопытной ценности. А смогли бы они забыть просьбу, скажем, Лаврентия Павловича<sup>27</sup>? Скорее всего, большинство людей только о ней и стали бы думать. Эта просьба имела бы для них, по меньшей мере, значимую ценность, а для тех, кто понимает, что к чему, и жизненно важную ценность.

Руководитель, выдавая задания, должен убедиться, что достижение цели, представляет ценность для сотрудников. И уровень ценности должен быть не ниже привлекательного.

Любопытные ценности сиюминутны, их интенсивность настолько слаба, что если в данный момент времени актуальна иная, более важная, ценность, то любопытные могут быть отброшены и проигнорированы.

Реклама по телевидению (рассмотрим только частный случай) часто не имеет никакой ценности для зрителей, кроме тех, кто ее создал или оплатил. Именно потому что реклама не дотягивает даже до любопытной ценности. Зритель берет пульт и с легкостью переключает канал. Теперь посмотрите: многие ли стали бы вставать из кресла, чтобы переключить канал, если бы у них не было пульта? Совсем немногие. Что же это значит? Только одно: в сравнении ценностей «остаться сидеть, сохранить комфорт и переждать рекламу» или «встать с места, чтобы переключить рекламу» - побеждает первое, и человек продолжает комфортно сидеть в кресле и смотрит рекламу. Специалисты, производящие рекламу, творят и выдумывают, и высшей наградой для них будет реклама, представляющая хотя бы любопытную ценность.

Когда человек думает: «съесть или не съесть это яблоко», яблоко для него - любопытная ценность. Привлекательные ценности, вызывают мотивацию, которая поднимает человека из кресла и отправляет через весь город...

Несколько рекомендаций. Есть такие ценности в жизни каждого человека, которые должны иметь интенсивность выше, чем «любопытно». И надо сознательно проверить место этих ценностей у себя и у детей и также сознательно повысить их значимость, если это необходимо. Итак, список ценностей, которые, по нашему мнению, должны быть значимы сильнее, чем «просто любопытно»:

---

<sup>27</sup> Берия Л.П. -

- 1) Сохранение здоровья;
- 2) Учеба;
- 3) Соблюдение правил;
- 4) Деньги.

Что произойдет, если сохранение здоровья не будет важной ценностью? Человек обнаружит, что здоровья в нем совсем мало уже в реанимационной палате.

Если учеба не важная для человека ценность, то кто из него вырастет? Без образования, конечно, можно жить, но для того ли человек становился «хомо сапиенс» - человеком разумным? Образование позволяет обеспечить достойную жизнь, найти свое место в обществе, получить и удовольствие, и деньги.

Задание для самостоятельного размышления:

- 1) Что должно в вашей жизни стать более важным?

---

---

---

---

А что менее важным?

---

---

---

---

Как только курильщик сможет сделать сигарету неважной, незначимой – он в тот же момент легко и безвозвратно освободится от необходимости курить. Я много лет курил, много лет не курю. Чтобы перестать курить я предпринимал несколько безуспешных попыток, потом сделал сигарету пустяком и обнаружил, что уже не испытываю тяги к ней. Почему? Потому что никто не интересуется пустяками...

### **Безразличные ценности, пустяк**

*- А здесь на табло какие-то цифры бегут, я так понимаю пять секунд осталось. А что потом? (вероятно, какой-то из боевиков)*

Безразличные, пустяковые ценности - то, что человек обычно не замечает вовсе. Безразличные ценности не попадают в луч «фонарика» (помните первую функцию ценностей?)

Как это ни странно звучит, мир в большей мере состоит из безразличных для нас ценностей. Ценен ли сам мир в таком случае? Ценен, так же как ценна порода, содержащая золотые самородки. Только представьте, что все нейтральные ценности в вашем поле зрения вдруг превратились в ровный серый фон (на самом деле, не так уж велико изменение личной картины мира, многие так живут изо дня в день). Если вы находитесь в собственном доме или квартире, то серых пятен будет не очень много, но, выйдя на улицу, вы рискуете оказаться в сером обволакивающем тумане и хорошо, если светифор, точнее цвет его светящей лампы представляет для вас ценность...

Если вы хотите избавиться от чего-либо, просто переведите это в категорию «безразличные ценности», и оно перестанет существовать. Но не делайте таких изменений ради эксперимента – потом в сером тумане будет непросто отыскать то, что вы сами же и сделали безразличным. Но для некоторых ситуаций безразличие – выход. Взять хоть уже упомянутую сигарету. Если для курильщика сигарета значимая ценность<sup>28</sup>, то он, безусловно, знает цены на сигареты, знает, какие именно сигареты курит его сосед, где ближайший табачный киоск. Для человека безразличного к курению все эти вопросы:

- А) Не интересны;
- Б) Безразличны;
- В) Не имеют к нему отношения;
- Г) И вообще, пустые, не содержащие полезного смысла.

Сделать нечто безразличным, значит, забыть и потерять в сером тумане. Поэтому прежде чем вы сделаете что-то безразличным, хорошо подумайте и, когда окончательное решение будет принято, убедитесь, что вы извлекли урок из своего опыта и подобную ошибку не повторите.

Некоторые люди сами научились переводить ценности в разряд безразличных. Другим требуется инструкция. Вспомните басню, в которой лиса, не сумев дотянуться до спелого винограда, сказала: «Мне и не надо, он все равно зеленый и несладкий». С этого момента виноград перестал для нее существовать. Вот такая маленькая хитрость может полностью изменить жизнь, и потому мы повторим предупреждение, – трижды подумайте, прежде чем перевести какую-либо ценность в разряд безразличных.

Приведем характерный пример, когда у человека не получилось задуманное, хотел сделать что-то безразличным, а оно стало значимым. Пример можно найти и в идеологической, и в материальной, и в витальной сфере, но наш – из эмоциональной.

---

<sup>28</sup> Кто-то до сих пор ошибочно думает, что сигарета – жизненно важная ценность, что он без нее не выживет. Это неправда, сигарета ценности не имеет, но некоторые люди по глупости и недалёковидности могут сделать ее и значимой, и жизненно важной. Но ни той, ни другой она не является.

Молодые люди дружили, встречались, время от времени. Ничего особенного, иногда им хотелось провести вместе свободное время. Между ними не было ни клятв, ни объяснений. Для девушки эти отношения были (по нашей терминологии) скорее любопытны: когда парень звонил и приглашал погулять, она могла согласиться, но только если не было иных альтернатив. И вот однажды, после довольно долгого перерыва между встречами, девушка увидела парня с другой. Ее не заметили, но она хорошо рассмотрела парочку. Она видела «соперницу», как та вся светится от счастья и тает, тает, тает. Нашей героине стало прямо нехорошо, что-то в душе считало, что это несправедливо и так не должно быть.

Девушка пришла домой, но даже после почему-то бессонной ночи решила, что этому парню не место в ее сердце, и его надо забыть (ценность отношений с этим парнем следует понизить до уровня «безразлично, пустяк»). Впрочем, сделать это совсем непросто, результат оказался прямо противоположным: вместо того, чтобы забыть о парне, она стала думать о нем день и ночь. А он все не звонит ... неужели у него с той «соперницей» все так серьезно... И девушка обнаруживает себя сидящей перед телефоном и впервые в жизни набирающей его номер...

Прошу вас проанализировать действия девушки с точки зрения «ценностного связывания»?

Участница семинара: Она, возможно, связала образ вполне для нее безразличного парня с чем-то, что важно для нее. Например, это могло быть «самолюбие». И вот важная ценность «самолюбие» накачала энергию в «дохлую» поначалу ценность - «парень». Тут совет простой: надо связывать с более низким по значению.

Ведущий семинара: Совет хороший, но что делать с уязвленным самолюбием?

Участница семинара: Лучше бы ей и значимость самолюбия понизить, так будет проще жить. Но уж раз условия задачи такие... Надо ценность «парень» представить как угрозу: «я люблю себя (самолюбие)» и тогда, защищая то, что для нее важно, девушка сможет избавиться от важности ценности - «парень». Например, так.

Ведущий семинара: Вы хорошо и правильно усвоили идею «ценностного связывания». Хочу напомнить только, что прозвучавшие слова: «одна ценность накачала энергией другую ценность». Вы ведь так сказали, но возможно вы даже не представляете, насколько вы точно выразились и как своевременно, потому что мы переходим к следующей теме.

## **Взаимодействие ценностей между собой**

Если ценности рассматривать как самостоятельные и отдельные от личности сущности, то можно представить, что у каждой из них есть своя задача. И, организуя достижение собственной цели (задачи), каждая ценность вынуждена взаимодействовать с себе подобными. Есть пять вариантов взаимодействия ценностей между собой.

### **Эксплуатация**

*Vestra salus - nostra salus.*

Ситуация, когда одна ценность начинает эксплуатировать другую, возможна, если доминирующая ценность по уровню интенсивности относится к жизненно важным или, как минимум, к значимым, а интенсивность ценности донора – более низкая.

Основной мотив эксплуатации можно описать так: одна ценность «говорит» другой: «Посмотри, над какой важной задачей я тружусь, прояви сознательность, отдай часть ресурсов, которыми располагаешь». Любому человеку доступны только два типа ресурсов, это: время жизни и деньги. Некоторым ценностям посчастливилось контролировать оба ресурса, но большинство довольствуется одним и, как правило самым важным ресурсом, – временем жизни. Деньги же – это производное от времени жизни. Но, будучи самым распространенным и общепризнанным, конвертируемым и высоколиквидным заменителем<sup>29</sup> времени, деньги так- же весьма важны.

Итак, эксплуатация возникает там, где более сильная ценность отбирает у другой, менее сильной, ее ресурсы – время или деньги или и то, и другое одновременно. Вы легко можете вспомнить массу примеров из личной жизни.

Самый банальный пример – стремление к финансовому благополучию. Человек решил стать богатым, то есть неосознанно сделал ценность «богатство» значимой или даже жизненно важной. Он постоянно думает о том, как озолотиться, и готов отдать свою или забрать чужую жизнь за копейку. И, несмотря на огромный приток энергии, обеспечиваемый значимой ценностью<sup>30</sup>, человек ищет дополнительные ресурсы. В своих поисках он натывается на ценность «дружеские отношения» и вспоминает, что у него есть друг и тот не откажет в кредите, даже расписку не возьмет, а когда придет время платить по долгам, дружбой можно легко пожертвовать. Так один полезный ресурс «богатство» отобрало. Следующие на очереди семья и дети. Они отнимают столько времени и главное – денег! Может быть, оставить их, пусть сами выпутываются?! Дальше доминирующая ценность расправляется с сыновними чувствами, с тревоугодием, любовью к художественной литературе. Такова цена богатства, и наш вымышленный герой готов ее заплатить, а потому своего наверняка добьется. Хорошо, что такая цена приемлема не для всех.

Еще один пример эксплуатации одной доминирующей ценностью всех остальных, на этот раз из художественной литературы, чтобы каждый заинтересованный мог перечитать произведение и полнее понять механизмы эксплуатации.

---

<sup>29</sup> Почему деньги суррогатный заменитель времени? Потому что, имея деньги, вы можете нанять другого человека, чтобы он сделал что-то, на что вы своего времени уже не тратите. Например, он за вас вспашет поле, засеет пшеницей, уберет урожай, сделает муку, испечет ее и отдаст вам батон и половинку серого. Деньги важны не потому, что они рубли или доллары, не потому что напечатаны на специальной бумаге. Они важны потому, что они позволяют вам покупать время других людей и тем самым свое тратить на то, что считаете важным, какой бы ерундой это не было. Почему люди продают вам свое время за деньги? Потому что ваши деньги им нужны, чтобы, в свою очередь, купить время у других, и у них нет ничего кроме личного времени, которое вдруг потребовалось вам. Вот и получается, что в мире есть только одна истинная ценность – это время, но не астрономическое, а время человеческой жизни. Деньги – это лучший суррогат времени. Пистолет (власть в самом широком смысле) – это лучший вариант денег. Мы поговорим еще на эту важнейшую тему в главе: «Ценности и жизнь» в параграфе «Ценности и время»

<sup>30</sup> См. выше в описании значимых ценностей.

Граф Монте-Кристо. Человек с доминирующей ценностью «мщение». Он не родился мстительным. Таковым его сделало несправедливое обвинение и неслыханное богатство. Не будь денег, он не имел бы такой власти и большинства открывшихся возможностей; максимум, что ему было бы доступно - нож в бок каждому из обидчиков. Деньги позволили ему быть изобретательным и изощренным мстителем.

Какие же ценности эксплуатировала, вероятно, жизненно важная ценность «отмщение за незаслуженные страдания»? Во-первых, надо сказать о полном подавлении христианского сострадания и христианских заповедей. Граф считал, что Бог слишком долго вершит свое правосудие, и решил, что должен ускорить процесс. Граф отказался от своего имени, так как это помогало ему реализовывать коварные планы мести. Он отказался от многих эмоций, потому что они могли растопить его сердце, и он бы отказался от планов мести. Так любовь и дружба были принесены в жертву мести. Фактически «месть» отобрала ресурсы этих ценностей, став еще сильнее.

Единственное, что не смогла месть взять под контроль – это благородство и чувство справедливости. Сохранение того и другого делает графа, в целом, положительным героем, и люди зачитываются произведением. Без этого он стал бы банальным убийцей, никому, кроме конвоиров и правосудия, не интересным.

Интересно, что когда месть была удовлетворена, она ушла на задний план, и граф вспомнил о любви. Это логично, так как в целом он, конечно, человек с доминирующей эмоциональной системой ценностей.

Материалист на месте графа Монте-Кристо не помышлял бы о мести, потому что в случае провала ему бы грозило разорение. Да и для материалиста месть - бессмысленное занятие: инвестиции в нее не приносят денег, а лишь эмоциональное удовлетворение. А зачем материалисту эмоциональное удовлетворение?

Виталист, помня о ценности человеческой жизни и строго следуя заповеди «не навреди», простил бы виновников его страданий и наслаждался бы обеспеченной жизнью.

Идеолог... Идеолог мог бы, к примеру, быть философом, тогда бы он объяснил все произошедшее, опираясь на какую-либо научную теорию того времени, сказал бы, что, действительно, человек несовершенен и основал бы орден невинно осужденных.

Эмоционалы придумали поговорку: «от любви до ненависти - один шаг», и только они понимают, что это значит. Для идеолога это вопрос философский, и он может показать десятки промежуточных состояний. Для материалиста это вопрос цены, сколько ему заплатят, если он от любви до ненависти переместится за один шаг. Для виталиста жизнь прекрасна настолько, что в ней нет места разрушительным чувствам.

## **Спонсорство**

*Vive vaeque.  
Живи и будь здоров.*

Отношения спонсорства возникают между сильной и менее сильной ценностью, при которых более сильная ценность снабжает вторую собственными ресурсами. Зачем это

нужно слабой ценности понятно – она «за просто так» получает ресурсы, о которых не могла и мечтать. А вот зачем более сильной ценности делиться тем, что ей самой нужно? Ответ прост – сильная ценность вычислила, что при достижении слабой ценностью своих целей, она добьется большего успеха, и возможно даже с меньшими затратами.

Пример лучше любых формулировок демонстрирует, как это бывает в жизни. Некто пишет книгу, отбивая чечетку на клавиатуре компьютера. На автора сильно давят сроки, из издательства регулярно звонят с «просьбами» ускорить процесс, мягко напоминая, что до сдачи в печать осталось совсем немного времени. В этой ситуации весьма полезным мог бы оказаться навык «слепой печати» десятипальцевым методом. И если бы было свободное время и желание, то автор с удовольствием бы подучился. Но сейчас и речи не может быть об этом. То есть, говоря нашими терминами, у ценности «слепой метод печати» нет доступа к временному ресурсу, так как его полностью контролируют «сон», «еда» и «написание книги».

А теперь представьте: ценность «написание книги» осознала, что, развив навык слепой печати, она справится с работой быстрее, и в будущем он и дальше поможет ей экономить время. Отлично. Теперь более сильная ценность способна выделить необходимые ресурсы, а это в большей части время и возможно немного денег<sup>31</sup> на специальное обучение.

Спонсорство присутствует в том или ином виде всегда, когда сильная ценность делится своими ресурсами с более слабой. Но, как последний эгоист, она это делает только из желания быстрее и легче достичь свои собственные цели. Цели других ценностей ее волнуют постольку-поскольку, никакого альтруизма и благотворительности. Если сильная ценность в процессе спонсорства убедится, что ее усилия не приводят к желаемому результату - помощь будет мгновенно и безоговорочно прекращена.

## **Борьба**

*Хочешь быть правым или счастливым?  
(Надпись на майке)*

О том, что ценности могут бороться, вы знаете на своем собственном опыте. Сколько раз вы мучились, решая, что лучше: сесть на диету или принять приглашение в ресторан; пойти подышать свежим воздухом или досмотреть бесконечный сериал; выучить урок или поиграть в компьютерные игры.

Важно отметить существенную деталь – борьба возможна только между ценностями примерно равными по силе.

Более слабая ценность никогда не будет инициатором борьбы. Если ценность навязывает борьбу, значит, ее интенсивность довольно велика. При этом сильная ценность не будет бороться со слабой, она ее будет эксплуатировать.

---

<sup>31</sup> Кстати, необходимая сумма денег легко может быть отображена у весьма важной ценности «еда». Где Маслоу с пирамидой потребностей? Правильно. Отдыхает.



Главный ресурс, за который идет борьба между ценностями, - время жизни человека. Ситуация осложняется тем, что данный ресурс не восполним, и его нельзя одолжить у другого.

Второй ресурс, за который идет борьба, – это деньги. При этом истинная сущность денег состоит в том, что это суррогат, заменитель времени.

Часто борьба между ценностями дает начало трудному пути к альянсам между ними же.

## **Сотрудничество (Альянс)**

*Если не можешь победить  
врага – объединись с ним.*

На сотрудничество, альянс, способны две (или более) одинаково важные ценности или после длительной борьбы за одни и те же ресурсы, или вместо борьбы, если они все достаточно умны.

В автомобиле едут три человека, каждый из которых отличный водитель и каждый из которых хотел бы покрутить баранку. Проблема в том, что руль один и крутить его втроем одновременно невозможно. За контроль над ним развернется борьба. Когда все трое порядком устанут или поумнеют, они решат сотрудничать и поделят **время**, проведенное за управлением автомобилем по какому-либо критерию: по росту, стажу, толщине кошелька, цвету волос, длине среднего пальца правой руки.

Так и ценности. Предположим, у человека две доминирующие ценности: воспитание детей и собственный бизнес. Обе они значимые и обе конкурируют за один и тот же ресурс – время. Человек может погрузиться в борьбу, и тогда при проведении деловых переговоров «кто-то» в его голове будет настаивать, что сейчас пора вернуться к детям и надрать им место, восприимчивое к учебе. А когда он все-таки доберется до дома и уже приступит к порке<sup>32</sup>, вдруг поймет, что в договоре, который он сегодня подписал, не четко регламентируются действия сторон в случае внезапного наступления конца света. Так, борьба одинаково сильных ценностей мешает им обоим в достижении собственных целей. Быстро (или не очень) поняв это, ценности могут прийти к соглашению, что дома будет доминировать одна, а на работе - другая. При этом ценность «воспитание детей», вероятно, оговорит минимальное время, которое человек будет проводить с детьми. Достижение такого соглашения высвобождает из борьбы силы (ресурсы), которые пускаются на достижение целей. Таким образом, ничего существенно не меняя, (в сутках так и осталось 24 часа) человек повышает эффективность своей работы и качество воспитания своих детей. Альянс – лучший и, возможно, самый продуктивный способ взаимоотношений между ценностями. И часто весьма необходимый.

## **Безразличие**

*In bonam partem.  
В хорошем смысле.*

---

<sup>32</sup> Очень непедагогическая и при этом весьма полезная процедура. В известном смысле, конечно.

Довольно распространенный тип взаимоотношений между ценностями – безразличие. Когда от существования и затрат одной ценности ничего не меняется в жизни другой и наоборот, этим ценностям безразличен сам факт друг друга.

## **Конец вводной части**

Знаменательный момент нашего семинара. С него начнется практическое использование полученных базовых знаний, касающихся ценностей.

## **День второй**

### **Приоритеты личности**

Инструкция:

1) Возьмите лист бумаги А4 и аккуратно разорвите его, складывая пополам, пока не получатся листочки размером с визитку.

2) Возьмите лист бумаги формата А4, расположите его вертикально перед собой, например, на столе.

3) Возьмите 6 листочков, которые получились у вас на шаге №1. На пяти листочках нарисуйте ваши приоритеты. Что для вас важно в жизни. Что вы цените превыше всего.

Участница семинара: Честно рисовать?

Ведущий семинара: Настолько честно, насколько готовы и хотите. Это весьма интимная информация, и вы сами должны решить: насколько хотите нас посвящать в то, что ведет вас по жизни. Второй аспект вашего вопроса в том, рисовать «как есть» или «как хочу, чтобы было». Тут ответ вполне определенный - «как есть».

Участница семинара: Я совсем не умею рисовать, можно я словами напишу?

Ведущий семинара: Нет, «не можно». Как бы плохо вы не рисовали, следует рисовать. Если вы сами не можете понять, что изображено, то тогда подпишите рисунок.

Участник семинара: Но ведь не все можно изобразить.

Ведущий семинара: Например?

Участник семинара: Взаимные обязательства.

Ведущий семинара: Обращаюсь ко всем участникам, как вы можете символически изобразить «взаимные обязательства»?

Участник семинара: Две стрелки...

Участник семинара: Мне пришла идея символа «Инь и Янь».

Ведущий семинара: Выбирайте любую.

Итак, на пяти листочках изобразите пять самых важных приоритетов вашей жизни.

Участник семинара: У меня только три приоритета и ничего в голову не идет.

Ведущий семинара: Назовите их.

Участник семинара: Семья, любовь и здоровье.

Ведущий семинара: А деньги?

Участник семинара: Ой, забыл.

Ведущий семинара: Это кое-что знающим людям говорит о вашей системе ценностей, не так ли.

Смех в аудитории.

Итак, времени прошло достаточно, посмотрим на ваши рисунки.

### Участница №1:



Ведущий семинара: Расскажите о себе, что пожелаете. Нам надо научиться понимать подобные рисунки...

Участница семинара: Я уже выступала в первый день, но хочу продолжить свою историю. Я - учитель. И всегда мечтала им быть. Я работала учителем, пока была такая возможность. Но в один, как говорится, прекрасный день я осталась одна с маленькой дочкой на руках и зарплатой педагога. Я знаю, что такое кризис, и могу рассказать вам о нем многое. Я осталась одна и не понимала, что я должна делать, чтобы моя дочь выжила. Понимаете, это не игра, и не развлечение. Это был вопрос физического выживания!

Несколько дней я провела как в бреду. И, наконец, поняла, если я хочу, чтобы моя дочь жила и ни в чем не нуждалась, я должна пожертвовать своим призванием. Я должна была уйти из учителей...

Участник семинара: Извините, я хочу точно понимать. Вы рассказываете о том, как вы пришли к этой системе ценностей, которая представлена на рисунке?

Участница семинара: Да, я забыла сказать, что начну издалека. Я была настроена так решительно, что не смогла доработать даже до конца четверти. Я просто физически не могла идти в сторону школы, ноги не передвигались. А было время я летела туда на крыльях и мечтала, как мои выпускники будут приходить и хвастать своими успехами во взрослой жизни...

Я не знала, куда пойти работать. Никаких идей у меня не было. Собственно, даже посоветоваться было не с кем. Друзья и знакомые активно отговаривали меня от увольнения из школы.

Не знаю почему, но я решила, что работа агента по продаже недвижимости вполне мне сойдется. Тогда мне казалось, встречаться с людьми и показывать квартиры...ну что тут сложного!?

В агентстве, которое было расположено в моем доме на первом этаже, была вакансия, и я туда устроилась. Пару недель я ходила в помощниках у одной дамы, а потом решила, что с меня достаточно. Такого бездарного педагога никому не пожелаю. Большую часть времени она проводила в праздных разговорах о семье, покупках, шмотках и прочих пустяках. Я подошла к руководителю и попросилась в самостоятельное плавание. Так я стала агентом. Мне пришлось многому научиться, в основном в юридической области, причем самостоятельно. Все наши агенты сидели в офисе и терпеливо ждали, когда придет клиент. Никакой активности они не проявляли и следовали негласному правилу: если клиенту надо - он купит, если не надо, то любые усилия бесполезны.

Я же решила про себя: заработаю на безбедную жизнь и вернусь в школу. И стала, как одержимая, искать клиентов, наработать клиентскую базу. Первая сделка мне показалась чудом: клиент ходил, вздыхал, морщился. И, когда я уже решила, что сделки не будет, предложил вернуться в офис и оформить документы. Я помню свою первую зарплату в агентстве! Надо поработать десять лет в школе, чтобы вполне оценить вознаграждение агента по продаже недвижимости. Потом этот первый клиент еще много чего купил, и каждый раз он совершал сделки через меня. Но это не суть. Суть в том, что через полгода я возглавила агентство недвижимости. Я слегка перестроила работу компании, и половина сотрудников от меня ушла. К счастью, были другие агентства, принадлежащие тем же владельцам, и, фактически, они перешли на работу в другие компании в рамках одного холдинга. Хотя это им не помогло. Так они просто отсрочили на год свои проблемы. Мое агентство стало лучшим в холдинге, потом было признано одним из самых успешных в городе. Денег мы приносили много, сами зарабатывали как никогда раньше. Мои сотрудники сначала, когда меня назначили, пытались увидеть в этом всякие интимные подоплеки, видимо, раньше такое бывало. Но, когда у нас начались уроки, линейки и классные часы, они взмолились! А когда пошли продажи, сказали «спасибо».

Через год я стала директором управляющей компании, которая объединила все агентства недвижимости нашего холдинга. На прибыль от нашей работы владельцы стали развиваться и открыли еще несколько новых направлений. Когда одно из них стало проседать, отправили меня и сказали, что у меня есть полгода на исправление ситуации.

Я приехала и сказала тамошним работникам, что они сильно огорчают меня. Потом объяснила, что надо делать, чтобы радовать. В итоге, через полгода уже все радовались и были счастливы. За мной закрепилась репутация везучего человека с «легкой рукой». Я стала директором по развитию. С очень большим бюджетом. Я решила все вопросы со своим благополучием. У меня есть всё: квартиры, дачи, машины. Дочь заканчивает обучение в Англии.

Казалось бы, живи и радуйся. Ан нет! Есть проблема – не интересно!

Вот ценность, которую я поставила на первое место, «достаток». Было время, и желание обрести достаток мобилизовало все силы. Я за ночь передвигала на милю горы, которые другим казались неподвижными. Теперь ценность «достаток» стремится уйти вниз. Туда, в зону любопытных ценностей. Но я понимаю, что если позволю этому произойти, мне работать станет очень тяжело.

На втором месте - «Доверие руководителя». Я рассказывала, что у меня сложился имидж, и теперь я его раба. Мой босс, давая поручение, даже не сомневается, что оно выполнимо, если исполнитель - я. Компания, в которую я приезжаю для наведения порядка, знает, если я приехала, то найду волшебное решение, и дела пойдут в гору. Они знают, что справятся с задачей, с которой без меня справиться не могли. Я у них, прямо как маршал Жуков, где Жуков - там наступление, где Жуков - там победа. И им всем кажется, что это легко, что это магия такая: пришла я - и стало им счастье. Ценность «Доверие руководителя», точнее, ценность - «Оправдать доверие руководителя» держит всю конструкцию. Я сейчас поняла, этот листок должен быть выше всех остальных. В вашей терминологии «Доверие руководителя» спонсирует энергией всю мою жизнь. И если эта ценность исчезнет, то все рассыплется. Даже страшно...

Про дочь я сказала все, что планировала. Теперь «Сотрудники». Я живу по принципу - «мы в ответе за тех, кого приручили». Я для них учитель. В роли воспитателя я приучаю их к нормам поведения и постоянно удивляюсь, почему на жизненном пути сорокалетних мужчин и женщин я первый воспитатель, который прививает им правильные ценности. Может быть, я сильно ошибаюсь, но от моего присутствия у людей повышается производительность труда. Я однажды «увольнялась». Есть такие «хендхантеры», охотники за головами. Вот такой охотник вышел на меня, долго обхаживал, уговорил встретиться с новым работодателем. Этот человек, очень уважаемый в своей сфере, и мы с ним были немного знакомы, предложил условия по деньгам значительно лучше моего нынешнего контракта.

Когда я заговорила об увольнении, я сразу сказала своему боссу, что это не вопрос денег. Денег мне хватает. Я ему сказала, что хочу сменить сферу деятельности. Коротко говоря, я осталась из-за сотрудников, которые меня попросили об этом. При этом никто не назовет меня мягким руководителем.

И последняя из пяти ценностей - «Интересы компании». Это не потому, что они не важны. А потому, что есть другое, более важное. Но сказать по правде, «интересы компании» занимают свое место. Меня больше интересуют люди, бизнес-процессы, условия контрактов...

Ведущий семинара: Отличная презентация, вы дали нам массу информации. И сейчас мы будем вместе искать ответ на главный вопрос: «Что будет, если...». Прежде чем задать его вам надо в обязательном порядке попросить разрешения у собеседника на перемещение картинок, отображающих его приоритеты, и получит у него согласие. (Обращаясь к участнице №1) Разрешите переместить ваши картинки с изображением приоритетов? (Получив положительный ответ) Например: «Что будет, если приоритет «Доверие» выпадет из вашей системы ценностей, например, вследствие навета руководитель окончательно и бесповоротно перестанет верить вам и относиться так, как он относится?»

Участница семинара (№1): Непростой вопрос...

Ведущий семинара: Мы занимаемся ценностями и приоритетами. На них, как на фундаменте, держится наша жизнь. Проблемы с фундаментом отражаются на всем здании целиком. Поэтому, когда вопрос «что, если...» касается фундаментальной ценности, собеседник реагирует сильно и эмоционально, а когда речь идет о легкомысленной ценности, человек всем своим существом скажет: «А, ерунда!» О какой ценности мы сейчас говорим, если судить по реакции нашей собеседницы?

Участник семинара: Очевидно, что мы имеем дело с фундаментальной ценностью.

Участница семинара (№1): Я думаю, если потеряю доверие руководителя, то уволюсь в тот же день. Меня кое-что смущает.

Ведущий семинара: Что именно?

Участница семинара (№1): Вместе с грустью мысль об увольнении несет в себе и что-то полезное для меня, я не могу этого понять. Дело в том, что я очень ценю доверие руководителя и делаю все, чтобы его оправдать.

Ведущий семинара: У меня есть предположение. Но это вы учитесь понимать и управлять приоритетами. Если вы хотите разобраться, то мы продолжим.

Участница семинара (№1): Очень хочу.

Ведущий семинара: Прошу участников подключаться к работе.

Участник семинара: Вам обидно, что какая-то анонимная информация так просто разрушает доверие руководителя?

Участница семинара (№1): О, нет, что вы! Он все тщательно проверит раз сто, прежде чем примет решение. В особенности, относительно руководителя моего уровня. В этом можете не сомневаться. Это не тот человек, который делает «спонтанные покупки».

Участник семинара: Может быть, вам надоела сфера деятельности? Американские психологи рекомендуют менять место работы раз в пять лет.

Участница семинара (№1): Я не понимаю этого: надоела - не надоела. Работа не обязана быть развлечением. Тем более, если у человека такая ответственность...

Ведущий семинара: Я хочу сделать две реплики. Первая. Американские психологи, настолько суровы..., извините, настолько осведомлены, что даже страшно становится. Я рекомендую вам относиться к подобной информации так, как она того заслуживает. В какой-нибудь редакции СМИ сидят люди и думают: о чем бы еще сенсационном заявить... А давайте, скажем, место работы надо менять раз в пять лет! Давайте! А от чьего имени нам бы запустить эту утку? Давайте, от имени парагвайских психологов! Да ну их, давайте лучше от имени американских. На том и порешили. Вторая реплика касается выбранной вами стратегии. Вы перечисляете все догадки, какие приходят вам в голову? Это неправильно. Поймите приоритеты этого конкретного человека, что он ценил, что ценит сейчас, что он продолжает ценить...

Участница семинара (№1): Я поняла, что меня смущает. Отличный вопрос про «Доверие»! Всё сразу встает на свои места!

Ведущий семинара: Подождите, дайте нам прийти к этому пониманию. Никаких подсказок!

Участница семинара: Что станет для вас приоритетом, если значимость «Доверия» пропадет, и вы каким-то образом приспособитесь к новой для себя ситуации?

Участница семинара (№1): В том-то и дело! Я сейчас работаю, потому что тащу этот крест доверия и понимаю, как мне это надоело. Я больше не хочу быть Жуковым на всех фронтах. Мне это не нужно ни с точки зрения денег, ни с точки зрения авторитета, ни с точки зрения власти. Мне это не надо! Но компании очень выгодно иметь такого «Жукова», как я. «Доверие» можно переименовать в «Мой крест». И поэтому фраза, что будет, если «Крест» исчезнет, несет в себе и позитивный для меня смысл.

Участница семинара: Как изменится ваша жизнь, если необходимость нести крест, о котором вы говорите, отпадет сама собой?

Ведущий семинара: Молодец, отличный и своевременный вопрос!

Участница семинара (№1): Все уже решено. Я же сказала - всё встало на свои места, и я очень этому рада. План такой: во-первых, я обсуждаю с боссом свою роль «маршала Жукова» и убеждаю его открыть курсы по подготовке таких маршалов. Стратегия подготовки понятна. И для компании это важное решение. Мы иногда говорили, о том, что было бы здорово «клонировать» меня. Но никогда не думали, что нужно ковать таких людей. Это первое. Второе, я поняла, что была мотивирована не желанием чего-либо, а необходимостью. В частности, необходимостью доказывать. Сейчас место «Мой крест» уже заняла другая ценность, более позитивно мотивирующая меня. И у меня - дилемма. С одной стороны, я хочу остаться на семинаре до конца, но, с другой стороны, мне не терпится вернуться к своей работе! Как мне быть?!

Ведущий семинара: Вы меня спрашиваете? Хорош бы я был, если бы сказал - уходите! :) Ваши реакции говорят, что одно важное изменение, тяготившее вас лично, вы произвели. Кто знает, может быть, вы знаете что-то столь же полезное для компании? Оставайтесь с нами (смех в аудитории).

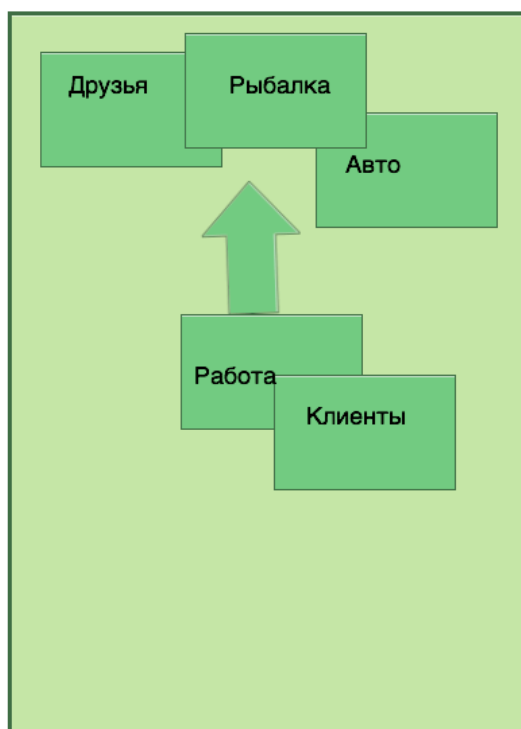
Участница семинара: А какая ценность теперь заняла место «Мой крест»?

Участница семинара (№1): Если вы не будете настаивать, то я хотела бы сохранить в тайне. Знаете, есть такие мужчины, что их показывать подружкам можно только после свадьбы!

Ведущий семинара: Несмотря на то, что с этой схемой и этим участником можно было бы еще поработать с целью исследования, достигнутые нами результаты и реакция участника говорят, что нам нужно переходить к другому...

Участница семинара (№1): Да-да, переходите. :)

## Участник №2



Ведущий семинара: Да, хорошо, что мы разные...

Участник семинара (№2): Да. Я в шоке от предыдущей картинки! Работать надо для удовольствия. Я так думаю!

Ведущий семинара: Надеюсь, вы позволяете окружающим иметь отличающиеся точки зрения?

Участник семинара (№2): Да, особенно, если они совпадают с моей. :)

Ведущий семинара: Расскажите о себе так, чтобы мы поверили, что это ваши приоритеты.

Участник семинара (№2): Единственная причина, по которой я работаю - это друзья и рыбалка. Я обожаю свое хобби и отдаю ему все свое свободное время. Когда я не могу быть на рыбалке - я мечтаю о том времени, когда вновь распакую свои удочки. У меня есть планы, и я сделаю так, чтобы работа и хобби составляли единое целое. Конечно, я не



собираюсь устраиваться на промысловое судно на работу. Там не рыбалка, а сушая каторга. Вот про себя и всё. Про рыбалку я мог бы рассказать больше.

Ведущий семинара: Прежде чем участники набросятся на вас с вопросами, я задам два своих: есть ли у вас семья? ваша должность?

Участник семинара (№2): Семьи нет, не могу найти девушку - красивую фанатку рыбалки. Должность - начальник отдела продаж.

Ведущий семинара: Как вы стали начальником отдела продаж?

Участник семинара (№2): У меня феноменально большие продажи.

Ведущий семинара: Я подключусь в случае необходимости, а сейчас прошу вас, участники семинара, поработать с этой ситуацией. Поймите систему ценностей, поймите, как устроен этот человек, что он видит в окружающем мире, как он принимает решения, как он руководит, каковы его стратегии продаж. Предыдущая участница многое сказала нам, когда поведала свою биографию, этот участник презентовал себя иначе... Только не следует засыпать его своими догадками. Исследуйте!

Участник семинара: Среди ваших приоритетов совсем не видно развития и обучения. Для меня там скорее деградация. Зачем вам этот семинар?

Участник семинара (№2): Вы мало что узнаете обо мне, но все мы много узнаем о вас, если вы продолжите в том же духе... Я вам не нравлюсь? Вас не устраивают мои приоритеты? Что мне до того?

Участник семинара: Я хотел понять вашу логику, когда вы пришли сюда «чего ради», так сказать. Ваши приоритеты мне и, вправду, не нравятся, но я готов уважать и взаимодействовать с вами и с кем бы то ни было.

Участник семинара (№2): У меня есть цель - собственный бизнес, который позволит отойти от дел и заняться любимой рыбалкой. При этом я хочу, чтобы бизнес изначально был построен на таких принципах, чтобы мог работать долго и успешно.

Участник семинара: Мне кажется, что, заниматься бизнесом, чтобы иметь возможность рыбачить, это как-то странно. Это все равно, что если бы Ричард Бренсон, владелец Virgin, занимался бизнесом, чтобы летать на воздушных шарах...

Участник семинара (№2): А я бы не удивился, если бы выяснилось, что это, действительно, так. Вы думаете, что единственная или лучшая мотивация владельца бизнеса - быть богатым, владеть самой крупной розничной сетью или что-то вроде того?

Участник семинара: Возможны, вы и правы, похоже мне надо подумать над своими приоритетами, спасибо.

Участник семинара (№2): Эй, я не планировал приносить вам пользу прежде, чем вы что-то сделаете для меня. (Смех в аудитории)

Участница семинара: Разрешите мне подвигать листочки с нарисованными приоритетами?

Участник семинара (№2): Конечно.

Участница семинара: Что произойдет в вашей жизни, если работа выйдет на первый план?

Участник семинара (№2): Мне сложно это представить... Если ради работы я буду вынужден пожертвовать друзьями и рыбалкой, то, вероятно, я стану совсем другим человеком. И этот, другой, мне не близок и неприятен, так что кладите листочки на место.

Участница семинара: Если появится новая ценность - женщина. Но не рыбак. Она в какой части вашей иерархии разместится: между работой и рыбалкой, ниже работы или выше рыбалки?

Участник семинара (№2): Все девушки, которые у меня были, оказывались ниже рыбалки, и когда они понимали свое место в моей системе ценностей, уходили. Я не бросил ни одну, все бросили меня. Некоторые ставили мне ультиматум: или я, или рыбалка. Наивные. У них не было ни единого шанса на победу!

Участница семинара: Для меня по-новому открылась сама идея ультиматума!

Участник семинара (№2): Вам я тоже не планировал помогать... Кто поможет мне?

Участница семинара (№1): В какой помощи вы нуждаетесь?

Участник семинара (№2): Я заплатил деньги, чтобы понять, как построить собственный бизнес. Я не вижу своего несовершенства. Более того, работая со мной, другие понимают что-то важное для себя. Тут два варианта: или я идеал (что сомнительно), или я не идеал, но тогда мне нужно узнать, в чем я неидеален, чтобы мне не пришлось учиться на потерянных клиентах, сотрудниках и деньгах. Вот вы, как состоявшийся руководитель, стали бы работать у меня, как у владельца бизнеса, предположим, что прочие условия вас устраивают?

Участница семинара (№1): Такой тип владельцев мне известен. Они дали толчок бизнесу и удалились от дел. Некоторые делали первый толчок за счет связей, другие за счет денег, третьи за счет бизнес-идеи или бизнес-модели... Вы какой из них?

Участник семинара (№2): У меня есть бизнес-модель. Этот бизнес уже существует, но если кое-что изменить в привычной схеме, это даст конкурентное преимущество. Поскольку бизнес касается базовых потребностей, то его жизненный цикл - десятилетия. Конкуренты быстро отреагируют, но к этому времени у компании будет своя ниша. То есть бизнес-модель, позволяющая перекрыть существующий рынок и получить на нем нишу достаточного для меня размера.

Участница семинара (№1): Понятно. Мой ответ: «Нет». Семейный бизнес с оборотом в несколько миллионов рублей меня не интересует. Теперь про изъян вашей системы ценностей как владельца бизнеса. Кто для вас люди, которые работают, точнее, будут работать в вашей компании? Кто будет снабжать компанию новыми идеями, энергией? Знаете, может быть, вам написать гениальный сценарий и продать его в Голливуд, чтобы потом безбедно жить на островах и ловить там рыбу?

Участник семинара (№2): Да, вы правы. Гениальный сценарий и постоянный доход от него решили бы мою проблему. Тогда бы и бизнес не потребовался. Вы не знаете, что там востребовано сейчас?

Участница семинара (№1): Американцы спасают мир от глобальной угрозы. Метеорит, вулкан, обледенение и потоп уже были.

Участник семинара (№2): А возможно ли так, что я на время сделаю себе систему ценностей эффективного предпринимателя, сделаю бизнес и потом верну все на место?

Участница семинара (№1): Я такое с собой уже делала. Так что это возможно. Вопрос в том, захотите ли вы возвращаться в фанатичные рыбаки... Я вот ностальгически вспоминаю школу, но возвращаться туда не собираюсь. У меня есть предположение: вы Эмоционал и не научились получать драйв от бизнеса, от встреч и разговоров с людьми, от совершившихся и сорвавшихся сделок, от достигнутых и сданных рубежей. Если вы пожелаете, то можете в бизнесе найти не меньше удовольствия, чем в рыбалке. Вот если бы я предложила разместить на вашем листе еще одну ценность, скажем, «Достижения», куда бы вы ее поместили?

Участник семинара (№2): Сейчас достижения для меня ничего не значат - пустой звук. Поэтому место такой ценности или не нашлось, или в самом низу листка.

Участница семинара: А если бы я предложила поместить эту ценность на самый верх иерархии и спросила бы: «Как изменится ваша жизнь?»

Участник семинара (№2): Интересно! Все приходит в движение. Рыбалка пошла вниз. Появились приоритеты «Команда» и «Цель», потому что «Достижения» без цели невозможны. Много что происходит с приоритетами, они как будто ожили. Забавно, что бизнес ради достижений уже не такой скучный, как раньше. Мне есть о чем подумать. Спасибо!

Ведущий семинара: (Обращаясь к аудитории) Что вы заметили, какие приемы и техники были применены сейчас?

Участник семинара: В последнем фрагменте разговора участница (№1) ввела в систему ценностей собеседника ценность, которой там не было, и повысила ее значимость?

Ведущий семинара: Ввела? Да, это было сделано с ценностью «Достижения». У меня есть гипотеза, почему была выбрана именно эта ценность. Привычное дело рыбака - хвастать своими достижениями, то есть уловом. Даже та рыба, которая ушла с крючка, является объектом гордости. То есть борьба за достижения для рыбака - дело привычное. Но что сделала участница (№1) для повышения значимости этого приоритета? Производила ли она «ценностное связывание»?

Участник семинара: Нет, «ценностного связывания» не было. Был вопрос: «Как изменится ваша жизнь?» И дальше все произошло само.

Участница семинара: Я хочу отметить, что участница (№1) смогла конструктивно построить отношения с «рыбаком» и, оказалось, он не такой уж потерянный для бизнеса.

Ведущий семинара: Был ли момент, который можно назвать переломным, важным, проливающим новый свет...

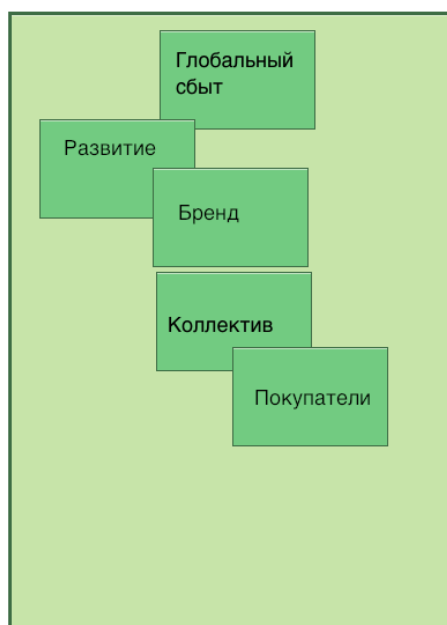
Участница семинара: Мне показалось, что, когда «рыбаку» сказали, что он просто не научился получать драйв от бизнеса, он изменил свои реакции и свое отношение к происходящему.

Участник семинара (№2): Да, я подумал, а вдруг это правда? Вдруг и от ежедневных бизнес-задач можно получать удовольствие?! Я - Эмоционал, и до сего дня лучшим способом зарядить мою батарейку была рыбалка. Сейчас я сомневаюсь, что это единственный способ. Вдруг есть и другие. Это очень интересная мысль.

Ведущий семинара: Давайте для примера разберем еще одну иерархию. Кто готов к экзекуции?

### Участник №3

Участник семинара (№3): Я готов.



Ведущий семинара: Я думаю, вы (обращаясь ко всей аудитории) настолько поднаторели, что справитесь сами. Что вы думаете об этих приоритетах личности?

Участник семинара: Отличные приоритеты, вероятно, такие же у Билла Гейтса.

Участник семинара: Не думаю, Билл Гейтс, похоже, вообще отошел от дел.

Участник семинара: (Обращаясь к участнику №3) Расскажите о себе, пожалуйста.

Участник семинара (№3): Мне 50 лет. Я владелец группы компаний. Продажи растут не менее чем на 15% в год, и мы хотим стать общенациональным поставщиком своей продукции сначала в России, а потом в мире. Все, что я делаю, все, о чем я думаю, подчинено одной цели - компания должна стать глобальной. Я повидал немало, учился, в основном, на своих ошибках и не думаю, что что-то может меня удивить. По вашей системе ценностей, я - Материалист, у меня есть идеологические ценности, и я пока не

понял, насколько сильно они конкурируют с материальными. На рисунке я их изобразил на треть меньше чем материальные, но, возможно, различие не столь существенное. Пользуясь случаем, я хотел спросить: есть ли способ протестировать персонал?

Ведущий семинара: Да, есть два теста. Оба бесплатные и доступные через интернет. Один расположен на сайте <http://test.for-business.ru>. Второй, в виде программы, можно скачать с сайта [www.vm2b.ru](http://www.vm2b.ru). Давайте теперь вернемся к вашей иерархии, вы сказали о себе всё, что планировали?

Участник семинара (№3): Да.

Ведущий семинара: Тогда, пожалуйста, вопросы.

Участник семинара: Как вы пришли к доминированию приоритета «Глобальный сбыт»?

Участник семинара (№3): Я считаю, что в нашем мире большим легче. При всех слабостях крупной компании преимущества размера перевешивают. Большая компания производит столько товаров и услуг, что ограниченный рынок ее никак не может устроить. У нас есть сравнение, что мы монголо-татарская орда, передовые отряды захватывают территорию, и им разрешено всё. Победа любой ценой - их девиз. Рапорт о поражении не принимается. Но потом, когда территория захвачена, ее надо обживать и тогда приходят главные силы, и везде ставят свои знамена, так ведь знамен надо много... Поэтому фабрики на захваченных территориях, которые способны шить знамена, начинают шить наши.

Участник семинара: Вы что знамена продаете?

Участник семинара (№3): Нет, это я образно выразился.

Участник семинара: «Глобальный сбыт» - это ваши передовые отряды беспринципных захватчиков. Это понятно. Развитие – это, видимо, производство, которое заполняет товаром захваченные территории и которое уже играет по правилам. Бренд - тоже вроде понятно. Про коллектив и про клиентов скажите дополнительно.

Участник семинара (№3): Коллектив - это наемники. С одной стороны, за деньги они готовы на все, но хотят остаться живыми, чтобы потом заработанное можно было потратить. Все знают, что они наемники. Но не в смысле «наемный сотрудник», какими являются многие присутствующие, а в смысле - наемный солдат. Подписал контракт? А теперь слушай командира или... Впрочем, «или» не существует.

Участник семинара: Господи, не дай Бог быть вашим конкурентом!

Участник семинара (№3): Мы этого и добиваемся, мы хотим, чтобы враг трепетал от одной мысли, что мы можем посмотреть на его территорию. Хотя всю территорию мы уже считаем своей, просто пока мы не всю ее контролируем. Мы не говорим: мы заняли «такой-то город», мы говорим: «над городом таким-то контроль возвращен».

Участница семинара: Вы это серьезно?!

Участник семинара (№3): Вполне, вы в каком городе живете?

Участница семинара: Я вам не скажу.

Участник семинара (№3): Правильный, но бесперспективный ответ. Когда мы придем в ваш город, вы первая пожелаете работать у нас, потому что служить надо в той армии, которая не знает поражений.

Участник семинара: Скажите про покупателей.

Участник семинара (№3): Это захваченное население. Его надо обратить в свою веру. Тут на помощь приходит имидж большой, социально ориентированной компании.

Участник семинара: Что будет с тем населением, которое не захочет обращаться в вашу веру, я так понимаю, вы имеете в виду потребление вашего продукта?

Участник семинара (№3): У нас есть подходы ко всем. Идеологов - убеждаем. Материалистов - подкупаем, Эмоционалов - увлекаем, Виталистов берем за руку и приводим.

Участник семинара: Боже!

Участник семинара (№3): Правильная, но бесперспективная реакция!

Участник семинара: Какая реакция была бы перспективной с вашей точки зрения? Вы ее знаете?

Участник семинара (№3): Вполне определенно. Вы должны сдать свой город. Вы должны сказать его название и перечислить способы его завоевания. Это ожидаемая, правильная и перспективная реакция.

Участница семинара: Вы нас разыгрываете, признайтесь?

Участник семинара (№3): В каком городе вы живете?

Участница семинара: Я вам не скажу...

Ведущий семинара: Так, похоже впечатление вы составили... Теперь рискну спросить - есть ли смельчаки, которые с разрешения участника №3 подвигают его листочки с приоритетами?

Участник семинара: Вы разрешите?

Участник семинара (№3): Только в обмен на город или участницу №1, которую я хочу пригласить на работу, нам такие люди очень нужны.

Участница семинара (№1): За комплимент - спасибо. От предложения откажусь. Листочки с приоритетами буду рада подвигать.

Участник семинара (№3): У меня еще есть время завербовать вас. Вам - разрешаю.

Участница семинара (№1): Я не буду двигать ваши приоритеты, потому что чувствую, это бесперспективно, как вы говорите. У вас выстроенная система приоритетов, и вы будете ее защищать, не щадя ни женщин, ни детей. Я хочу спросить: в ваших

приоритетах я вижу вас как руководителя, лидера и захватчика. Я не вижу вас как человека. Где приоритеты личности? Что вы любите, есть ли у вас семья, знаете ли вы, что некоторые люди ходят на рыбалку?

Участник семинара (№3): Семья - это святое, но это обоз. И он едет туда, куда ушли солдаты. У меня есть хобби, я умею отдыхать и могу пригласить вас сегодня для отдыха и вербовки с собой. Во время нашего отдыха я сделаю предложение, от которого вы не сможете отказаться.

Участница семинара (№1): Никуда я с вами не пойду. И что делать с вашими приоритетами не знаю...

Ведущий семинара: Скажите, чем приоритеты участника №3 принципиально отличаются от предыдущих?

Участник семинара: За ними стоит нечто невысказанное... ты чувствуешь, что это нечто большое и сильное. А еще ты понимаешь, что ничего с этой иерархией сделать нельзя. То, что стоит за этими приоритетами, давит и манит одновременно. У меня лично возникло сильное желание примкнуть к войску победителя. В нашей компании, если брать эту военную аналогию, разговоры сплошь о том, что эту высоту мы сдали, этот овраг у нас отбили, в боях за этот куст мы потеряли гвардейский полк. А тут совсем другой размах: взяли - так сразу целый город! А у нас бы корпоратив устраивали за взятие каждого дома и спились бы еще на окраине...

Ведущий семинара: За каждой системой ценностей стоит мировоззрение человека. Мы увидели приоритеты участницы №1 и можем предположить, что она считает правильным, что неправильным, как должен жить человек, чтобы не жалеть о потерянном времени. Потом мы узнали приоритеты участника №2 и представили его мировоззрение. Оно вызвало протест у многих, потому что есть стереотип - жить ради рыбалки мелко. Но потом оценки изменились, ведь мы поняли, что этим человеком на самом деле движет не рыбалка, а поиск драйва. И тут нам посчастливилось узреть приоритеты и мировоззрение нового Чингизхана. И многие растерялись: столь значительным по энергетике оказалось его мировоззрение. Мы пойдем ваши чувства и наше смущение чуть позже.

Важно отметить, что у участника №3 мы обнаружили приоритеты личности, неотделимые от приоритетов компании. Помните, «мы говорим партия - подразумеваем Ленин, мы говорим Ленин - подразумеваем партия». В участнике №3 две социальные роли - «личность» и «лидер компании» - слились воедино.

И у вас появилась робость... что вы почувствовали? Вам показалось, что мировоззрение участника №3 гораздо значительнее вашего? Подумайте об этом. Представьте, что подобный человек появляется среди ваших подчиненных....

Участник семинара: У меня был такой опыт. Я долго пытался понять и изменить сотрудника, пока не понял, что мне это не под силу. Тогда я стал его увольнять и, в конце концов, уволил, но и это было непросто. А суть проблемы в том, что этот сотрудник был активным членом одной то ли церкви, то ли секты. Вот где мировоззрение, вот где железобетонная убежденность в своей системе ценностей и верность приоритетам. Причем очевидно, что приоритеты навязаны извне. Ничего нельзя сделать.

Ведущий семинара: Приоритеты члена секты - это отдельный разговор. Но чему мы можем научиться на этих примерах? Приоритеты можно привить другим людям. Но если вы начинаете это делать, то должны помнить об ответственности. Ведь они управляют людьми, и мы видим наглядное тому подтверждение. Если произойдет чудо и участник №2 целиком и полностью примет мировоззрение участника №3, то сразу станет другим человеком. Он изменится и внешне, и внутренне, у него появятся убеждения, которых сейчас нет, он будет способен на то, на что не был способен еще 10 минут назад. И столь же глобальными будут изменения, если поменяются ролями, если участник №3 примет мировоззрение участника №2.

Участница семинара: Хотела бы я на это посмотреть!

Ведущий семинара: Только не в шутку! Манипуляции с ценностями серьезно отражаются на жизни человека, а часто и на его окружении. Так что тут, как нельзя кстати поговорка, про «семь раз отмерь - один раз отрежь».

Я считаю, что мы здорово потренировались на приоритетах личности. Всего многообразия, конечно, не охватить, но логика упражнения уже, вероятно, понятна. По крайней мере, в общих чертах.

## **Приоритеты социальной роли**

Теперь следующий этап обучения.

Возьмите снова пять листочков бумаги размером с визитную карточку.

Нарисуйте приоритеты своей должности.

Что для вас приоритетно в рабочее время. Если пяти листочков будет мало, возьмите больше.

Участница семинара: Можно я нарисую приоритеты своего подчиненного, мне важно разобраться именно с его ситуацией и донести до него правильные приоритеты.

Ведущий семинара: Да, хорошая идея. Вы можете нарисовать приоритеты любой социальной роли, связанной с вашей работой, будь то ваш подчиненный, начальник, клиент, кто угодно.

...

Давайте посмотрим на ваши приоритеты, господа руководители.

### **Руководитель №1**

Законность

Время

Системность

Предвидение



Коллектив

Ведущий семинара: Дайте-ка подумать... кто же вы по профессии. (Смех в аудитории) Это ваши приоритеты?

Руководитель №1: Да, мои.

Ведущий семинара: У кого есть гипотезы относительно сферы деятельности или должности руководителя №1 ?

Участник семинара: Очевидно, что это начальник юридической службы.

Ведущий семинара: Это хороший начальник юридической службы?

Участник семинара: Не знаю, но приоритеты у него вполне подходящие. Правда, в каждой компании есть нюансы.

Ведущий семинара: Давайте дадим слово руководителю №1, расскажите, что стоит за этими картинками?

Руководитель №1: Вы правильно угадали сферу деятельности, должность называется по-другому, но это тоже специфика компании. О приоритетах.

Законность - это контроль всех бизнес-процессов компании на предмет нарушения действующего законодательства. Мы должны избегать нарушений, а если это невозможно, то заранее знать, какие взыскания могут быть наложены на компанию. Кроме того, мы вынуждаем наших партнеров исполнять требования закона при работе с нами.

Время. Если упустить этот приоритет из виду, то многое вообще делать не придется. Важно не только сделать правильно, но и вовремя. При этом, отметьте, правильно, в смысле «законно» - важнее. Если приходится выбирать: или – или, то «законность» важнее, поэтому и стоит выше. Часто приходится переучивать подчиненных, им кто-то вложил другие приоритеты.

Системность - это способ разработать универсальное решение. К примеру, уникальное решение - это регламент пропуска конкретного автомобиля в конкретное время на территорию. Для каждого автомобиля свой регламент. Системное же решение - это один регламент, который определяет пропуск транспорта на территорию предприятия. Надеюсь, понятно объяснил?

Предвидение - это способность предусмотреть, какие противоправные действия могут предпринять различные люди, и сыграть на опережение. В частности, Константин, мы используем предложенную вами методику оценки уровня благонадежности персонала именно для предвидения. У нас случаи противоправных действий в отношении предприятия единичные.

Коллектив - этот приоритет понятен любому руководителю. Ты должен заботиться о подчиненных и обеспечивать им достойные условия работы.

Готов ответить на ваши вопросы.

Участник семинара: Как вы пришли к этим приоритетам? Вы ведь не родились таким?

Руководитель №1: Я не думал раньше на эту тему. Но сейчас в голову «приходят» два человека, которые повлияли на меня как на специалиста. Это мой первый руководитель «на гражданке». После армии в самой обычной компании мне многое казалось необычным, удивительным, странным... Как это так, начальник отдал распоряжение, а подчиненный вместо того, чтобы кинуться со всех ног его исполнять, продолжает сидеть и рассуждать, а стоит ли его выполнять или нет?! Тому руководителю я очень благодарен за то, что он объяснил мне, чем гражданка отличается от армии и почему я должен оценивать происходящее, как гражданский, а не как военный человек. Второй мой учитель, предыдущий руководитель возглавляемого мной сейчас департамента - он расставил мне приоритеты. Раньше я думал, что главная задача корпоративной юридической службы - найти еще одну лазейку в законе. Мне казалось, что юридическая служба стоит как бы вне компании, знаете, такая голубая кровь. Мол, нас не очень волнует, что вы там производите-продаете, мы тут важными делами занимаемся, и без нас вы совсем пропадете, так что не отвлекайте по пустякам. Сейчас смешно и стыдно, но я таким был. Мой начальник немало потрудился, воспитывая меня, за что я ему благодарен. Теперь моя очередь. Я отчаялся найти хорошего профессионала с правильными приоритетами. И теперь готов взять на работу человека с меньшим опытом, если он близок по приоритетам компании или демонстрирует готовность изменить свои приоритеты. И познакомившись с вашей техникой «Обоснователь», вспомнил, что уже испытал его воздействие на себе, при чем успешно, ведь мой первый руководитель как раз и объяснил мне, «чего ради». Он мне говорил: «Представь, что ты на вражеской территории. Чтобы слиться со средой, чтобы тебя не вычислила контрразведка, тебе надо быть похожим на жителей этой страны. Пойми, что они ценят, что для них важно. Тебе ведь нужно закрепиться здесь на неопределенное время, так? Так. Тогда пойми, как живут эти люди, и стань таким же. Тебе еще понравится, вот увидишь». Так и случилось - мне понравилось.

Участница семинара: Вы сказали, что скорее возьмете человека с правильными приоритетами, чем профессионала без них.

Руководитель №1: Да. Но с двумя оговорками. Что такое правильная система ценностей, я не знаю. Нам нужна не правильная, а близкая к нашей. И второе - готовность меняться - определенная пластичность системы ценностей человека.

Участница №1: В вашей компании есть формальные документы, определяющие миссию компании, ее ценности, стандарты работы, дресс-код, корпоративную культуру, наконец?

Руководитель №1: Да, такие документы есть.

Участница семинара: Вы можете их нам показать?

Руководитель №1: Да, с гордостью. У меня с собой брошюра «Человек ТрансПАЗК'а»

Участница семинара: Что означает название?

Руководитель №1: Понимаю вопрос, поясню на примере, если позволите? Вы кто?

Участница семинара: Женщина.

Руководитель №1: Несомненно, а еще?

Участница семинара: Личность.

Руководитель №1: Согласен. Личность, созданная Господом Богом, родителями или Дарвиным, в зависимости от ваших убеждений. Что-нибудь добавите?

Участница семинара: Бабушка с недавних пор.

Руководитель №1: Мои поздравления, как назвали...

Участница семинара: Внучку, Дашей.

Руководитель №: Здоровья вашей внучке и детям! Что-нибудь еще добавите?

Участница семинара: Я поняла, куда вы клоните. Еще я начальник отдела кадров.

Руководитель №1: Конечно, спасибо, что поняли меня. Если вы спросите сотрудника нашей компании, то его последовательность ответов будет такой:

а) Человек ТрансПАЗК'а;

б) занимаемая должность с указанием департамента, это ссылка на команду, в которой сотрудник непосредственно работает;

в) человек назовет свое имя, скажет, что он личность или что-то вроде того.

Участница семинара: Но это ужасно!

Руководитель №1: Что конкретно вас так расстроило?

Участница семинара: Я не хочу быть в такой зависимости, чтобы именовать себя человеком «СнабСбытСпёра»!

Руководитель №1: Я бы тоже не хотел быть человеком «СнабСбытСпёра»! Что касается моей компании, вам стоит узнать некоторые вещи, и ваше мнение может сильно измениться.

Участница семинара: Например?!

Руководитель №1: Социальный пакет, медицинская страховка, распространяющаяся на членов семьи, включая внуков.

Участница семинара: Включая внуков?

Руководитель №1: Вот видите, вы уже заинтересованы узнать больше.

Участник семинара: У меня два вопроса. Первый. Предположим, вы берете на работу человека, он потребительски относится к предоставляемым благам, социальным пакетам и прочее, но человеком вашей компании в вашем понимании не становится. Как вы узнаете об этом, и что будет с человеком, который не стал человеком компании?

Руководитель №1: Мне было бы легче объяснить, если бы вы ответили на мой вопрос. Вы знаете, чем отличается социальная жизнь в деревне от жизни в городе?

Участник семинара: В деревне - все на виду?

Руководитель №1: Вот, ответ на половину вашего вопроса. Именно так мы и узнаем. Все на виду. Нам не нужно подглядывать или подслушивать. Все итак на виду – скрывать негде и нечего. Нельзя сделать вид, что ты пашешь общий огород. Ты либо делаешь это, либо нет. Что делать с тем, кто кашу ест большой ложкой, а работает малой сошкой? Мы даем человеку возможность измениться. Время жестко не лимитировано, но предел терпению есть. Мы понимаем, если человека, который голодал всю свою жизнь, пустить на кухню, он будет наедаться до отвала из-за голода. Вопрос в том, что он будет делать, когда насытится? Станет ли он по карманам совать еду впрок или пойдет и помоеет за собой посуду? Понимаете?

Участник семинара: Это похоже на какой-то социальный эксперимент над людьми.

Руководитель №1: И это, без сомнения, иной эксперимент, нежели тот, в котором участвует каждый из нас, усаживаясь перед экраном телевизора.

Участник семинара: Вы меня убедили - вы настоящий человек своей компании. У вас свое, и отличное от моего мировоззрение. Мой второй вопрос в том, как вы узнаете пластичную систему ценностей человека?

Руководитель №1: Мы проводим специальные интервью. Этот семинар дал понимание того, что мы на самом деле делали интуитивно. Я планирую провести мини-семинар с руководителями, чтобы и они познакомились со структурой интервью. Сейчас я отчетливо понимаю, что мы готовы пригласить людей нескольких типажей, а именно: идеологов, которые ищут новаторские компании, материалистов - скорее нет. Нам от них никакой пользы не будет, а вред - точно. Эмоционалов, но без истерических реакций. То есть таких, которые научились контролировать свою эмоциональность. И виталистов. Хотя Константин уничижительно о них отзывался, они для нас - лучшие кандидаты, правда, тоже с оговоркой: нас устраивают виталисты, способные хотя бы на время поставить семью наравне с работой.

Ведущий семинара: Вы вспомнили мои слова о виталистах и сказали, что я уничижительно о них отзывался. Позвольте я вернусь к этому вопросу. Среди нас нет человека без витальных ценностей. Иначе мы не дожили бы до этого дня, мы бы отравились, перегрелись или попали под машину. Стремление к выживанию - это результат присутствия витальных ценностей. Один отличный человек привел такую ассоциацию между предложенной типологией ценностей и структурой мозга. Он сказал, что сначала были пресмыкающиеся, и у них был спинной мозг. У пресмыкающихся была только витальная система ценностей и, как следствие, их поведение было таким: поесть, размножиться, отстоять свою территорию. Потом появились млекопитающие, у них был головной мозг, и появились эмоции. Один вид млекопитающих каким-то образом заполучил развитую кору головного мозга, и она стала генерировать понятия, слова, идеи. Одной из идей, изменивших ход истории, было изобретение денег, как способа обмена временем жизни. Так, что я позволю себе ремарку: я иронически высказывался о людях, у

которых нет ничего, кроме витальных ценностей, полагаю, они вам в сотрудники тоже не годятся.

Руководитель №1: Да, такие виталисты и нам не нужны.

Участник семинара: Так, все-таки, как вы узнаете систему ценностей человека, который пришел на собеседование и готов правильно ответить на все ваши вопросы?

Руководитель №1: Да, на вопросы у него есть ответы. А вот чего он не может? Как минимум прожить свою жизнь заново. Вы изучаете резюме, верно? А мы - автобиографию. Это принципиально различные документы, хотя вроде об одном и том же. Если говорить языком нашего семинара, то автобиография описывает точки выбора, решения, которые принимал в своей жизни кандидат. Мы просим его объяснить каждое из них. Если хотите, я могу вам продемонстрировать наше собеседование.

Участники семинара: Хотим, хотим.

Ведущий семинара: Кто будет играть роль кандидата?

Участник семинара: Можно я?

Ведущий семинара: Да. Прямо сейчас выберите конкретного человека, которого вы хорошо знаете, и перевоплотитесь в него. В этой игре вы должны быть не самим собой, вы должны вести себя так, будто ваш знакомый пришел на собеседование. Понятно, выбрали?

Участник семинара: Да, я готов.

Руководитель №1: Расскажите о себе, родились, учились, служили, работали... Начните с семьи.

Кандидат: Вот мое резюме, там все написано.

Руководитель №1: Вероятно, на предыдущих местах работы вы привыкли делать то, что вам нравится или то, что вы считаете нужным. Вы уже прямо сейчас можете решить: подходит ли вам наша компания. У нас сотрудники выполняют поставленные задания.

Кандидат: М.. Разве это не одно и то же... Зачем говорить о таких вещах, как детство...

Руководитель №1: Вы сейчас не о том, вам следует решить, хотите ли вы работать у нас? Когда вы найдете ответ на этот вопрос, тогда проблема, на которой вы застряли, решится сама собой.

Кандидат: Я хочу работать у вас.

Руководитель №1: Отлично.

Кандидат: Что я должен сделать?

Руководитель №1: Вы из тех, кому задания нужно повторять несколько раз, мне сделать отметку об этом?

Кандидат: Нет, я – помню.

Кандидат (приосанившись): Родился я 12 октября 1975 года в городе Москва, в семье государственных служащих. Моя мама работала в Министерстве Иностранных Дел начальником отдела. Отец сначала курировал легкую промышленность, потом работал в аппарате президента. Учился я в спецшколе, и поэтому у меня отличный английский. Высшее образование получил в Академии Финансов...

Руководитель №1: Позвольте, я хочу уточнить. Что дала вам школа, кроме английского? Какие важные выводы вы сделали?

Кандидат: Ничего такого особенного, ну, может быть, друзья остались.

Руководитель №1: Кто и как выбирал высшее учебное заведение для вас, как вы туда поступали?

Кандидат: Там тогда работал папин знакомый, так что поступил я без особых проблем. Отучился, и меня пригласили в банк, где я и работал, пока банк не обанкротился.

Руководитель №1: И что друзья, и родители, неужели они отказались помочь вам в трудоустройстве?

Кандидат: У кого-то аналогичные проблемы, кто-то в данный момент не может помочь, вот пришлось выходить на свободный рынок труда...

Руководитель №1: Мне кажется, что не все причины вы назвали, желаете завершить собеседование прямо сейчас или дополните?

Кандидат: Ну, я задолжал некоторым друзьям, и теперь они сказали, отдавай сначала долги, а потом будем снова дружить. Наличие долга - это ведь не повод не брать меня на работу, наоборот, я буду больше других стараться...

Руководитель №1 (обращаясь к аудитории): Собеседование можно заканчивать. Ничто, что мог бы добавить кандидат, не способно изменить моего решения.

Ведущий семинара: Дайте миру надежду, используйте сослагательное наклонение. :)

Руководитель №1: Не думаю, что новая информация о кандидате изменила бы мое решение. Так?

Ведущий семинара: Значительно лучше. (Обращаясь к аудитории) Что скажете, уважаемые, об этом собеседовании? Что вы тут увидели? Чему научились?

Участница семинара: Начало собеседования мне показалось слишком жестким. Но потом я поняла три вещи. Первое, руководитель использовал «Обоснователь». Он обосновал, зачем рассказывать биографию, когда вот оно резюме перед глазами. Славно обосновал. Второе, что я поняла: жесткое ведение интервью показывает кандидату среду, в которой он будет находиться каждый день, и кандидат может решить - устраивает ли его она. Третье, если бы руководитель смотрел в резюме, то увидел бы там приличного молодого человека, который получил хорошее образование и имеет приличный опыт работы в другом банке.

Участница семинара: Мне непонятно, как руководитель понял наличие долга?

Руководитель №1: Там была какая-то логическая неувязка - все время его папа с мамой вели за ручку, кругом преданные друзья и вдруг - он тут и с резюме...

Ведущий семинара: Когда вы проводите собеседование, вы должны тестировать логичность последствий. Если человек поступил в ВУЗ, логично, что он его закончит. Если не закончил, тогда вопросы: почему? Ответ «надоело учиться» подозрителен. Мы этому на семинаре «Поиск виновного» учим. Тут мы не вину искали, а нестыковки в биографии. При этом обратите внимание на возраст, в котором наш герой принял первое самостоятельное решение...

Участник семинара (обращаясь к ведущему): Как вы думаете, какая у кандидата система ценностей?

Ведущий семинара: Это вы мне скажите, кто из нас тут учится? :)

Участник семинара: Материалист?

Ведущий семинара: С чего вы взяли, на основании какой информации вы выдвигаете такую гипотезу?

Участник семинара: Ну, он на деньгах погорел.

Ведущий семинара: Мы не знаем, погорел ли он. Мы знаем, что у него долги, которые он не возвращает. Но сумма долга и цели нам не известны.

Участница семинара: Если я правильно поняла, признак Материалиста практичность, прагматичность поведения, а не любовь к деньгам?

Ведущий семинара: Вы правильно поняли. «Любовь» - это термин не из лексикона материалиста.

Участник семинара: Мой второй вариант - виталист. Его просто переводили за ручку из садика в спецшколу, потом в ВУЗ, потом на престижную работу.

Ведущий семинара: Тут я с вами согласен. Кандидат сильно похож на виталиста. Что у него с идеологией?

Участник семинара: Никаких признаков!

Ведущий семинара: А с эмоциональными ценностями?

Участник семинара: Мне кажется, есть у него тяга к эмоциональным ценностям.

Ведущий семинара: Мне тоже так кажется. Для первоначальной гипотезы этого достаточно, следующий шаг мы предлагаем кандидату выбрать между эмоциональной или витальной ценностью. Предлагаем несколько таких выборов и смотрим, какой тип ценностей доминирует, побеждает. Если тенденция устойчивая и лидирует один из типов ценностей, мы убеждаемся, соответствует ли это прошлому опыту человека, а то он может нам отвечать «как хотелось бы», вместо того, «как есть на самом деле». Попробуйте протестировать нашего кандидата и понять, чего в нем больше: «витальности» или «эмоциональности».

Участник семинара: Что для вас более привлекательно: провести время с друзьями или почитать книгу?

Участница семинара: Да у него уже друзей не осталось! Конечно, он выберет книгу, но это еще ничего не значит.

Участник семинара: Тогда так, чего вы сейчас хотите больше всего?

Кандидат: Трудоустроиться!

Смех в аудитории.

Ведущий семинара: Вы задали вопрос, провоцирующий социально ожидаемый ответ, и получили его.

Участник семинара: Мне больше ничего не приходит в голову...

Ведущий семинара: Встаньте на его место... Считает ли он, что произошедшее с ним справедливо? За что его так наказала жизнь? Все было хорошо и вдруг? Какие ошибки он совершал? Совершал ли?

Участник семинара: Вы раскаиваетесь в том, что привело к долгам?

Кандидат: Да, очень.

Участник семинара: Считаете ли вы, что виновны в банкротстве вашего банка?

Кандидат: Что вы, я не был его владельцем.

Участник семинара: Вы свою работу выполняли правильно?

Кандидат: Да, что мне говорили, то я и делал. А уж если управленческие решения были неверные, то это не ко мне.

Участник семинара: Вы знали, какие именно управленческие решения были неверны?

Кандидат: Некоторые были «очевидно, неправильные».

Участник семинара: Вы сказали об этом?

Кандидат: Чтобы начальник снова оказался молодцом, а мы - дураки?

Участник семинара: То есть для вас в какой-то момент желание досадить начальнику стало более сильным, чем желание быть полезным для компании.

Кандидат: Это начальник виноват, уверен, что у вас таких начальников нет.

Участник семинара: Что если есть один, и он окажется вашим руководителем?

Ведущий семинара: Это снова вопрос, провоцирующий социально ожидаемый ответ, что вы хотите, чтобы он вам сказал - «я и этому свинью подложу»? Скажите, приоритеты какого типа победили в дилемме «досадить начальнику - быть полезным для компании»?

Участник семинара: Это эмоциональный тип приоритета. Он - Эмоционал!



Ведущий семинара: Я бы продолжил ставить его перед выбором. Вы здорово нащупали возможность поставить кандидата перед выбором «или/или», когда спросили: «Это желание досадить, а как же желание быть полезным?» Сейчас мы продолжим семинар, но вы получили хороший опыт проведения собеседования с целью выявления системы ценностей. Хочу отметить, важность такого метода как «автобиография» для выявления системы ценностей человека.

Давайте посмотрим еще пару иерархий руководителя или той социальной роли, которую вы изобразили... Вот вы, можно вас пригласить?

## Руководитель №2



Ведущий семинара: Это все ваши приоритеты?

Руководитель №2: Да, все.

Ведущий семинара: Как вы узнали свои приоритеты и пришли к мысли, что это исчерпывающий список?

Руководитель №2: Я директор по продажам. Это не точное название должности, но для простоты этого достаточно.

Ведущий семинара: Как скажете, так и будет. Так как вы узнали свои приоритеты, кто вам их назвал?

Руководитель №2: Директор, увольняя моего предшественника, сказал, что он сорвал план продаж и что мне, если я хочу иметь работу, нужно сделать выводы.

Ведущий семинара: Вы их сделали... каковы они?

Руководитель №2: Мой единственный приоритет - выполнение плана продаж.

Ведущий семинара: Вы были с нами, когда я говорил о птичке и кучке, помните эту часть семинара?

Руководитель №25: Отлично помню. Чтобы кучка была больше, птичку надо кормить лучше. Это у меня отложилось, как дважды два.

Ведущий семинара: И что надо делать, чтобы выполнить план?

Руководитель №2: Надо продавать достаточное для выполнения плана количество товара.

Ведущий семинара: Лучше не скажешь. А что должно быть приоритетно, чтобы продавать нужное количество товара?

Руководитель №2: Приоритетным должно быть выполнение плана.

Ведущий семинара (обращаясь к аудитории): Что вам напоминает наш разговор?

Участник семинара: Бег по замкнутому кругу.

Ведущий семинара: (обращаясь к руководителю №2) Вы чувствуете, что на работе вы бегаєте по кругу и ничего не успеваете?

Руководитель №2: Да.

Ведущий семинара: Попробуйте использовать этот семинар для того, чтобы разомкнуть этот круг. Извините за последующий пример, но мне очень хочется быть полезным для вас. Вы мне напоминаете человека, который собирается пройти пешком всю Россию. Мы у него спрашиваем, что для тебя важно? Он нам говорит: «Мне важно оказаться в пункте назначения». Хорошо. Что ты для этого собираешься делать? Он нам: «Собираюсь идти». Что ж, логично. А что для тебя важно? Он нам: «Как я уже сказал, для меня важно дойти до пункта назначения». Что вы можете посоветовать этому пешеходу, на что он должен обратить внимание при достижении своей цели?

Руководитель №2: Неужели со стороны я выгляжу таким идиотом. Пешеходу я бы посоветовал застись картой, башмаками и сувенирами. Картой, чтобы не сбиться и не прошагать лишнюю тысячу километров; башмаками - ибо они будут стираться очень быстро. Сувенирами - чтобы не спать под открытым небом и благодарить ими гостеприимных людей. Кстати, вместо сувениров можно использовать интересные истории и анекдоты.

Ведущий семинара: Почему вы считаете, что ваш совет полезен для путешественника?

Руководитель №2: Он может забыть карту и уйдет совсем не туда, сделает лишнюю работу. Я ему подсказал и избавил его от возможной ошибки.

Ведущий семинара: Так подскажите себе что-нибудь толковое! Что ж мы другим золотые советы раздаем, а себе - нет?

Руководитель №2: Я скажу, только не смейтесь. У меня есть карта - это мой план продаж.

Ведущий семинара: О Боги! Ваш план продаж - это название конечного пункта путешествия, через месяц вы должны быть в Кукуево, а через год в Бобруйске. А если у вас то и дело с платформы говорят - «это город Ленинград», значит, ваш поезд стоит, и продаж нет.

Руководитель №2: Да, продаж нет...

Ведущий семинара: Вернемся к вашим приоритетам. На что вы должны обращать внимание, чтобы оказаться в пункте назначения, то есть выполнить план продаж?

Руководитель №2: Я не знаю.

Ведущий семинара (обращаясь к аудитории): На что обращали бы вы свое внимание, если бы занимали должность начальника отдела продаж?

Участник семинара: Качество продукции. Без должного качества нормальный план продаж выполнить нельзя. Особенно, если компания долго на рынке, и ее уже знают. Репутация поставщика брака сделает план невыполнимым.

Участник семинара: Это зависит от бюджета продвижения. Если у меня будет достаточно средств, то я смогу продать всё, что пожелаете.

Участник семинара: В долгосрочной перспективе оставлять без внимания клиента - это риск потерять его из виду вовсе. Клиент должен быть одним из приоритетов начальника отдела продаж. Самым важным или не самым важным - это вопрос корпоративной культуры. Если есть соответствующая традиция - надо ей следовать.

Участник семинара: Про персонал традиционно забыли, да?

Ведущий семинара (обращаясь к руководителю №2): Можете перечислить приоритеты, которые сейчас были названы?

Руководитель №2: Да. Персонал, клиенты, качество товара...

Ведущий семинара: Бюджет на продвижение.

Руководитель №2: Да, бюджет на продвижение, хотя это не моя епархия.

Ведущий семинара: Эти приоритеты важны в работе начальника отдела продаж?

Руководитель №2: Да, конечно, важны.

Ведущий семинара: Тогда, пожалуйста, нарисуйте их и разложите на листе бумаги так, чтобы важные оказались сверху.

Руководитель №2: Вот что получилось:

Выполнение плана

Качество продукции

Клиенты

Персонал

Ведущий семинара: Кх-м... Давайте еще раз попробуем достать вас из барабана, в котором вы, как белка, бегаєте по кругу, развлекая окружающих и производя очень мало полезной работы. В разы меньше, чем могли бы. Здесь на доске я напишу в столбик с вашей помощью приоритеты путешественника и ваши. Итак:

<b>Объект</b>	Путешественник	Начальник отдела продаж
<b>Цель:</b>	Дойти от Москвы до Владивостока	Выполнить план продаж

Ведущий семинара: Верно пока?

Руководитель №2: Да.

Ведущий семинара: Да нет же! Вы же не продавец и не менеджер по продажам. Не вы должны выполнять план продаж, а ваши подчиненные. Вы, как начальник, должны обеспечить выполнение плана. Вот как правильно:

<b>Объект</b>	Путешественник	Начальник отдела продаж
<b>Цель:</b>	Дойти от Москвы до Владивостока	Выполнить план продаж
<b>Приоритеты:</b>	Карта маршрута Башмаки Сувениры	

Ведущий семинара: Так?

Руководитель №2: Думаю, да.

Ведущий семинара: Нет, не так. В чем ценность карты?

Руководитель №2: В возможности сориентироваться на местности.

Ведущий семинара: Мы так и должны записать, что главной ценностью для путешественника является возможность понять, где он находится в данный момент и куда ему двигаться в следующий. Как он будет путешествовать, если всегда будет знать, где находится?

Руководитель №2: Безопасно и предсказуемо.

Ведущий семинара: Почему именно так?

Руководитель №2: Безопасно, потому что он и группа поддержки всегда будут знать, где он, и если он не выйдет на связь в условленное время, группа поддержки будет знать, где его искать. И этот район будет гораздо меньше, чем «где-то» между Москвой и Владивостоком. Предсказуемо, потому что если ты знаешь цель и текущее положение, то нет ничего проще: понять, куда сделать следующий шаг.

Ведущий семинара: Итак, мы определили сразу две ценности: безопасность и предсказуемость. Способы реализации этих ценностей многообразны: это и карта с компасом, и GPS навигатор, и сотовый телефон. Но вы не должны думать о способах реализации, пока не определитесь с самой ценностью - иначе погрязните в возможностях. Что такое башмаки? Какая в них ценность?

Руководитель №2: Это независимость от наличия башмаков нужного размера в ближайшем магазине, потому что их там может не оказаться.

Ведущий семинара: Значит, их ценность в большей автономности, вне зависимости от внешнего обеспечения. Хорошо. Как мы будем перемещаться из пункта «А» в пункт «Б», если у нас есть башмаки? Независимо. В чем ценность сувениров?

Руководитель №2: В способности расположить к себе владельца ночлега.

Ведущий семинара: Чуть расширим понятие и скажем, что третий приоритет - создание нужного впечатления, как мы будем ночевать, если у нас будет возможность располагать к себе владельцев ночлегов? Правильно, комфортно. Запишем теперь приоритеты путешественника

<b>Объект</b>	Путешественник	Начальник отдела продаж
<b>Цель:</b>	Дойти от Москвы до Владивостока	Выполнить план продаж
<b>Приоритеты:</b>	Безопасно, предсказуемо Автономно Комфортно	

Ведущий семинара (обращаясь к аудитории): Что изменилось?

Участник семинара: Эти формулировки дают направление для мысли. Можно продумать вопросы безопасности, автономности и так далее. Мне пришло много идей относительно того, как организовать путешествие, хотя я никогда этим не занимался.

Ведущий семинара: Еще один эксперимент. Вы можете представить путешественника с перечисленными приоритетами?

Участники семинара: Да, можем.

Ведущий семинара: А теперь представьте его спутника, у которого такие приоритеты:

<b>Объект</b>	Путешественник	Спутник путешественника
<b>Цель:</b>	Дойти от Москвы до Владивостока	Дойти от Москвы до Владивостока

<b>Приоритеты:</b>	Безопасно, предсказуемо Автономно Комфортно	Весело Быстро Недорого
--------------------	---	------------------------------

Ведущий семинара: Что вы о таком попутчике скажете, как пройдет их путешествие?

Участник семинара: Им не по пути. :)

Ведущий семинара: Чтобы это узнать, им надо или съесть пуд соли, или предварительно понять свои приоритеты и обсудить, чем они будут руководствоваться в пути. Хорошо. Чувствую, что мы уже готовы подступить к приоритетам начальника отдела продаж.

Руководитель №2: Я надеялся, что про меня забыли.

Ведущий семинара: В чем была бы ваша выгода, если бы про вас забыли? Вы могли бы вернуться к себе в компанию и еще немного побегать по кругу? Что сейчас представляется вам самым важным для выполнения плана?

Руководитель №2: Наверное, товар.

Ведущий семинара: Почему товар важен, что этот приоритет даст вам для выполнения плана продаж?

Руководитель №2: Если товар будет требуемого качества, то у меня появятся аргументы для честной работы.

Ведущий семинара: Что даст вам честная работа?

Руководитель №2: Кроме морального удовлетворения? Клиенты увидят, что наша компания выполнила свои обещания и что нам можно доверять. Они вернутся и купят что-то еще.

Ведущий семинара: Кто не позволяет работать вам честно, какое подразделение компании?

Руководитель №2: Производство.

Ведущий семинара: Каков их главный приоритет?

Руководитель №2: Произвести и получить деньги за выполнение плана.

Ведущий семинара: Мне кажется, я начинаю понимать принципы вашей компании. Производство не несет ответственности за объемы продаж, потому что считается, что главное произвести, а продать каждый дурак сумеет.

Руководитель №2: Точно. Мой предшественник попытался вмешаться и посоветовать, что надо производить - и тут же его место освободилось.

Ведущий семинара: Ваша компания, как ни одна другая, нуждается в кризисе. Только он поможет вам осознать правильные приоритеты. Пока продавайте то, что

научились производить. Вам перемены не нужны. А вот когда продажи остановятся совсем, будет повод подумать.

Руководитель №2: Так они уже остановились.

Ведущий семинара: Тогда давайте скорее определять ваши приоритеты. Вы назвали честность в отношении с клиентами, потому что она позволит выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Одним словом, я бы это обозначил так: «доверительные отношения с клиентом». Как только вы станете этим приоритетом руководствоваться, конфликт с производством обострится. Что для вас лично важнее: спокойная жизнь и недолгая карьера, сколько там ваша компания протянет без продаж, или конфликт, преобразующий компанию через пересмотр приоритетов. Решение за вами, но дайте мне слово, что перескажете наш разговор своему директору.

Руководитель №2: Я готов к преобразующему конфликту и даю слово, что перескажу директору наш разговор. Я благодарен всем вам, что вы со мной так долго возитесь.

Ведущий семинара: Ну, положим, возиться мы только начинаем, но сейчас быстро пойдет дело. Первое - «доверительные отношения», что будет на втором месте?

Руководитель №2: Взаимодействие с другими подразделениями.

Ведущий семинара: Я ждал, что вы скажите про персонал, но вам виднее. Расскажите, что там у вас с взаимодействием?

Руководитель №2: Его нет. Каждый начальник отдела выстраивает крепостную стену, отгораживаясь от других отделов.

Ведущий семинара: Если в отдельно взятом подразделении вдруг исчезнут крепостные стены и возникнет лужайка для пикника, что это вам даст?

Руководитель №2: Появится пример, которому могут последовать другие.

Ведущий семинара: Сейчас мне кажется, что этот приоритет неспецифический. То есть он может быть у отдела продаж и у отдела рекламы, то есть относится к компании в целом. Нас же интересует, что должно быть приоритетным для вашего отдела? Как вы должны работать?

Руководитель №2: Прогрессивно.

Ведущий семинара: О, как! Я ждал, что про персонал скажете. Расскажите нам про прогрессивную работу отдела продаж.

Руководитель №2: У нас менеджеры по продажам все самоучки: кто как хочет, кто как может, тот так и работает. У кого-то получается лучше, у кого-то хуже. Никогда за все годы существования компании у нас не проводилось обучение продавцов, потому что считается, что этому нельзя научить, но можно научиться. Нам нужно освоить новые технологии продаж.

Ведущий семинара: Ок, записываем второй приоритет - прогрессивно.

Участница семинара: У меня вопрос. Я не поняла, почему один приоритет уровня компании вас не устроил, а второй, точно такой же уровня компании, устроил? Ведь «прогрессивно» может быть приоритетом всей компании?

Ведущий семинара: Если угодно, это опыт подобных бесед. А объяснение такое: если отдел продаж станет более открытым, а вся компания нет, то пользы особой для компании не будет. Если отдел продаж станет работать более прогрессивно, а остальная компания нет, то это может быть полезно для компании, даже в таком куцем исполнении. Открытый отдел продаж - это может быть любопытно, забавно... и даже небезопасно... Прогрессивный отдел продаж может стать локомотивом для компании. Смог объяснить?

Участница семинара: Мне еще нужно подумать и научиться чувствовать это различие.

Ведущий семинара: У нас есть два приоритета: «доверительное отношение с клиентами», «прогрессивная работа». Что еще важно?

Руководитель №2: Я хочу предложить приоритет «перспективность». Наш отдел может и должен участвовать в разработке перспективных образцов. Это нашим менеджерам клиенты говорят, что им нужно, что им не хватает, за что они готовы платить. Но дальше в компании эта информация никуда не идет. В ней никто не заинтересован, нам говорят, отстаньте, мы лучше знаем, что должны производить.

Ведущий семинара: Что изменится, если вы станете руководствоваться приоритетом «перспективность»?

Руководитель №2: Да ничего, мы уже это пробовали, и результаты были наихудшими. Тогда - «персонал».

Ведущий семинара: Так вы «персонал» напоследок откладывали? Понятно. Нужна более развернутая формулировка. Вот мы могли бы первый приоритет назвать «клиент», но обозначили его как «доверительные отношения с клиентом», и эта формулировка дает значительно больше информации.

Руководитель №2: «Справедливое распределение работы и вознаграждения»

Ведущий семинара: Отлично! Я замечаю перемену в вас, вы не хотите нам что-нибудь сказать?

Руководитель №2: Я смеялся «про себя», когда дама сказала, что сделала для себя важные выводы и хочет уйти с семинара, чтобы не медлить с реализацией. Так вот, сейчас я чувствую что-то похожее. Можно я пойду сделаю пару звонков и вернусь?

Ведущий семинара: Как я могу удерживать вас! :)

(Смех в аудитории)

Ведущий семинара: Отметьте для себя. Если человек был в тупике, и вдруг у него выстраиваются приоритеты, дающие понимание перспектив и того, что надо делать, у него появляется «зуд необходимости немедленных действий». Это отличное чувство, желаю и вам его испытать. Теперь наш руководитель №2 имеет план и понимание приоритетов. Скажите, что для вас значит этот пример?



Участник семинара: Мне срочно нужно в компанию. Я должен немедленно узнать приоритеты своих руководителей. Начну с начальника отдела сбыта. Судя по тому, кого он набрал в отдел, его главный приоритет эстетическое наслаждение внешним видом сотрудниц, если вы меня понимаете.

Участник семинара: Присоединяюсь и хочу поставить маркетологам задачу: выяснить приоритеты клиентов. Сомневаюсь я, что единственное, чего они хотят - это низкая цена.

Участница семинара: Для меня был важен процесс определения приоритетов. И пример руководителя №2 вдохновил меня.

Ведущий семинара: Отметьте слово: «вдохновил». Приоритеты, как вы уже знаете, контролируют два ресурса: время и деньги, что на самом деле является одним - временным ресурсом. Как мы называем ситуацию, когда ценность, она же приоритет, передаёт свой ресурс, свою силу, свою энергию?

Участница семинара: Спонсирование.

Ведущий семинара: Что должен чувствовать объект, получающий спонсорскую поддержку?

Участница семинара: Удовольствие, прилив сил.

Ведущий семинара: Вот вы его сейчас и чувствуете. Но не это главное. Главное, теперь вы можете обеспечить прилив сил своим сотрудникам и клиентам. Вот откуда взялась энергия, которой наш руководитель №2 все еще делится по телефону?

Участница семинара: Руководитель №2 осознал приоритеты, которые могут изменить работу его отдела и помогут достичь главной цели. Это вдохновило его и придало сил.

Ведущий семинара: Вы всё правильно поняли. Вы можете, а я считаю – просто обязаны, повлиять на приоритеты ваших сотрудников, компании в целом, чтобы весь коллектив наполнился такой энергией. Кто-нибудь хочет высказаться о данном упражнении?

Участник семинара: В нашей компании между отделами идет местами неприкрытая война. Это называется: «бей своих, чтобы чужие боялись». Можно ли с этим что-то сделать?

Ведущий семинара: В предыдущем разговоре мы коснулись темы взаимодействия между отделами, департаментами... У нас впереди отдельная тема «Ценностный интерфейс», тогда мы будем это подробно рассматривать.

Ведущий семинара: Я хотел отметить то, что осталось «за кадром». Мы начинали обсуждать приоритеты руководителя №2, как приоритеты, характерные для определенной социальной роли, а закончили приоритетами целого подразделения. Я сознательно пошел на эту подмену, потому что посчитал, что это в данном конкретном случае и более полезно для компании, и для самого руководителя, и нам в методических целях. При работе с приоритетами вы должны держать в голове несколько важных моментов:

а) Обсуждаете ли вы приоритет или что-то иное. Приоритет обычно отвечает на вопрос: «Как», а у людей будет соблазн перечислить вам - «что». Они будут вам рассказывать, «что они делают», а вам надо добиться формулировок - «как они делают свое «что»». Очень похоже на урок музыки, не правда ли? Как только вы научитесь отличать «ля», то задача различения «ля и не ля» перестает быть проблемой. Но для того, чтобы научиться отличать «ля» от других нот, требуется провести некоторое время на занятиях сольфеджио.

б) Обсуждаете ли вы приоритет нужного вам уровня, социальной роли.

в) Дает ли иерархия приоритетов представление, что надо делать, дает ли она энергию исполнителю (в идеале).

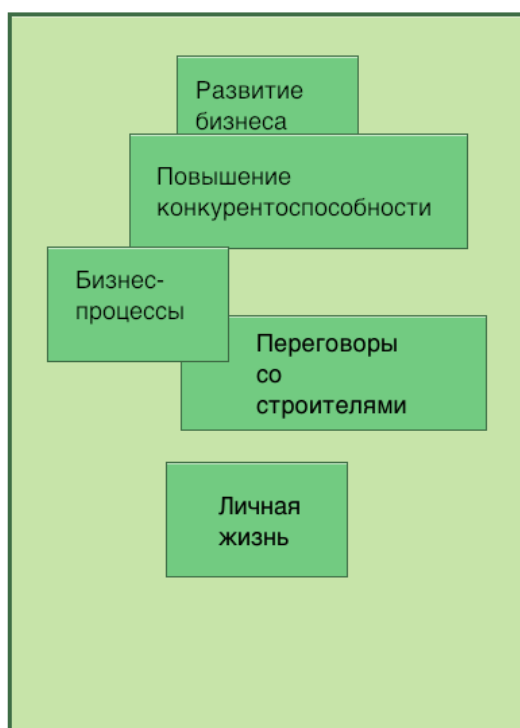
Давайте еще один пример разберем. Я бы хотел пообщаться с вами, вы согласны выйти сюда?

### Руководитель №3

Участница семинара: Да, согласна.

Ведущий семинара: Итак, у нас есть руководитель №3 и её приоритеты. Представьтесь и расскажите нам о них.

Руководитель №3: Я директор департамента развития Мои приоритеты, как руководителя, такие:



Ведущий семинара: (обращаясь к руководителю №3) Как вы решили, что это приоритеты?

Руководитель №3: Все это очень важно для меня.

Ведущий семинара: Согласен, важно. Но нужны другие формулировки. От выбранных слов многое зависит. Вероятно, за каждым обозначенным вами пунктом что-то стоит, но мы это что-то не видим. (Обращаясь к аудитории) Давайте выясним, как вы руководствуетесь указанными приоритетами. Помним о том, что приоритет - это ценность, помещенная в систему взаимоотношений с другими ценностями. Можно считать, что «приоритет» - это сокращенный вариант фраз:

- «более приоритетная ценность»,
- «менее приоритетная ценность»,
- «ценность того же уровня приоритетности».

Руководитель №3: Я хочу сказать несколько слов вначале. Я отразила в этой схеме мой персональный тайм-менеджмент. Чем больше времени я уделяю задаче, тем выше она в иерархии.

Ведущий семинара: О тайм-менеджменте. Всё, что можно о нем сказать, поместится в один абзац. Это способность отличать важное от пустяка, заниматься самой важной задачей, пока она не будет выполнена или пока она не станет менее важной, чем другая. Отличать главное от пустяка помогают приоритеты компании, подразделения, внутренней и внешней конъюнктуры. Всё. Вот вы, заодно, и семинар по тайм-менеджменту прошли. Теперь начинаем пытаться руководителя №3 с целью понять, как она руководствуется этими приоритетами.

Участник семинара: (обращаясь к руководителю №3): Может, вы сами расскажете чуть подробнее, что для вас означает каждый приоритет?

Руководитель №3: Развитие бизнеса - это моя главная задача, которой я должна посвящать максимальное время. Обычно я занимаюсь задачами этого блока с утра и во второй половине дня.

Участник семинара: Извините, но вы продолжаете говорить о тайм-менеджменте. Нас же интересует, как вы этим приоритетом можете руководствоваться?

Руководитель №3: Я затрудняюсь ответить, вы меня сбили с мысли...

Ведущий семинара: Давайте зайдем с другой стороны. Скажите, в чем важность «развития бизнеса» кроме того, что это ваша главная задача. Вообще, кому и зачем нужно «развитие бизнеса»?

Руководитель №3: Это задача сформулирована советом директоров. Было принято решение иметь небольшую службу, которая бы аккумулировала лучший опыт, искала перспективные сферы деятельности, рынки, на которые мы могли бы выйти, слабые места существующих бизнес-процессов и так далее.

Ведущий семинара: Я не знаю вашей компании, чтобы быстро понять: кто вы и чем занимаетесь. Представим, что ваша компания - театр, кто вы? Актер, кассир, гардеробщица?

Руководитель №3: Скорее, я тот человек в театре, который ищет свободные ниши и собирает в папочку заметки критиков о наших спектаклях.

Ведущий семинара: Разве это не службы маркетинга задачи?

Руководитель №3: Мы с ними сотрудничаем по некоторым проектам, но наши подходы немного различаются... и в компании принято дублировать некоторые функции.

Ведущий семинара: Понимаю, наверное, ваш приоритет «бизнес-процессы» как раз о том, как выявить и прекратить дублирование функций?

Руководитель №3: Да, такая задача стоит.

(Смех в аудитории.)

Ведущий семинара: Итак, метафорически выражаясь, вы ищите свободные ниши, чтобы в них ваша компания могла развиваться. Но формулировка все еще плохая. Как еще вы можете обозначить этот приоритет? Попробуйте использовать наречие, слово, которое отвечает на вопрос: «Как?». Как вы должны заботиться о развитии бизнеса? Как бизнес должен развиваться?

Руководитель №3: Развитие должно быть просчитанное, гарантированное, спланированное.

Ведущий семинара: Давайте первый приоритет назовем: «Расчетливое развитие бизнеса»?

Руководитель №3: Это я и имела в виду с самого начала. Потому что иного развития у нас не может быть.

Ведущий семинара: Отлично, теперь мы знаем чуть больше о вашем главном приоритете. (Обращаясь к аудитории) Представьте, ваш босс говорит вам: а) ваш приоритет «развитие бизнеса» или б) ваш приоритет «расчетливое развитие бизнеса». Каковы ваши действия в обоих случаях?

Участник семинара: В первом случае я буду решать задачу, основываясь на собственном понимании и опыте. Во втором случае я должна задать вопросы, чтобы понять: что такое расчетливое и чем расчетливое развитие отличается от ... что там противоположное понятие... от безрассудного развития.

Ведущий семинара: Согласен. Какой вариант лучше для компании?

Участник семинара: Очевидно, второй, кто знает, какой у человека личный опыт и какое у него представление о привлекательной возможности.

Ведущий семинара: Давайте продолжим понимать приоритеты руководителя №3.

Участник семинара: Расскажите, как вы руководствуетесь приоритетом «Повышение конкурентоспособности»?

Руководитель №3: Я регулярно провожу сравнение наших услуг и услуг конкурентов.

Участник семинара: Что происходит с результатами исследований.

Руководитель №3: Я передаю их в совет директоров.

Участник семинара: Что важно при подготовке этого отчета?

Руководитель №3: Он должен быть готов дважды в месяц к определенной дате.

Участник семинара: Если на следующий день после сдачи отчета вы увидите серьезный изъян вашей конкурентоспособности, в какой отчет вы выключите эту информацию?

Руководитель №3: В очередной.

Участник семинара: Поправьте меня, если я не прав: для вас важнее своевременность отчета, чем его актуальность. Вы только что об этом сказали.

Руководитель №3: Даже если я напишу внеочередной отчет, его рассмотрят вместе со следующим очередным. Такие правила.

Участник семинара: На сцене появляется новый приоритет «Правила», и мы знаем, что правила важнее конкурентоспособности... как быстро меняется представление о вашей компании.

Руководитель №3: Я не уверена, что правила важнее, чем конкурентоспособность... мне кажется, это неправильно...

Участник семинара: Однако внеочередной отчет о выявленных проблемах с конкурентоспособностью не будет рассмотрен, так как это не принято, верно?

Руководитель №3: Вероятно, не будет рассмотрен.

Участник семинара: Из чего неизбежно следует, что ваше исследование конкурентоспособности - фикция, которая на самом деле никому в совете директоров не нужна. Вам не говорят, потому что не хотят расстраивать хорошего человека.

Ведущий семинара: Интересный момент диалога. С чем мы сейчас столкнулись?

Участница семинара: Мы видим ситуацию переоценки ценностей. Человек считал, что-то важным, приносящим пользу. Но при ближайшем рассмотрении выясняется, что занимается он никому не нужным пустяком... Это серьезно.

Ведущий семинара: Очень серьезно. Только давайте отметим, что возникла гипотеза о том, что один из важных приоритетов на деле таковым не является. А что положено делать с гипотезами по мере их поступления?

Руководитель №3: Их следует проверять.

Ведущий семинара: Гипотезы надо доказывать или опровергать. Знаете ли вы, как доказать или опровергнуть гипотезу о том, что ваш анализ конкурентной среды приносит пользу?

Руководитель №3: Да, знаю.

Ведущий семинара: Отлично. Должен вас спросить: готовы ли вы продолжить работу?

Руководитель №3: Я бы предпочла остановиться на этом.

Ведущий семинара: Только не говорите, что хотите покинуть семинар и отправиться в компанию, выяснять ответы на ваши вопросы! :)

Руководитель №3: Мое нетерпение так заметно?

Ведущий семинара: Как бы ни было тяжело, особенно для Эмоционалов, нам следует обсудить подробно последний пример. В нем есть важные моменты, с которыми вы столкнетесь в своих компаниях. Я прошу высказаться сначала вас, и по возможности давайте говорить не конкретно о руководителе №3, а о похожих случаях, давайте найдем определенную типичность ситуации.

Участница семинара: Мне кажется, типичность ситуации состоит в том, что человек знает приоритеты, работает по ним, выкладывается. И в какой-то момент узнает, что они перестали быть правильными, или еще хуже, что они превратились в пустяки... И он все это время руководствовался не тем, чем следовало бы. Это серьезное испытание.

Ведущий семинара: Да, серьезное. Но скажите, что лучше узнать о наличии этой проблемы или оставаться в неведении?

Участница семинара: Я хотела бы узнать. И как можно раньше. Фактически у меня то же нетерпение, о котором не раз говорили. Я хочу прийти к своему боссу и задать вопросы о своих приоритетах, хочу понять правильные ли приоритеты я определила для себя, потому что мне он приоритеты явно не устанавливал. А оценивает мою работу, наверняка, по тому, насколько точно я руководствуюсь теми приоритетами, которые у него в голове закреплены за мной как за директором по персоналу.

## **Приоритеты подразделений**

### **Департамент персонала**

Ниже мы приведем приоритеты департамента персонала крупной и достаточно амбициозной промышленно-торговой компании, которая успешно занимается производством и реализацией продуктов питания под руководством достаточно харизматичного лидера.

Интересно проследить, как сам факт осознания приоритетов изменит работу этого департамента. Большинство из нас никогда не выясняли руководящие приоритеты своей личности или должности. Гораздо охотнее и чаще мы обсуждаем цели деятельности. Такое впечатление, что нас интересует исключительно результат, а как он будет достигнут, как будет выполняться сама работа, нам совсем не важно. И зря. Можно получить много полезной информации, если хотя бы попытаться определить приоритеты своего подразделения. А теперь пример.

Первоначально приоритеты департамента персонала были определены, как:

1. Человеколюбиво (Благоприятный социально-психологический климат в компании);
2. Законно (По возможности всё должно быть сделано по закону);

3. Оперативно (Вакансии должны закрываться максимально быстро);
4. Креативно (Всё должно делаться с выдумкой);
5. Бюджетно (Все траты должны быть запланированы и предусмотрены).

Нравится вам или нет, но такой департамент персонала действительно существовал. Вы можете представить, как он работал, зная только его приоритеты и предполагая, что он ими последовательно руководствовался. Можно ли назвать это подразделение компании хорошим? Правильно, вопрос не корректный. В первую очередь нужно поинтересоваться, был ли этот департамент полезным для компании? На этот вопрос непросто ответить. Точнее невозможно, пока мы не узнаем цели и приоритеты компании.

Давайте посмотрим, как изменится ситуация, когда мы получим нужную информацию. Главным приоритетом является «Доминирование на рынке», и абсолютно всё в компании должно работать именно на него.

Теперь вернемся к приоритетам департамента персонала. Как работает «Человеколюбиво» на приоритет «Доминирование на рынке»? Оно его ослабляет! Еще час назад директор по персоналу гордился приоритетами своего подразделения и считал себя полезным сотрудником. Но теперь, когда он узнал о главном приоритете компании, он понял, что все это время он не то что пользы не приносил... он был самым настоящим вредителем! Особенно сложно в этой ситуации приходится самым лояльным сотрудникам, преданным сторонникам руководства.

Ведущий семинара: Что вы об этом думаете?

Участник семинара: Мне кажется, это повторяется из компании в компанию.

Ведущий: Верно. Повторяется. Пока в нашей практике не было такой компании, в которой приоритеты подразделений были бы согласованы с приоритетами самой компании. Их просто никто и никогда не согласовывал.

Участница семинара: Директор по кадрам не был уволен?

Ведущий: Хороший вопрос... В тот конкретный раз - нет. Насколько мне известно, по прошествии двух лет этот человек все еще работает в компании. А, вообще, подобные случаи бывают. Я всегда останавливаю руководителя от этого шага и прошу дать сотрудникам шанс. Человек не ведал раньше, чем именно ему следует руководствоваться. Зато знает теперь и может стать полезным. В тех случаях, когда мое заступничество не помогло, руководитель рассуждал примерно так: «Этот не сможет и не захочет меняться». Так что многое также зависит от вашего имиджа. Вы готовы меняться?

Участница семинара: А чего ради?

Ведущий: Хороший вопрос. Думайте об этом. Используйте «Обоснователь» - он многим помог разобраться в себе и не только.

Участник семинара: Что произошло потом? Вот директор по персоналу рассказал о своих приоритетах, понял, что вредил компании, известил об этом своего генерального... Дальше то что произошло?

Ведущий семинара: Состоялась управленческая сессия, во время которой определялись, обсуждались и корректировались приоритеты основных подразделений компании... продолжалась она четыре дня, а описываемый инцидент произошел в конце первого дня. Потом много чего было. Если кратко, то в результате продолжительных поисков и обсуждений директор по персоналу предложил систему приоритетов своего департамента, обладающего прозрачным интерфейсом для взаимодействия с другими подразделениями, а также систему приоритетов, которая будет работать на цели компании. Аналогичную работу проделали и остальные участники той управленческой сессии.

Участник семинара: Какими стали приоритеты департамента персонала? Как конкретно происходило обсуждение? Как выстраивались связи/интерфейсы с другими подразделениями? Это самое важно для меня и, полагаю, для многих. Давайте об этом поговорим!

Ведущий семинара: Я тут именно для этой цели! Прежде, я хочу отметить, что сейчас мы рассмотрим частный случай. Аналогичное обсуждение в вашей компании может пойти совсем по другой схеме. Подчеркиваю, вы не должны придерживаться тех же шагов и той же последовательности! На обсуждение будет сильно влиять корпоративная культура и степень осознания необходимости перемен. Итак, шаги, через которые прошла эта компания прежде, чем найти лучшие приоритеты для департамента персонала и других основных подразделений компании. Формат работы - управленческая сессия.

а) Участники сессии узнали, что такое ценности, каких типов они бывают, как взаимодействуют между собой... Потом нарисовали, в большей степени с целью тренировки, свои личностные приоритеты.

б) Когда участники получили первый опыт осознания приоритетов и манипуляции ими, они нарисовали свои профессиональные приоритеты. То есть последовательность управленческой сессии такая же, как на нашем семинаре, – немного теории вначале и рисование приоритетов потом.

в) Участники сессии нарисовали приоритеты своих подразделений и сдали рисунки на временное хранение. Сейчас вы поймете почему...

г) Руководитель компании вышел и нарисовал на одной половине доски приоритеты бизнеса и подробно с примерами из реальной жизни раскрыл содержание и смысл каждого приоритета.

д) Далее руководители подразделений по очереди брали свою схему приоритетов и рисовали ее на второй половине доски. Наглядное сравнение с видением генерального директора сразу показывало, насколько приоритеты этого руководителя подходят компании.

е) Потом шло обсуждение. Присутствующие руководители искали наиболее подходящие для данного подразделения ценности, формировали их иерархию. Проверялась гипотеза о том, что с новыми приоритетами этот департамент будет более полезен компании. Отслеживалось наличие ценностных интерфейсов с другими



подразделениями. Иногда обсуждался вопрос о том, как будут транслироваться эти приоритеты с уровня департамента на уровень отделов и групп.

Ведущий семинара: (обращаясь к участнику, задавшему последний вопрос) Я ответил вам?

Участник семинара: Да, общая логика понятна. Но как это будет происходить у нас, не могу представить.

Ведущий семинара: Англичане говорят, что пудинг надо пробовать. Не знаю, что такое «пудинг», но звучит убедительно. :)

Продолжим.

## **Служба безопасности**

Хочу рассказать вам про одну компанию, а потом задам вопрос относительно приоритетов подразделения, называющегося «Служба безопасности».

Дело было в Москве. Меня пригласили на встречу с руководством одной корпорации, которая планировала выход на рынок IPO и в связи с этим хотела понять, насколько имеющаяся корпоративная культура и корпоративные приоритеты (де-факто сложившиеся) будут привлекательны для инвесторов.

Задача понятная. Меня немного удивило, как тщательно меня инструктировал секретарь: как проехать к офису, как одеться, как держать спину, какие слова говорить, а какие нет, даже если сильно хочется. В обязательном порядке меня «попросили» взять паспорт... Я и раньше с такими «просьбами» сталкивался, поэтому всегда уточняю: «У меня с собой водительское удостоверение, сгодится?». Как правило, водительского удостоверения было достаточно. Но на этот раз я получил ответ: «Константин Викторович, если необходимо, то вы можете записать, я подожду. У вас с собой должен быть действующий российский паспорт. Вы ведь гражданин России?»

О! Подумал я. Тут меня ждет ИСТОРИЯ.

Приехал вовремя. Вхожу в здание с надписью «Корпорация WELCOME». Проходная... Вы должны её хорошенько представить. Помещение площадью метров 50-60. Левая стена и часть дальней стены - стоят диваны и кресла для ожидающих. Правая стена... полтора метра от пола, вполне обычная, а вот выше, до самого потолка стекло. «Пуленепробиваемое», - подумал Штирлиц... Дверь в корпорацию размещалась на той части дальней стены, что примыкала к правой стене... Надеюсь, вы представили помещение, в котором будет развиваться действие первое.

В стеклянной стене есть несколько отверстий, в которые можно говорить, а также щель, в которую можно просунуть документ (совсем как на вокзальных кассах или на почте). Я не мерил, но на взгляд было видно, что ствол автомата АК-47м в те отверстия и в ту прорезь не просунуть. «Предусмотрительно», - подумал Штирлиц...

Я подошел к отверстиям и разместил рот головы напротив отверстий и четко произнес свои паспортные данные и цель визита.

- Ожидайте там, - любезно предложил мне человек за стеклом.

И совсем неслучайно на нем была черная униформа...

Через некоторое время я получил приказ приблизиться к прорези и, аккуратно держа руки на виду, просунуть свой действующий паспорт. Человек в форме так и сказал: «Предъявите свой действующий паспорт в открытом виде на странице с фотографией». «Опа!» - успел подумать Штирлиц перед провалом.

Я подчинился. Паспорт у меня на глазах был подвергнут тщательной экспертизе на предмет подлинности. Человек в форме пронизательно смотрел мне в глаза и невербально его взгляд совершенно ясно говорил мне: «Признайся лучше сам, потом хуже будет». Наконец, щелкнул замок двери, ведущей в корпорацию «WELCOME». И тут я понял, что до этого момента дверь была закрыта... так на всякий случай... мало ли, вдруг я решусь ворваться в святая святых. Кивком головы человека в черном мне был дан сигнал, что я могу входить.

Я открыл дверь и... тут мне стало ясно, что самое интересное только начинается.

Дверь за мной закрылась сама. Надежно защелкнулась. Я находился в узком коридоре, может быть метра полтора шириной. Слева стена, на которой, если честно, не были видны следы от пуль, и это удивило меня: я был уверен, что они там есть, но искусно замаскированы. Коридор был длиной метров пять и заканчивался другой дверью, я мог только надеяться на то, что она последняя, и за ней меня гостеприимно встретят владельцы корпорации «WELCOME».

Ах, да! Забыл сказать про правую стену. Она, как вы уже наверное догадались, была стеклянной. Прорези уже были гораздо шире, и в них без труда мог бы просунуться (в случае нужды) пулемет «Максим». За стеклом, по-доброму, я бы даже сказал по-отечески, смотрели на меня все понимающие глаза людей в черном. Теперь их было трое. И по их взгляду я понял - эти знают про меня все и даже про тот случай на куче угля в темном сарае...

Меня спросили о целях визита... и между нами состоялся примерно такой диалог:

- Я приехал по приглашению президента корпорации.

- Мы это знаем. Какова цель вашего визита?

- Встретиться и поговорить.

- Зачем вы хотите встретиться и поговорить?

- Ну мало ли, может, поработаю на вашу корпорацию.

- Проходите далее.

- А как же мой действующий паспорт гражданина Российской Федерации? - робко спросил я.

- Вы получите его в установленное время.

Я прошел через вторую дверь. Там меня ждала секретарь-инструктор. Я подумал, сейчас она что-нибудь скажет, оправдает весь этот розыгрыш, и я узнаю, что меня снимали скрытой камерой... но мы в полной тишине продолжили путь по коридорам корпорации «WELCOME». Вообще, у меня довольно неплохие способности к ориентации в пространстве, но здесь я довольно быстро сдался. «Выхода нет», - подумал Штирлиц.

Потом был разговор с руководством. Не поверите, они правда, совершенно искренне хотели знать, что им следует сделать с корпоративной культурой, чтобы сформировать имидж открытой, прозрачной и предсказуемой компании. Инвесторы таких особо ценят. Они сами перечислили мне несколько веских причин «чего ради» им быть открытыми и прозрачными. Хорошо, подумал я. А насколько вы готовы к цене, которую вам придется заплатить за открытость и прозрачность? И у нас состоялся короткий диалог

- Я могу дать вам первый совет бесплатно, желаете?

- Да, конечно, мы любим подарки, - сказал президент.

- Чтобы иметь имидж открытой компании, вам нужно начать с малого. Снимите и выбросьте одну дверь на вашей проходной.

- Какую?! - не выдержав нервного напряжения, спросил начальник службы безопасности, который присутствовал на встрече в числе других руководителей.

- Да любую, - конкретно уточнил я.

Потом в течение продолжительного времени президент и начальник службы безопасности, перебивая друг друга и стараясь ничего не забыть, рассказывали мне, почему проходная должна остаться в прежнем виде. А я уже знал, что не готовы они платить цену за новый и чуждый им имидж. Потом случился кризис - корпорация не вышла на рынок IPO и не стала публичной.

Вышел на улицу я без проблем, паспорт получил установленным порядком в запечатанном полиэтиленовом пакете в развернутом виде на странице с фотографией.

Вопрос к вам, уважаемые участники, каковы приоритеты «Службы безопасности» этой уважаемой корпорации «WELCOME»?

Участница семинара: На первом месте у них безопасность.

Ведущий семинара: Прошу активнее высказывать свои соображения. Есть ли признаки других приоритетов, кроме безопасности?

Участница семинара: Мне сложно понять их приоритеты. Я опасаясь, что припишу им то, чего на самом деле нет.

Участник семинара: У нас есть хороший инструмент. Давайте по порядку. Найдем выбор, который фактически совершала компания, и посмотрим, какие приоритеты стоят за этим выбором? Например, могла ли компания не делать эту унизительную стеклянную стену в первом помещении? Могла. То есть у компании был выбор:

а) Сделать стеклянную стену;

б) Не делать стеклянную стену.

Чем компания руководствовалась, принимая решение «а» - «Сделать стеклянную стену»?

Участница семинара: Соображениями безопасности?

Участник семинара: Во многих компаниях есть служба безопасности, но во многих ли компаниях дело заходит так далеко?

Участница семинара: Хотите сказать, что всё это не проявление заботы о безопасности, тогда что это?

Участник семинара: Мне сложно судить только по рассказу Константина, тем более, что он предоставил нам не только факты, но и оценил их. И его оценка теперь влияет на мои суждения. Но у меня есть гипотеза... предположим, что у начальника службы безопасности паранойя, и он обладает большой властью в компании. Тогда он должен, защищаясь от своих внутренних врагов, выстроить несколько оборонительных рубежей. А потом, пользуясь своим влиянием, подвести под это нужную идеологию безопасности. Я бы не удивился, если бы моя гипотеза подтвердилась, я видел нечто подобное.

Участница семинара: Тогда получается, что целое подразделение компании руководствуется приоритетами этого не совсем адекватного человека?

Ведущий семинара: Вы впервые с этим сталкиваетесь и искренне думаете, что это исключение? Что ситуация, когда департамент подчиняется приоритетам своего руководителя, а не наоборот, как следовало бы ожидать, уникальна?

Участница семинара №2: Я запуталась. Я не понимаю. К какому выводу мы пришли? Какие приоритеты службы безопасности в данной компании?

Ведущий семинара: Мы еще не пришли к какому-либо выводу, но идем правильной дорогой в нужном направлении. Во-первых, определяем, какие выборы сделала компания, какие варианты рассматривала, что отвергла, а что предпочла. Мы строим гипотезы относительно того, какие приоритеты могли стоять за этим конкретным выбором. Даже больше скажу, мы строим гипотезы, какие и чьи приоритеты стоят за принятым решением. Сейчас у нас есть предположение, что доминирующим приоритетом службы безопасности является паранойя её начальника. Если это - гипотеза, то мы должны её проверить, чтобы подтвердить или опровергнуть, то есть найти другой выбор и посмотреть, проявилась ли там паранойя...

Участник семинара: Двойная дверь и стена, на которой вы ожидали увидеть отметины от пуль. Это - чистая паранойя.

Участница семинара: Участие начальника службы безопасности на совещании по вопросу о выходе на IPO. Вам как-то объяснили, что он делает на этой встрече?

Ведущий семинара: Знаете, мне там вообще мало, что объяснили... :)

Участница семинара: Что же получается, что служба безопасности стоит на страже паранойи своего начальника?

Ведущий семинара: Возможно. Не имея доступа к анализу других принимаемых решений, мы можем только предполагать, а свои гипотезы мы строим на действиях, на поступках людей. Ведь, как правильно заметили другие участники, начальник мог бы заниматься безопасностью, но он присутствовал на совещании, на котором не поднимался ни один вопрос, с нею связанный. Очевидно, я был самой большой угрозой компании в тот момент, и он хотел лично проконтролировать, что я не нанесу вреда компании.

Участница семинара: Хорошо, главное - потакание проблеме начальника - это, действительно, если подумать, не такая уж и редкость. Но не может же быть у целой службы один приоритет. Должно же что-то еще быть.

Ведущий семинара: Очень правильное замечание! Но, опираясь на наблюдаемое поведение, мы ничего больше не замечаем, верно? Тогда давайте попробуем еще один способ выявления действующих приоритетов. Мы будем формировать другие вопросы-гипотезы и искать на них ответы в том материале, который у нас у всех есть. Вот вам первый вопрос: «Как по-вашему преодолевает проходную президент»?

Участник семинара: Очевидно, что он проходит также, как все. Сначала он ждет, когда щелкнет первая дверь. Может быть, ему кто-то её откроет. Потом он входит в пятиметровый коридор, и дверь за ним защелкивается. Наверное, люди в черном ведут себя иначе, но ничего не меняется - это президент у них «на прицеле», а не наоборот. Потом щелкает вторая дверь, и он выходит. Получается, что когда президент вынужден идти пешком через проходную, то он идет как все, подчиняясь общим требованиям.

Ведущий семинара: В том, как встречают посетителей и сотрудников, проявляется власть службы безопасности. Можно предположить, что есть один приоритет, который называется «власть», «контроль» или что-то подобное. Если это так, то скажите, какова вероятность того, что компания ведет досье на сотрудников?

Участник семинара: Полагаю, что на вас они тоже завели досье.

Ведущий семинара: Уверен, что так. При этом в графе «Профессионализм» написано – «глуп». И уточнение: предложил снять одну из дверей на проходной, но даже сам не знает, какую именно. :)

Участница семинара: У меня тоже есть вопрос-гипотеза. Какое место в их системе ценностей занимает подчинение закону, я имею в виду законодательство страны?

Ведущий семинара: Хочу отметить правильную формулировку вопроса, которая позволит приблизиться к пониманию системы ценностей человека, подразделения или компании: «Какое место в системе ценностей ... занимает ценность ... ». Запомните этот вопрос - он многое сделает для вас наблюдаемым, видимым. А теперь ваши ответы...

Участник семинара: Мне кажется, они должны его игнорировать, ну, скажем так, на первом месте для них - собственные законы, а уж потом те, которые приняты в обществе.

Ведущий семинара: Мне кажется, что вы правы.

Участница семинара: Каковы их шансы найти инвестора?

Ведущий семинара: На каждый товар найдется покупатель... Если достаточно долго и терпеливо ждать. А представьте инвестора-параноика? Так они созданы друг для друга!

Участница семинара: И всё же, Константин, мы привыкли, что разговор о приоритетах заканчивается какой-то вполне определенной картиной, в которой понятное количество приоритетов занимает свои места. Это можно зарисовать и проанализировать. Как быть сейчас?

Ведущий семинара: Теперь вы знаете, что иногда вы будете сталкиваться с ситуациями, когда есть только предположения о приоритетах. Но у вас не будет достаточно информации, чтобы определить их и расположить в иерархии. Будь у нас возможность, мы стали бы наблюдать за этой службой безопасности, изучать решения, принимаемые внутри нее или с её участием, и тогда картина прояснилась бы. Но, заметьте, даже в этом примере по весьма ограниченному набору данных мы многое можем понять и решить. Например, хотим ли мы работать в этой компании? И я допускаю, что кто-то хочет, потому что ценит порядок и дисциплину, даже ценой всеобщего контроля и всепроникающей паранойи.

Участница семинара: Понятно.

Ведущий семинара: Тогда продолжим.

## **IT департамент**

В следующем примере я хочу вам продемонстрировать перемены, которые происходили с представлением руководителя о приоритетах IT департамента. Работа проводилась в форме индивидуальных сессий. На первой сессии мы обсудили общие идеи, связанные с ценностями, а также первую и вторую функции ценностей. Для тренировки мы, как всегда, использовали выявление личных приоритетов, приоритетов социальной роли «я руководитель департамента». Как правило, после такой подготовки собеседник может на приемлемом уровне формулировать приоритеты департамента и понимать, какое место они занимают в системе ценностей.

Первоначально руководителем IT подразделения были сформулированы следующие приоритеты:

Надежность – поставленная цель будет достигнута, задача выполнена.

Послушность – достижение цели будет идти по согласованному алгоритму.

Здравомыслие – использование очевидных действий в точках, не охваченных алгоритмом.

Профессионализм – использование знаний там, где нет очевидного решения.

Находчивость – использование мозгового штурма в точках, когда не хватает знаний.

Эстетизм – красота результата.

Обратите внимание, на способ формулировки этих приоритетов. Он необычен. Это не совсем то, что мы встречали до этого момента. Для кого эти приоритеты? Кто, по вашему, должен их знать?

Участник семинара: Мне как руководителю компании они нравятся.

Ведущий семинара: Почему?

Участник семинара: Они не отражают целей компании. Такое впечатление, что IT существует для себя. Где тут учет интересов бизнеса?

Ведущий семинара: Это хорошая компания, пока это всё, что нам следует знать про неё. Позвольте я снова задам свой вопрос: «Для кого эти приоритеты?»

Участница семинара: Для сотрудников IT подразделения?

Ведущий семинара: Вы так считаете или спрашиваете?

Участница семинара: Если предположить, что так, то получается очень удобно. Например, сотрудников можно проранжировать. Конкретному работнику указать на приоритет, какому он соответствует в полной мере, и приоритет, которому не соответствует. Можно наметить «воспитательную» работу. Мне нравится. Я сделаю также для своего отдела.

Ведущий семинара: Хорошее решение. (Обращаясь к группе) Можете вы предложить лучшую иерархию приоритетов, может быть, какой-то приоритет забыт или лишний?

Участница семинара: Меня смущает приоритет «послушность». Мне нравится, когда сотрудники полны инициативы.

Ведущий семинара: Здесь под «послушностью» понимается следующее: если мы договорились решать задачу определенным образом, то сотрудники будут «послушно» её решать предсказуемым образом. Полагаю, вам тоже предсказуемые сотрудники нравятся больше, чем непредсказуемые.

Участница семинара: В этом смысле - да, конечно.

Участник семинара №1: Я хочу обратить ваше внимание на то, что «здравый смысл» важнее «профессионализма». Разве не должно быть наоборот?

Участник семинара №2: Я вспоминаю загадку: «Чем отличается физик от математика». Им обоим поставлена задача: есть водопроводный кран, чайник и газовая плита; необходимо вскипятить воду. Как поступает физик? Он берет чайник и набирает в него воду, потом зажигает газ, ставит на плиту чайник и ждет, когда вода вскипит. Математик поступает так же. Различия между ними обнаружатся, если изменить условия задачи. Предположим, что в чайнике уже есть вода. Как поступит физик? Он зажжет плиту, и поставит на неё чайник. Вроде бы, очевидно. Но только не для математика! Он выльет воду из чайника, и придет к начальным условиям задачи, которую он уже умеет решать. Иногда излишний профессионализм вредит делу, особенно, когда два непримиримых профессионала начинают отстаивать свою точку зрения.

Участница семинара: У меня тоже есть масса примеров, когда здравый смысл в рекламе «утер нос» профессионалам!

Ведущий семинара: Полагаю, что здесь имеется в виду следующее. Сначала мы берем простое решение, привычное, лежащее на поверхности и не лезем вглубь проблемы без особого повода. Если логичное и естественное решение не помогает, тогда достаем толстые книги и читаем рекомендации умных людей. Что-то вроде этого. Мы немного познакомились и обсудили эти первоначальные приоритеты. Хотя тут есть еще, о чем поговорить, я предлагаю перейти к следующей редакции приоритетов подразделения. И, пользуясь случаем, хочу обратить ваше внимание, если у вас есть возможность, то сделайте паузу между осознанием приоритетов и «принятием присяги». Иногда даст человек слово, потом и жалеет, и понимает, что был неправ, но убеждение «мужик сказал - мужик сделал» не дает возможности что-то исправить. История знает и вполне трагические примеры. Поэтому, если у вас есть возможность, то позвольте человеку, осознавшему свои приоритеты, походить, подумать, убедиться, что он всё вспомнил, ничего не забыл и не напутал в отображении иерархии приоритетов. Сколько дать времени? Зависит от человека и от уровня приоритетов. Думаю, что для осознания приоритетов компании достаточно недели. То есть после того, как руководитель сформулировал и записал приоритеты компании, он должен в течение недели тестировать свое представление о приоритетах и убеждаться: всё ли учтено, всё ли находится на своем месте. Для этого он, принимая десятки решений в день, обращает сознательное внимание на то, какими приоритетами он руководствуется.

Участник семинара: Может оказаться, что иногда он руководствуется одним приоритетом, а в другой раз другим. Что тогда?

Ведущий семинара: Эта непоследовательность - большая проблема для руководителя, его подразделения, подчиненных, контрагентов. Представьте, что начальник отдела продаж требует то максимальных объемов сбыта, то работы с дебиторской задолженностью?

Участница семинара: А у нас так и есть.

Ведущий семинара: Бедные менеджеры. Их мозг рвется, как минимум, на две части. Продавать как можно больше - этот приоритет не может сотрудничать (помните типы отношений ценностей друг к другу) с приоритетом «отсутствует дебиторская задолженность». Если мы хотим больших объемов продаж, то должны порой рисковать. Если мы не хотим иметь дело с дебиторской задолженностью, то должны перестраховываться и продавать только на условиях - «деньги вперед», что резко снизит количество покупателей. Так что вашему руководителю надо всё же один приоритет подчинить другому. Или одну задачу поручить одним исполнителям, а другую - другим. Хотя все же первый вариант более правильный: приоритеты не должны стоять на одном уровне. Если есть хотя бы небольшая вероятность конфликта между приоритетами, их нужно немедленно выстраивать в иерархию, один из них должен быть важнее другого. И тогда сотрудник будет знать, каков правильный выбор: «много продавать» или «не иметь дебиторской задолженности».

Участница семинара: Разве нельзя совместить эти две задачи: и продавать, и не иметь «дебиторки»?



Ведущий семинара: Задача совместить не представляет никакого труда, а следовать этим двум приоритетам невозможно. Судите сами, менеджер встал перед дилеммой: отгрузить товар покупателю и получить дебиторскую задолженность с вероятностью 30%, или не отгружать. Если он не отгрузит, то его показатели по задолженности не ухудшатся, но и продажи не увеличатся. Если он продает, и ему везет, покупатель вовремя и полностью расплатился, – то это все равно остается простым везением. Но в следующий раз вместе с везением может исчезнуть и его премия. И тогда его выбор будет таким: отгрузить товар покупателю и с вероятностью 70% лишиться премии или не отгружать и не лишиться премии. Каким будет выбор менеджера? Кто его к этому принудил?

Ведущий семинара: Но мы отвлеклись, хотя и по делу. Мы заговорили о ситуации, когда решения принимаются то по одним правилам, то по другим. В этом случае система ценностей напоминает хаотично разбросанные по столу листочки с приоритетами. Вспомнил руководитель про приоритет и давай весь понедельник заниматься дисциплиной. Во вторник вспомнил про продажи и давай всех гнать в поля и устанавливать план по холодным звонкам всем, включая личного секретаря. Что будет в среду? Умные уволятся.

Ведущий семинара: Ну а мы - продолжим. Я напомним, нужно дать человеку время для осознания и коррекций выявленных приоритетов. В рассматриваемом нами случае руководитель IT подразделения был готов ко второй сессии через пару дней.

было	стало
надежность	результативность
послушность	оперативность
здравомыслие	субординация
профессионализм	симпатия
находчивость	профессионализм
эстетизм	находчивость
	эстетизм

Ведущий семинара: Какие изменения вы заметили, и что они вам говорят?

Участник семинара: Первое, есть изменения, значит, есть смысл в предоставлении времени подумать...

Ведущий семинара: Верно. Спасибо. Что еще? Конкретнее..

Участник семинара: Количество приоритетов увеличилось на один... ага, появился приоритет «Симпатия», которого не было ранее. Что означает?

Ведущий семинара: Это способность выстраивать отношения в коллективе и готовность к усилиям в этом деле. То есть готовность чем-то поступиться, чем-то пожертвовать ради комфортного эмоционального фона в подразделении.

Участник семинара: Разве симпатия - это часть бизнеса, мне кажется, такие ценности не должны фигурировать в перечне приоритетов подразделения.

Участница семинара: Вы готовы работать с кем угодно? Вы не чувствительны к окружению? Оно вам безразлично?

Участник семинара: Может быть и небезразлично, но вызывает у меня симпатию коллега или нет - это последнее, о чем я буду думать на работе.

Ведущий семинара: Как вы для себя обозначаете приоритеты, связанные с эмоциональным климатом в коллективе?

Участник семинара: Ну, может быть... атмосфера.

Ведущий семинара: Ок. Согласитесь, что эту атмосферу можно контролировать. Её создают люди, ваше окружение. Верно?

Участник семинара: Верно.

Ведущий семинара: Как вы назовете желание окружающих создавать рабочую, деловую атмосферу?

Участник семинара: ... Не знаю, но мысль - понял. Пусть будет «симпатия».

Ведущий семинара: Какие еще изменения вы заметили?

Участник семинара: «Надежность» стала «Результативностью».

Участник семинара: «Послушность», вероятно, стала «Субординацией». «Здравомыслие» исчезло, и появилась «Оперативность»

Участник семинара: Произошли существенные перемены.

Участница семинара: «Профессионализм» опустился на одно место, освободив строку для «Симпатии». Значит, в конкретном случае способность и готовность создавать рабочую атмосферу ценится выше, чем профессионализм?

Ведущий семинара: Верно. Как вы думаете должны ли это знать менеджеры по персоналу, которые набирают новых сотрудников? Это повысило бы качество их работы?

Участник семинара: Да, безусловно. Но объяснить отделу персонала, что такое «Симпатия», будет очень непросто. А уж генеральному... вряд ли он поймет, почему симпатия важнее профессионализма.

Ведущий семинара: Если «Симпатия» представляет ценность, вы найдете аргументы, а если нет - убедитесь, что ей не место в этом перечне.

Участница семинара: Что означают такие существенные перемены?

Ведущий семинара: Сами по себе - ничего. Внутри определенного контекста они могут означать, что человек много думал и нашел лучшие формулировки действующим приоритетам. Возможно, он проанализировал решения последнего времени и увидел, что часто в выставляемых оценках доминирует «оперативность», и решил ввести этот приоритет в перечень. То есть существенную роль в ответе на вопрос «что это значит» играет контекст, в котором происходит работа над приоритетами, и личность руководителя, например, что для него важно в этой работе. Чтобы она быстрее закончилась или чтобы она принесла пользу подразделению и компании?

Участница семинара: Вот у нас есть два варианта приоритетов, предположительно, второй вариант точнее отражает реальность. Насколько точно? Есть способ определить?

Ведущий семинара: Да, есть, и даже два. Первый автобиографический: мы рассматриваем столько решений из ближайшего прошлого, сколько потребуется, чтобы подтвердить, что именно этими приоритетами руководствуется подразделение, либо доказать обратное, если для этого соберем достаточно фактов, случаев, в которых решения принимались под влиянием неучтенных приоритетов. Может быть, в результате исследования мы увидим, что большинство решений принимается под влиянием приоритета «Симпатия», значит место этого приоритета выше отведенного.

Участник семинара: Что говорит о том, что приоритет должен занять более высокое место: то, что он чаще применяется, или то, что он влияет на ключевые решения?

Ведущий семинара: Мое мнение - влияние на ключевые решения важнее частоты использования, поэтому выше должен стоять ключевой приоритет, а не часто применяемый. Солдат в армии много, и они нужны, но генерал важнее. :)

Участница семинара: У меня есть еще один вопрос. Что дальше? Правильно ли я понимаю, что мы должны соотнести эти приоритеты с приоритетами и целями компании?

Ведущий семинара: Точно! После того, как мы протестируем приемлемость этих приоритетов через призму целей и приоритетов компании, мы пойдем, нужны ли изменения и какие именно. Давайте рассмотрим еще один пример приоритетов подразделения компании.

## **Отдел крупной компании**

Я вам продемонстрирую приоритеты подразделения одной крупной компании, название которой, вне всякого сомнения, знает каждый из вас.

В ответ на просьбу рассказать о приоритетах деятельности я получил практически на 100% предсказуемый список. Это довольно типичная ситуация. На мой взгляд, причина в том, что менеджмент делает слишком большой упор на целях компании, подразделения, сотрудника и совсем не уделяет внимания приоритетам деятельности. Это почти традиция. Мы настолько привыкли работать без приоритетов, что, как только о них заходит речь, большинство из нас начинает рассказывать о текущих задачах.

Проиллюстрирую наш диалог в лицах.

ХКВ: Каковы приоритеты вашего подразделения?

Н.О.-(начальник отдела): Мы должны своевременно сдавать еженедельный отчет. Он готовится каждый четверг, строго до 14:00, и передается руководителям компании.

ХКВ: Вероятно, подготовка отчета - это цель работы подразделения, его задача. Меня же интересует приоритет, которым вы руководствуетесь. Что для вас важно, когда вы готовите отчет?

Н.О.: Своевременность.

ХКВ: Неужели! Вот это, да!

Ведущий семинара (обращаясь к аудитории): Вы уже знаете, как назывался этот отдел? Вопрос пока риторический и не требует ответа... Вернемся к инсценировке в лицах.

ХКВ: Давайте продолжим, какими еще приоритетами вы руководствуетесь?

Н.О.: Профессионализм.

ХКВ: Как это? Вот перед вами выбор: подготовить отчет вовремя или подготовить его профессионально. Что вы предпочтете?

Н.О.: Своевременно и профессионально одновременно.

ХКВ: Представьте, что одновременно нельзя. Или-или.

Н.О.: Мне по душе сделать отчет «профессионально», но, зная, что произойдет, если мы не успеем, я выберу «своевременно».

Ведущий семинара: Знакомая ситуация, правда? Руководителю нужен профессиональный отчет, на его основе принимаются взвешенные и правильные решения. Но! Не обсудив свои приоритеты с сотрудником и однажды накричав на него за опоздание со сдачей, он навсегда, сам того не желая, перестроил систему ценностей исполнителя. Теперь он получает отчет вовремя. Но насколько он качественный? Ровно настолько, насколько успели к назначенному времени. Иногда это будет профессионально сделанный отчет, иногда - нет. Если вы зависите от аналитики, подумайте, как лучше организовать работу, действительно ли для вас первоочередны сроки. И еще один философский вопрос: кто виноват в том, что приоритеты, которыми руководствуется подчиненный, у самого начальника чаще всего вызывают недоумение, непонимание, протест?.. Я продолжу иллюстрацию нашей беседы с начальником отдела.

ХКВ: Итак, приоритеты вашего подразделения: своевременность, профессионализм... Что еще?

Н.О.: Это всё.

ХКВ: Так уж и всё? Давайте подумаем вместе. Чем вы руководствуетесь в принятии решений? Или, давайте, зайдем с другой стороны. Кто самый полезный, самый ценный сотрудник отдела?

Н.О.: Самый ценный - С.

ХКВ: Что делает его таковым?

Н.О.: Он всё выполняет правильно и с первого раза.

ХКВ: Что позволяет ему делать работу правильно с первого раза?

Н.О.: Он самый «старый» сотрудник отдела. Он все ошибки уже сделал и сделал из них выводы.

ХКВ: Безошибочная работа - это ведь часть профессионализма, верно?

Н.О.: Нет. Профессионализм – это знание отраслевых норм и стандартов. Он применим в любой компании при выполнении подобной работы. А здесь - знание нашей корпоративной специфики. Это можно понять, только проработав некоторое время. Вот он хорошо понимает корпоративные нормы.

ХКВ: Что для него важно? Что его заставляет делать работу правильно с первого раза?

Н.О.: Характер, он очень кропотливый, дотошный перфекционист.

ХКВ: Так, это нам не помогло. Это относится к конкретному человеку, а не к приоритетам подразделения. Продолжим поиск. У меня есть идея, а как называется ваш отдел?

Ведущий семинара (обращаясь к аудитории): Как, по-вашему, называется отдел?

Участница семинара: Как угодно. Отдел размещения рекламы. Отдел маркетинга. Отдел логистики. Склад. Столовая...

Ведущий семинара: Согласитесь, если мы узнаем название отдела, это даст нам направление для поиска их приоритетов. Продолжу инсценировку разговора с начальником отдела.

ХКВ: Как называется ваш отдел?

Н.О.: Отдел по работе с клиентами.

ХКВ: О, как! Интересно. И что, касающееся работы с клиентами, вы делаете?

Н.О.: Составляем еженедельные отчеты.

ХКВ: И всё?!

Н.О.: В общем, да.

ХКВ: Работа вашего отдела оценивается в соответствии с уровнем удовлетворенности клиентов?

Н.О.: Удовлетворить или не удовлетворить клиентов может только работа других отделов. А наша задача – зафиксировать состояние дел. Если есть претензии, мы администрируем их рассмотрение, если есть приток клиентов или отток, то мы анализируем причины.

ХКВ: Поднимите вопрос о переименовании вашего отдела. Он должен называться «Отдел своевременного предоставления справок о состоянии дел в отношениях с клиентами»

Ведущий семинара: Что вы думаете об этом примере?

Участник семинара: Вам так и не удалось выявить приоритеты этого отдела? Я правильно понял?

Ведущий семинара: Да, это тот редкий случай, когда отдел фактически управляется одним единственным приоритетом - «Своевременно». Если время позволяет, то актуализируется приоритет «Профессионально», но если нужно «уже вчера», про профессионализм никто не вспоминает.

Участник семинара: Может быть, так и надо?

Ведущий семинара: Не я им судья. Приоритеты подразделения должны работать на приоритеты компании. В данном же случае все нацелено на «поддержание душевного спокойствия», а корпоративные цели... простите, а что это? Главное, чтобы руководитель не огорчился, не кричал, тогда и сотрудникам хорошо будет. Сдал отчет вовремя – похвалили, может даже, премию дали. Всем хорошо и спокойно. А вот если опоздал... всем плохо будет. Первейшая обязанность руководителя внедрить нужные приоритеты в головы подчиненных.

Участник семинара: Внедрить?!

Ведущий семинара: Да, я повторюсь, если это необходимо, - внедрить при помощи известного всем метода воздействия, который называется воспитанием. Руководитель должен вырастить своих сотрудников, буквально взрастить в них нужные компании и подразделению приоритеты. При этом, обратите внимание, приоритеты должны быть встроены в социальную роль «сотрудник», а не в личность человека. Конечно же, есть амбициозные компании, которые претендуют на право внедрения в саму личность человека. Но это особый случай. Он ни плох, ни хорош. Тут важны два момента: какие конкретно ценности внедряются и знает ли об том человек? Дал ли он добровольное согласие? И не было ли оно получено вследствие применения компанией «определенных хитростей»?

Есть только один способ изменения личной системы ценностей. Это воспитание – процесс, при котором наставник выбирает и прививает «правильные» ценности. И самовоспитание, как частный случай, когда человек сам решает, что он будет ценить в течение следующего отрезка своей жизни, и насаждает новые ценности сам в себя. Воспитание и перевоспитание тесно связаны с дисциплиной, которая требуется при постепенном переходе от одних приоритетов к другим. Ее может с успехом заменить личностный кризис, когда жить в прежней системе координат уже невозможно, и новые приоритеты нужны прямо сейчас.

Участник семинара: А в случае с бизнесом, как происходит внедрение новых приоритетов?

Ведущий семинара: В определенном смысле - аналогично. Если новые, «правильные», ценности выбираются внутри компании, то это - самовоспитание. Если их внедряют консультанты – это уже воспитание. В случае с компаниями, я думаю, самовоспитание перспективнее, может быть, позже об этом ещё поговорим. Также для внедрения новых приоритетов требуется или дисциплина, или кризис. Так что хорошая новость состоит в том, что выбор всё-таки есть.

Участница семинара: Что вы посоветовали начальнику отдела по работе с клиентами?

Ведущий семинара: Мы обсудили приоритеты вместе с её начальником и установили ценностный интерфейс, который позволил поставить на первое место приоритет «Соответствие действительности», затем «Своевременность», затем «Профессионализм». По ходу обсуждения выяснилось, что руководителю прежде всего нужна была достоверность – отчеты должны были полностью соответствовать действительности. Более того, ради этого он был готов пожертвовать даже своевременностью (в пределах разумного, конечно). Не профессионализма он ждал. Эх, если бы не тот разговор о приоритетах, который я им организовал, долго бы еще руководитель получал «своевременные отчеты»... У меня еще не было случая, чтобы подчиненные работали по приоритетам, которые полностью и без коррекций подошли бы их руководителям. А ведь я говорю о высшем руководстве компании, о людях, которые много и интенсивно общаются с владельцами бизнеса и по должности должны хорошо понимать друг друга.

У меня еще много примеров в копилке и, может быть, по случаю я их еще приведу, но нас ждет следующий корпоративный уровень: приоритеты компании (бизнеса).

## **Приоритеты компании и бренда**

В то время, когда писалась эта книга, мы проводили так называемые «Бесплатные Образовательные Акции», суть которых заключалась в том, что группа консультантов исследовала корпоративные приоритеты бесплатно, но на взаимовыгодных условиях. Компания получала нужную информацию, а мы - систему ценностей конкретных предприятий и, что еще важнее, право публиковать эти данные с большей или меньшей степенью открытости. С каждой компанией был заключен договор, в котором определены пределы допустимого раскрытия информации. Ниже мы представим вам некоторые результаты этой многообразной, примерно 6-7 летней практики.

## Компания №1

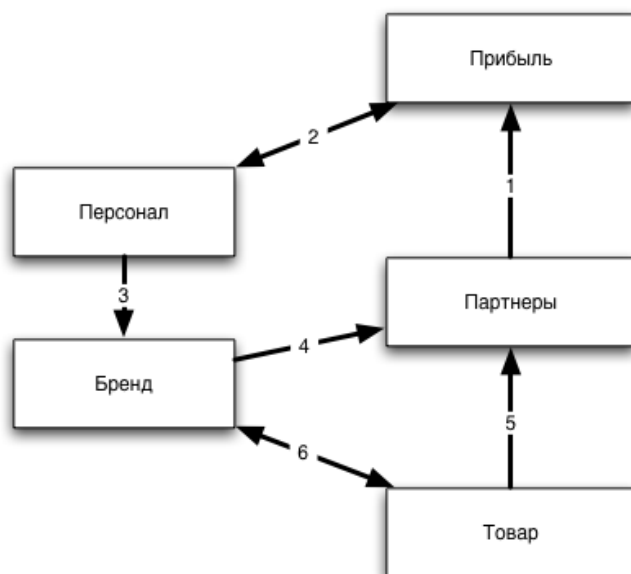


рис. Компания 1

Ведущий семинара: Вначале я поясню схему. Приоритеты компании.

Как вы видите, на первом месте - Прибыль. Руководители компании, участвовавшие в управленческой сессии, так объяснили доминирование этого приоритета: «Мы открытое акционерное общество. По уставу мы обязаны заботиться о благосостоянии акционеров». Что тут сказать... Не они первые, не они последние, и уж точно они не единственные, кто так заблуждается. Прибыль на первом месте в иерархии приоритетов и лучшие показатели в отрасли или лучшая доходность для акционеров – это далеко не одно и то же. Доминировать, как вы помните, должен приоритет, из которого впечатляющие финансовые результаты неизбежно следуют. Например - монополия. Что может лучше обеспечить самые высокие результаты в отрасли?!

Участник семинара: А как же ФАС (Федеральная Монополия Служба)?

Ведущий семинара: ФАС легко обходится. Станьте монополистом по качеству обслуживания. И ФАС доволен, и продажи все ваши. Разве это не фактическая монополия? Ну, так я продолжу. Приоритет «Прибыль» означает в расширенной трактовке следующее: «Мы заботимся о повышении прибыльности, экономим на всем, повышаем отпускную цену, беремся только за изготовление тех товаров, которые гарантируют высокую маржу».

Второй приоритет - «Персонал». После непродолжительных боёв, руководители все-таки признали, что имеют в виду не весь персонал компании, а только мастеров, которые могут создавать новые образцы товара, который впоследствии будет продаваться с высокой маржой. Этот персонал... человек 10 или 15, насколько я понял, имеет высокий



уровень оплаты и не намерен менять место работы. Это считается признаком лояльности. А если человек готов сменить работу - это признак нелояльности. Нет здравого смысла, как я бы подумал - ведь, если ходить на работу ради денег, то следует ходить туда, где больше платят. Так где же лояльность?!

На третьем месте в корпоративной иерархии - «Партнеры». Фактически, это продавцы произведенного товара. Но в этой компании их принципиально называют именно партнерами и категорически отказываются от других определений. Хотя, если бы они согласились, то стали бы называть вещи своими именами, только и всего. Эти «Партнеры» по факту не имеют ни права голоса, ни какого-либо влияния. Однако, они источник наличности для этой компании. О линиях, соединяющих приоритеты, еще поговорим.

Далее идет «Бренд». Он достаточно сильный и известен, полагаю, большинству из вас. Если мы заговорим о предприятиях Санкт-Петербурга, он наверняка одним из первых придет вам в голову. Но, к сожалению, на протяжении последних нескольких лет бренд компании медленно угасает. И это, действительно, печально. Но топ-менеджмент упорно продолжает ставить прибыль на первое место, заботясь лишь о ее увеличении. Ему, как всегда, виднее... жаль только горизонт узковат. А ведь если поставить приоритет «Бренд» на первое место и начать заботиться о нем, то прибыли меньше не станет, а вот перспектив.. их тогда ни на один горизонт хватит. Бренд (сильный и яркий) работает на прибыль. Вот хоть у Стива Джобса (Apple) спросите! :)

И, наконец, пятое место в иерархии ценностей занимает «Товар». Обратите внимание на стрелки... Изделие создается отдельными мастерами. Проходя через «Бренд», оно получает пока ещё громкое имя и становится товаром, в том понимании, в котором потом лежит на прилавках магазинов у «Партнеров». Партнеры, расплачиваясь за полученный товар, формируют прибыль компании. Просто? Узнаваемо? Эффективно?

Полученная прибыль «спонсирует» отдельных мастеров высокой зарплатой для создания новых изделий. Так запускается следующий круг. Но «Прибыль» не только спонсирует. Видите, стрелка двунаправленная? Она еще и «эксплуатирует» и этих мастеров, и остальных сотрудников. «Прибыль» через речи высшего руководства принуждает их делать все более и более продаваемый товар (этот китч, кстати, сильно вредит бренду), и этот вред следовало бы тоже отразить на схеме стрелкой от «Бренда» к «Прибыли», которая бы символизировала эксплуатацию «Бренда» стремлением к наживе и этой ценой тоже.

Про какую стрелку не сказал?

Участник семинара: Стрелка №4.

Ведущий семинара: А, это называется так: «Мы убеждаем наших «Партнеров», что с нами работать это большая честь»... Подумайте об этом так. Партнер (продавец), вероятно также с доминирующими материальными ценностями, а его убеждают аргументами то ли идеологическими, то ли эмоциональными. Я имею в виду аргумент «Большая Честь». Какова реакция материалиста на идеологические и эмоциональные аргументы? Помните, как относятся друг к другу «крайние типы»?

Участница семинара: Материалист считает Идеолога болтуном, а Эмоционала глупцом, насколько я помню.

Ведущий семинара: Вот здорово так выстраивать отношения со своими партнерами. Это называется - двойная мораль: мы думаем одно, а говорим другое. Тут о взаимном недоверии можно уже утверждать. А там и попытка наживы на ошибке другого не за горами?

Участник семинара: Вы сказали все это руководителям данной компании?

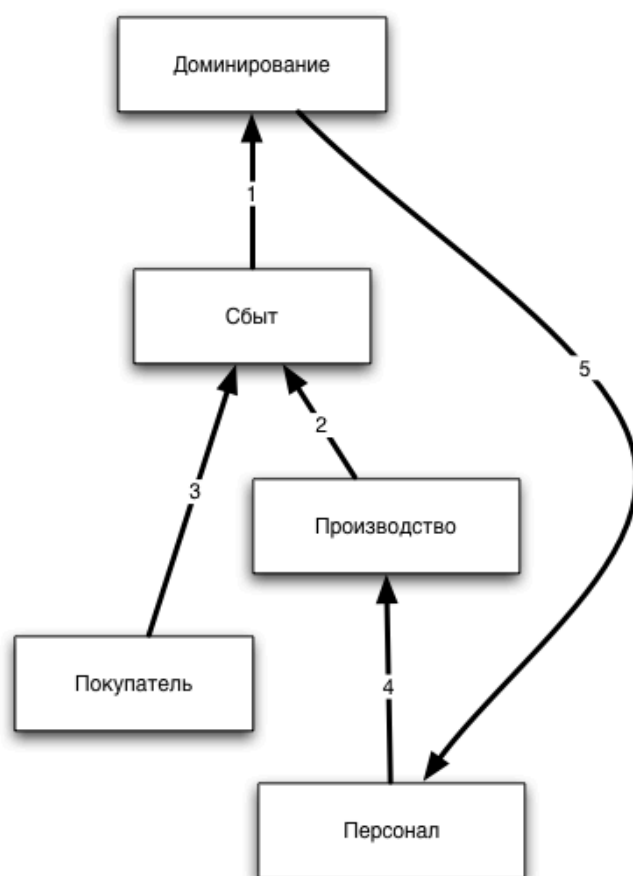
Ведущий семинара: Да, и даже больше. Опережая ваш следующий вопрос, отвечу: безрезультатно. Одна из причин: я как идеолог для них, материалистов, мало убедителен :) Им сначала надо убедиться, что миром правят не деньги, а идеи, и потом они готовы к диалогу на равных. Ну, практически, на равных. Вы хотите обсудить эту схему?

Участники семинара: Да как-то вопросов не осталось. Всё понятно.

Участник семинара: Я с нетерпением жду возможности нарисовать такую схему для своей компании. Точнее я уже нарисовал, меня интересует, как её видят мои подчиненные.

Ведущий семинара: Обожаю подобное нетерпение! Ничего, семинар не бесконечный. :) А сейчас на очереди новый пример.

## Компания №2



Ведущий семинара: Начну с пояснений схемы. «Доминирование» в этом случае и цель, и приоритет компании. Главное – занять если не весь рынок, то хотя бы его большую часть. Мне приводили в качестве примеров многие решения компании, и многие из них были продиктованы желанием доминировать, даже ценой жертв. Этот приоритет управляет финансовой и товарной политикой компании, да и всем остальными тоже. Доминирование «подпитывается», в нашей терминологии – спонсируется - «Сбытом». И в этой компании есть неписанный лозунг - что хорошо для сбыта - хорошо для компании. Схема показывает, что это истинная правда. На доминирующий приоритет работает только «Сбыт». Надо ли говорить, кто сидит по правую руку от руководителя и имеет право спорить с ним? У кого, кроме генерального директора, есть реальная власть в компании? Чей бюджет не обсуждается? Многие могут о компании сказать её приоритеты. На «Сбыт» работают и «Производство», и «Покупатели». Приоритет «Производство» определяет, что, как и из чего мы будем производить. На него влияет «Сбыт», а вот «Покупатель» этой возможности лишен. Что ж, не все компании клиентоориентированы настолько, чтобы интересоваться мнением своих клиентов. «Покупатель» важен, как источник наличности. Это всё, что можно сказать о нем. Этот приоритет мало влияет на принимаемые решения. Его, что называется, имеют в виду. ««Персонал» - тоже наш приоритет», - сказал руководитель и замолчал. Уже хорошо, я знаю компании, в которых даже упомянуть персонал забывали.

Поговорим о стрелочках. Производство эксплуатирует персонал. Это понятно, и этим нас не удивишь. Сбыт, обратите внимание, это не столько персонал, сколько технологии. Поэтому стрелки от «Персонала» к «Сбыту» нет, хотя в сбыте, конечно, работают люди, но важной роли они там не играют.

Стрелка №3: покупатель отдает свои деньги сбыту, чтобы тот отправил их на дальнейшее наращивание доминирования на рынке. Стрелка №2: производство отгружает товар сбыту, чтобы тот мог распорядиться товаром и заработать деньги на наращивание доминирования. Сбыт спонсирует «Доминирование», об этом мы уже говорили. А что означает стрелка №5? Это вопрос к вам...

Участница семинара: Это мотивация?

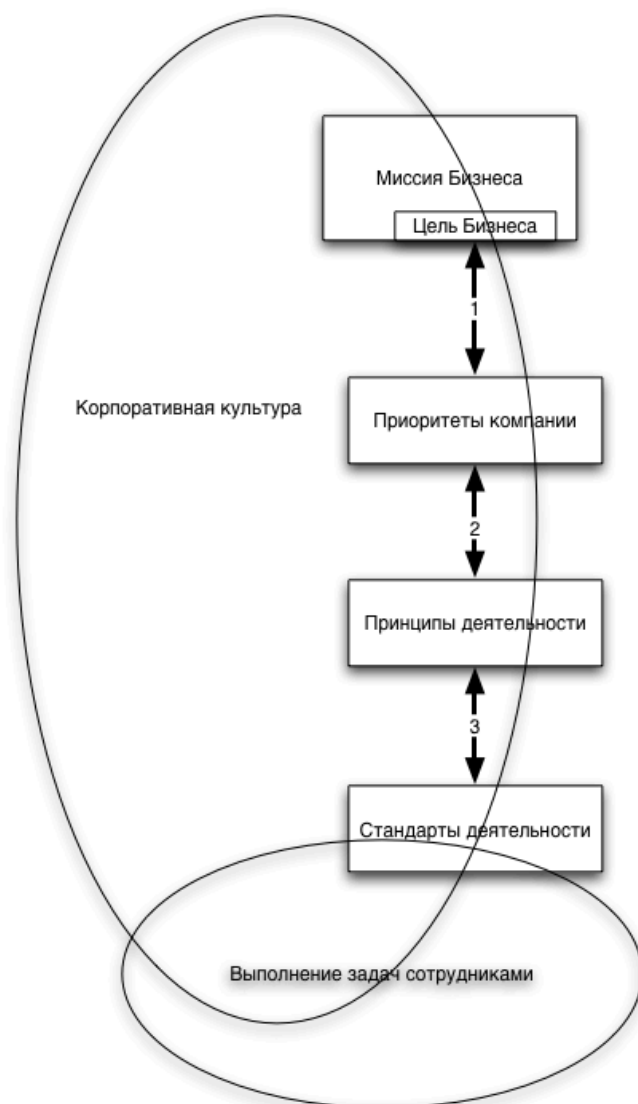
Ведущий семинара: Да, мотивация! Вы работаете в самой крутой компании! Мы доминируем на своем рынке! Мы компания, которой можно гордиться!

Участник семинара: И это работает?

Ведущий семинара: Да, мы поговорим об этом. Но позже. Во время управленческой сессии, на которой создавалась эта схема, произошло немало интересного и, как я понял, полезного для компании. А именно: руководители подразделений могли увидеть себя в корпоративных приоритетах. Например, отдел логистики сразу определил свое место: «Стрелочка №5 - это мы». Отдел закупок, вошедший в приоритет «Производство», сделал какие-то выводы и изменил свои приоритеты. Это открыто и довольно долго обсуждалось. На примере этой же компании я покажу вам, как замыслы претворяются в жизнь.

Новая цель компании была сформулирована так: «Доминировать на своем рынке и за счет этого получать прибыль, а при монопольном доминировании и сверхприбыль». С этого дня мы должны руководствоваться теми приоритетами, которые неизбежно приведут нас к достижению этой цели.

Подходящих приоритетов много. Компании выбирают те, которые по их расчету легко будут приняты корпоративной культурой. Если же этого не происходит, а корпоративная культура не меняется, то приоритеты становятся декларацией. Чтобы свести конфликты между приоритетами к минимуму, они выстраиваются в иерархию. Все это вы уже знаете. Открытым остался вопрос – как перекинуть мостик к реальной жизни? Обычно сотрудники руководствуются традициями, сложившимися нормами (то есть корпоративной культурой) и стандартами деятельности, если таковые в компании существуют, не противоречат корпоративной культуре и известны самим сотрудникам. Мостик между приоритетами и реальной жизнью выстраивается из принципов деятельности. Выглядит это так:



О чем эта схема? Реальная работа сотрудников управляется стандартами деятельности, корпоративной культурой и чем-то еще... Мистическое «что-то ещё» это и есть собственное представление человека о том, что такое хорошо и что такое плохо, надо ли это делать и если всё-таки надо, то как. Чем меньше компания регламентирует деятельность, чем слабее корпоративная культура диктует нормы, тем сильнее влияние личных ценностей и представлений сотрудников о своих задачах. Уровень внедрения ценностного управления, при котором каждому сотруднику предоставлена возможность руководствоваться собственным представлением о правильности, важности и необходимости, мы называем МКТЛ, что означает «Мне Кажется, Так Лучше». Вот собственным МКТЛ все и руководствуются. Сильная культура и проработанные должным образом непротиворечивые стандарты деятельности не оставляют места для личного МКТЛ. Стандарты деятельности проистекают из приоритетов. А стандарты отдела продаж проистекают из приоритетов отдела продаж, которые в свою очередь проистекают из приоритетов компании. Чтобы согласовать частные приоритеты, необходимы принципы, которые, с одной стороны, расширенно трактуют приоритеты компании, а с другой

стороны, выполняют роль камертона. Для каждого подразделения свои приоритеты, вы это помните, а чтобы возникло обоснованное ощущение единого целого, компании нужны приоритеты, на которые равняются все, а так же корпоративные принципы, выполняющие роль камертона. И теперь, в качестве примера, я хочу привести вам принципы этой компании. В сокращенном и немного измененном варианте.

Принцип №1 - «Лояльность компании». В трактовке поясняется, что сотрудник должен ставить интересы компании выше личных и так далее.

Принцип №2 - «Главенство регламентов». Если что-то описано в регламенте, то оно должно быть сделано так, как описано. Никакие вольности не допустимы, если только они не упоминаются в самом регламенте. Обратите внимание, как этот принцип вытесняет самостоятельность. А теперь подумайте, как легче добиться доминирования? С самостоятельным коллективом, который руководствуется собственным МКТЛ, или строим? Конечно, строим! Для этого и пишется устав... то есть регламенты... И чтобы ни у кого не было вредных сомнений, принцип главенства регламентов ставится на второе место.

Принцип №3 - «Главенство маркетинга и сбыта». Ничего удивительного после того, как мы узнали их приоритеты. Но обратите внимание - сбыт важен, никто не спорит, но важнее сбыта - регламенты. А важнее регламентов только лояльность.

Пропущу несколько принципов...

Принцип №11 - «Минимальное соответствие произведенных товаров стандартам качества». Любопытно, не так ли? То есть наши товары должны соответствовать отраслевым стандартам, но минимальным образом. Что вы об этом думаете?

Участник семинара: Молодцы! Только так и возможно достичь доминирования на рынке! Если ты вкладываешься в товар, и он опережает по качеству всех твоих конкурентов, ты можешь стать эксклюзивным, ты можешь стать «лакшери», но ты никогда не будешь доминировать. Вы обращаете внимание на слово «минимально», а следует обращать внимание на «соответствие». Товар все-таки соответствует стандартам, что вы еще хотите?! Я считаю, что они правильно сделали. Точнее, не правильно, а в соответствии со своими целями и приоритетами, то есть - концептуально. Этот принцип, кстати, очень полезен для их технологов, производственников.

Участница семинара: А мне все равно не по себе...

Участник семинара: Это потому, что вы наверняка из другого бизнеса. Признайтесь, качественные услуги интернета продаете? :))

Участница семинара: А можно узнать полный список принципов и как раскрывается каждый из них?

Ведущий семинара: Нет, и для вашей же пользы. Вот если бы вы были корреспондентом делового журнала, то список принципов деятельности для вас имел бы смысл, вы бы написали о нем статью хорошую, а потом благополучно забыли. А если эти принципы узнаете вы, то наверняка захотите их у себя в компании внедрить.

Участница семинара: Что ж в этом плохого, на то он и семинар: узнать новое и внедрить у себя.

Ведущий семинара: Так, да не совсем. :) Вы должны понять, какие принципы уже есть в вашей компании, какие из них должны остаться, а какие поменяться. Начинать надо с понимания себя, своей компании, словом, с диагностики. Рецепты выписываются уже после. В противном случае, это всё равно, что человек по ТВ увидел рекламу нового лекарства и решил немедленно начать его принимать. Нет уж, сначала анализы и диагноз, потом лекарство и процедуры... :) Но один принцип я все же ещё назову: «Тотальная решаемость задач». Он означает, что любая задача имеет решение. Сотрудник, получивший задание, не может сомневаться в его целесообразности задачи и решаемости. Признавая безвыходность ситуации, сотрудник, прежде всего, признается в недостаточной квалификации и своем несоответствии занимаемой должности. Ведь руководство не ставит нерешаемых задач и не использует их для давления на сотрудников.

Участник семинара: А я не удержусь, «сворюю» этот принцип для себя, завтра с обсуждения этого принципа и начнем рабочий день.

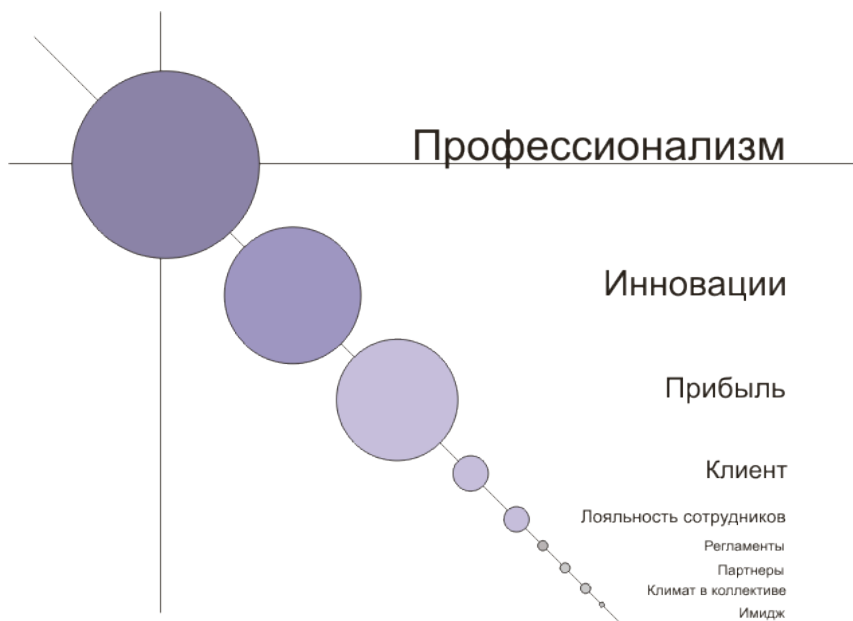
Ведущий семинара: Еще один пример исследования корпоративных ценностей:

### **Компания №3**

Ведущий семинара: Было проведено предварительное исследование. Всех руководителей компании опросили в индивидуальном порядке. В результате был составлен иерархический список ценностей, который мы сейчас и изучим. Обратите внимание – количество выборов показывает, сколько руководителей поставили этот приоритет на первое место.

- Профессионализм – 37 выборов.
- Инновации – 27 выборов.
- Прибыльность бизнеса – 24 выбора.
- Клиент – 7 выборов.
- Лояльность сотрудников – 5 выборов.
- Регламенты – 2 выбора.
- Партнеры – 2 выбора.
- Эмоциональный климат в коллективе – 2 выбора.
- Имидж компании – 1 выбор.

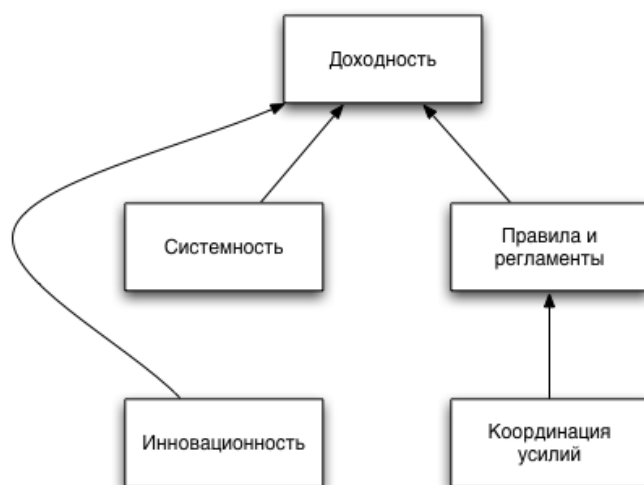
Та же самая информация представлена в графическом виде:



Давайте допустим, что эти приоритеты на самом деле работают, и их значимость в компании распределена именно в таком порядке. Но помним, что в реальной практике сначала нужно разобраться, какой из приоритетов только декларируется, а какой действует и влияет на принятие решений.

У вас складывается впечатление об этой компании? Вы хотите стать их клиентом? Вы хотите работать в этой компании? А возглавить её?

Теперь я приведу приоритеты одного из руководителей подразделений. Вот взгляните:



Ведущий семинара: Давайте обсудим. Что вы можете сказать?



Участник семинара: У него не упоминается «Профессионализм», в то время как этот приоритет доминирует в системе ценностей компании. Я правильно поняла, что приоритеты «Профессионализм, Инновации, Прибыль и так далее» - это приоритеты компании в целом?

Ведущий семинара: Да, правильно. Но с одним важным уточнением – это взгляд опрошенных сотрудников на действующие в компании приоритеты. Руководитель, личные приоритеты которого представлены в кейсе №1, один из сотни участников исследования. Заметьте, вы еще не знаете мнения владельца компании и не представляете, какими он видит приоритеты сейчас и какими он хотел бы видеть их в будущем. Вам также не известна цель и сфера деятельности компании. Вопрос сейчас звучит так, что вы думаете о различиях, которые есть между корпоративной системой ценностей, по мнению ключевых сотрудников, и представлением о собственных приоритетах одного из руководителей компании? Понимаете, на чем следует сосредоточить свое внимание?

Участница семинара: Главный конфликт в различии доминирующих ценностей: компания считает, что доминировать должен «Профессионализм», а руководитель выделяет «Доходность». Вероятно, он – материалист, и вы его сильно утомили разговорами о приоритетах, которые он считал пустой тратой времени.

Ведущий семинара: Спасибо вам, я научился справляться с этим стрессом... :)

Участник семинара: А что такое «Системность», что это за приоритет?

Ведущий семинара: Руководитель полагает, что к каждой задаче надо подходить системно, хорошо подумав, взвесив и проанализировав все детали...

Участник семинара: Его огорчают инновации?

Ведущий семинара: Вполне возможно, особенно, если он не считает их продуманными.

Участница семинара: У меня вопрос, что вы скажете о приоритетах, которые стоят на одном уровне и не соединены между собой? Они не влияют друг на друга?

Ведущий семинара: Отсутствие линий, обозначающих «сотрудничество» и «конфликт», говорит о том, что подобных отношений не выявлено.

Участник семинара: Что дальше? Вот у нас есть корпоративные приоритеты и приоритеты руководителя высокого уровня, и мы видим, что они несколько не совпадают. Зачем нам это? Что с этим делать?

Ведущий семинара: Очень хорошие вопросы. Для того чтобы ответить на них, нам нужна дополнительная информация. Что нам требуется знать?

Участница семинара: Нам надо знать, какое подразделение он возглавляет. Также нужно познакомиться с приоритетами самого подразделения. Вполне возможно, что у этого руководителя как раз такие приоритеты, какие требуются на этом месте.

Ведущий семинара: Вы всё верно поняли. Больше мне добавить нечего... :)

## Бренд №1 (Apple и другие)

Ведущий семинара: Хочу поговорить о бренде Apple, кто-нибудь удивлен? :)

Журнал «Fortune» ежегодно проводит среди топ-менеджеров ведущих мировых компаний опрос, чтобы выявить «Самую уважаемую в мире компанию». В конце 2009 года более 4 000 руководителей, директоров и ведущих аналитиков уверенно поставили на почетное первое место Apple. И хотя Apple не сходит с первой строчки рейтинга уже третий год подряд, данные этого года стоит признать особенными. Никогда еще результат победителя не был столь высок.

«Что делает Apple такой привлекательной?», — спрашивает Fortune и незамедлительно отвечает: «Продукция, продукция и еще раз продукция. Apple кардинально изменила способ нашего взаимодействия с миром — от того, как мы покупаем музыку, до того, как должны выглядеть устройства вокруг нас. Непрерывная работа компании над инновациями, ее нацеленность на лояльность покупателей — все это не перестает вызывать большое уважение в бизнес-сообществе». ([http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full_list/))

Думаете, доминирующим приоритетом Apple так же, как у большинства российских компаний, является получение прибыли?

Постойте, это ведь бизнес! Тут должны уважать тех, кто любит и умеет зарабатывать деньги, тех, кто ставит прибыль на первое место! Почему в списке нет ни одной российской компании? Это ужасно несправедливо!

Так вот я хотел поговорить о бренде, но в несколько другом аспекте, чем вы могли бы ожидать. Я хочу поделиться с вами моими личными соображениями. Но прежде напомню, что истинные приоритеты проявляются в результатах, в том, что получилось, а не в том, что планировалось или хотелось. Как бы я описал приоритеты, которыми должны были бы руководствоваться в Apple, чтобы iPod, iPhone, MacBook, Mac Mini получились именно такими, каким они получились?

На первом месте - «Феноменальное удобство эксплуатации». Если вы цените удобство эксплуатации, то фактически у вас нет выбора, вы должны покупать продукцию Apple. Я могу привести десятки примеров, из которых складывается это впечатление. Использование продукции Apple делает людей привередливыми. Эта привередливость мешает им потом даже думать про технику других компаний. И это не лояльность по-вашему? Я лоялен продукции компании Apple и рад этому. А вы можете с гордостью сказать, чему и кому вы лояльны?

Феноменальное удобство использования - это потрясающие тактильные впечатления. Феноменальное удобство - это предусмотрительность, заложенная в программное обеспечение. Феноменальное удобство - это постоянные открытия того, что еще можно сделать с теми штуками, которые ты купил год назад...

Участник семинара: Есть что-то еще, кроме «феноменального удобства использования»?

Ведущий семинара: Возможно. Может быть, что-то связанное с экологией... Но покупаю я не по причине других приоритетов. То, что меня делает благодарным покупателем, я уже назвал. Поговорим о приоритетах ваших брендов. Кто готов рассказать...

Участник семинара: Мы предоставляем услуги такси.

Ведущий семинара: Надеюсь, ваши водители не спят во время движения. Со мной случилось однажды такое приключение в Петербурге. Какими были приоритеты в той компании интересно... Назовите приоритеты вашего бренда, вашей услуги...

Участник семинара: Быстро, Недорого, Надежно.

Ведущий семинара: Вы меня, конечно, извините, но вы о метро говорите? Или о такси?

(Смех в аудитории. И еще пять минут смеха.)

Ведущий семинара: Иногда мы хотим сделать хорошие вещи и хотим сделать это от всей души. Но, когда не знаешь основ, порой это получается смешно. Хорошая новость в том, что теперь вы можете определить приоритеты своей компании точнее, с учетом ожиданий ваших клиентов. Для этой задачи требуется время и значительные усилия.

Участник семинара: Могу я воспользоваться случаем и определить лучшие приоритеты для своей компании?

Ведущий семинара: Конечно, это будет хорошим экзаменом для нас. (Обращаясь к аудитории) Давайте поможем нашему коллеге!

Участник семинара (инициатор разговора о приоритетах услуг такси): Я буду вам благодарен. Что я должен вам сказать, прежде чем мы начнем?

Участница семинара: Кто ваши клиенты? На какую целевую группу вы ориентируетесь?

Инициатор разговора: Самая широкая аудитория, все, кто хочет воспользоваться услугами такси.

Участница семинара: Но быть для всех лучшим выбором невозможно! Для всех, значит, ни для кого. Может быть, вы сконцентрируетесь на какой-то конкретной группе людей? Это ведь не значит, что вы будете отказывать другим. Возможно, остальным даже будет льстить, что они пользуются такси, «предназначенным» для этой конкретной группы. Какие пассажиры самые прибыльные?

Инициатор разговора: Мы бы хотели стать такси для бизнес-аудитории.

Участник семинара: Что превыше всего ценит бизнес-аудитория?

Инициатор разговора: Престиж?

Участник семинара: Престиж - это к политикам! Заказанная услуга должна быть выполнена, вот мое мнение как представителя вашей целевой аудитории.

Инициатор разговора: У нас есть приоритет «Надежность».

Участник семинара: Что это такое? Надежность тормозов? Надежность - слово, которое от частого использования пришло в негодность. Оно никого не убеждает. Вам нужно найти другое.

Инициатор разговора: Хорошо, мы найдем нужное слово, которое будет говорить бизнес-аудитории, что если они закажут у нас услугу, то она будет выполнена. Какими еще приоритетами мы должны руководствоваться? Что еще по достоинству оценит бизнес-аудитория?

Участница разговора: Мне кажется, что любой бизнесмен в силу своей загруженности будет рад, если он в такси сможет заниматься делами, если водитель не будет досаждать ему разговорами, если будет... не знаю, розетка для ноутбука... интернет... всё это вполне решаемо, верно?

Ведущий семинара: Мне кажется, мы нащупали золотую жилу...

## **Бренд №2 (о Сочи и не только)**

Ведущий семинара: Вероятно, время от времени вы бываете в командировках и останавливаетесь в гостиницах. Вспомните одну из них и будьте готовы обсудить её приоритеты. Не те, которые были написаны на стене в холле, а те, которыми реально руководствовались сотрудники. Начну я, для примера. Я бывал в разных гостиницах, и в каждой что-то вызывало критику. В большей или меньшей степени. И при этом я не самый привередливый постоялец. Однажды я остановился в Москве, на завтра мне предстояло проведение тренинга. Я оплатил номер и стоянку для автомобиля, на котором приехал. При регистрации мне дали... даже не знаю, как назвать бумажку, по которой мне должны были предоставить завтрак, в общем, что-то наподобие советского талона на продукты. Утром следующего дня я пришел в ресторан и, предъявив эту бумажку, спросил, где мне присесть для завтрака. В ответ услышал: «Кто вам эту бумажку дал – тот пусть вас и кормит». Ни в одном из четырех корпусов этой гостиницы я больше никогда не останавливался. Я вот думаю, об их приоритетах... Что для них главное? Позитивные впечатления постояльцев, которые приведут их сюда снова? Нет. Любезность? Клиентоориентированность? Безопасность? Если вы там ночевали, то знаете, сколько раз за ночь вас могут разбудить, чтобы предложить отдохнуть по-настоящему. Нет, безопасность точно не их приоритет! Получение максимальной прибыли? Конечно же, как я мог забыть главный приоритет российского бизнеса! Прибыль здесь и сейчас! Что для материалиста означает фраза: «Завтра может не наступить»? Что есть только сегодня, поэтому сейчас с этого конкретного клиента надо взять денег по полной программе. Зачем выстраивать с ним какие-то там отношения, может он в последний раз в этом городе и больше никогда не приедет? Очевидно, что единственным приоритетом той гостиницы было стремление «Заработать максимальную прибыль».

Ведущий семинара: В интернете опубликован материал «Гостиничный бизнес: кризис меняет приоритеты» (<http://asninfo.ru/content/view/12100/42>). Я процитирую один фрагмент из него:

«Однако к концу года гостиничный бизнес Петербурга, как и практически все отрасли экономики, почувствовал сильное влияние экономического кризиса. По словам Е.Игнатий, это вылилось, во-первых, в замедление темпов увеличения номерного фонда, замораживание новых проектов, уменьшение масштабов реализуемых проектов, перенос сроков открытия гостиниц. Загрузка отелей резко снизилась. Отмечается миграция клиентов в отели более низкой «звездности»: те, кто привык останавливаться в 3-4-звездочных гостиницах, теперь выбирают 2-3-звездочные отели.

[...]

При этом, по мнению аналитика, кризис принесет с собой и некоторые положительные моменты. Е.Игнатий считает, что снижение спроса на услуги отелей заставит их пересмотреть свою политику и сделать ее максимально клиентоориентированной. Это должно привести к повышению конкурентоспособности отельного бизнеса и повышению качества гостиничных услуг в России».

Ведущий семинара: Вот мое мнение по этому поводу - ничего подобного! Кризис, действительно, лучший способ измениться, но этот конкретный оказался слишком быстрым и мягким. Как и всё живое, бизнес сначала делает попытку переждать тяжелые времена. И в этот раз ему это снова удалось. Поэтому никакие приоритеты не были перестроены. К сожалению, нам придется ждать следующего кризиса и уповать, что уж он-то станет по-настоящему преобразующим. В этой связи я хочу пару слов сказать о моей мечте. Возможно, что кто-то уже знает о ней.

Я мечтаю, что город Сочи станет столицей клиентоориентированности. Почему именно Сочи? Потому что если удастся спасти этот город, то и у всей индустрии летнего морского отдыха внутри России появится шанс. Люди, отдыхающие на море, делятся на две группы: те, кто может выехать в другие страны, и те - кто не может. Если у наших сограждан есть возможность съездить за тридевять земель, они туда и едут (летят, плывут, идут, ползут). Люди, отдохнувшие за границей, становятся привередливыми, и сегодняшнее Сочи их не устраивает вообще. Что должно случиться, чтобы эти клиенты изменили свое отношение к Сочи? Одно из двух: либо они должны попасть (пусть и на время) в категорию «невъездных», либо сервис и клиентоориентированность Сочи должны сравняться с уровнем заморских курортов или даже превзойти их.

Я верю в возможность такого возрождения Сочи и даже написал статью-утопию «Сочи-2010»... как выяснилось с годом я ошибся, но у нас еще есть время.

Между тем кризисные сезоны идут один за другим. И как бы ни были они тяжелы для сочинского бизнеса, они работают на благое дело, потому что показывают необходимость перемен.

Кризис в российской экономике продлился год или около того, и бизнес смог пережить его, не меняясь. Кризис в Сочи продолжается несколько лет, предприниматели ждали, что следующий сезон будет лучше. Почему? Потому что хуже, как им казалось, уже некуда. Оказалось - есть куда. Теперь сочинские предприниматели винят олимпийские стройки. А, на мой взгляд, причина другая. Люди, желающие отдохнуть на море,

становятся всё более и более привередливыми, и Сочи всё менее и менее соответствует представлению взыскательных клиентов о летнем отдыхе.

Сочинским предпринимателям требуется объединиться перед лицом большой угрозы - пустые пляжи в разгар сезона. До тех пор пока угроза пустых пляжей кажется невероятной, причин для объединения усилий и перестройки своих приоритетов нет. Это понятно. Поэтому остается только ждать, когда не увещевания, а пустые пляжи заставят меняться. Потому что тогда уже не будет иного выбора.

Какой приоритет доминирует сейчас у сочинских предпринимателей? Да тот же, что у всего российского бизнеса - получение прибыли. А если мы обратимся к метафоре «Птичка и кучка», то вспомним, что, если вас интересует нечто как результат, то свои усилия нужно направить не на этот результат, а на создание условий, при которых получение желаемого станет неизбежным. При каких условиях пляжи Сочи будут заполнены довольными и лояльными туристами, которые захотят приехать сюда и в следующий раз?

Ведущий семинара: Это вопрос к вам!

Участник семинара: Действительно, город должен стать гостеприимным, безопасным, богатым на впечатления!

Ведущий семинара: Отлично. Вот вам приоритеты бренда «Сочи»! Когда город станет таким, проблем с продажами не будет, прибыль будет неизбежна.

## **Техника: «Простой лист бумаги»**

Давайте формализуем выполнение техники «Простой лист бумаги», которую мы применяли, выявляя и обсуждая приоритеты личности, социальной роли, подразделений, компаний, брендов.

Вы уже заметили, что «Простой лист бумаги» - центральная техника и нашего курса, и методологии «Ценностного управления» вообще.

### **Шаг №1**

Вы предлагаете человеку изобразить пять наиболее важных для него приоритетов. Если речь идет о вашем ребенке, вы можете сказать: «Дорогой, нарисуй на этих листочках, что для тебя важно как для школьника». Если вы считаете, что ваш сын или дочь не способны понять эту инструкцию, значит, вы просто их не знаете. Для своего спокойствия скажите то же самое другими словами.

Не подсказывайте людям, что они должны рисовать. Не говорите: «Нарисуй маму, нарисуй папу». В конце концов, это не ваши приоритеты, а вашего ребенка. Если они вам не понравятся, то, как родитель, вы имеете право вмешаться, только ведь сначала надо их узнать...

Вы также не должны диктовать своим подчиненным, что им рисовать, а что – нет.

Итак, вы дали другому человеку инструкцию изобразить приоритеты. Писать нельзя. Не имеет значения, насколько хорошо или плохо рисует человек. Не получаются кружочки - пусть изобразит точки. Важен сам процесс рисования, потому что он заставляет работать интуитивные зоны нашего мозга, и это важно для данного упражнения.

Этот шаг завершен, после того как испытуемый нарисует пять приоритетов.

Можно ли больше? Можно, но это создаст ненужную сутолоку на листе бумаги. Однако если есть веская причина, то количество приоритетов можно увеличить.

Можно ли меньше? Можно, но знайте, что с вами не откровенны. Я не могу представить здорового человека, у которого менее пяти приоритетов. Я с трудом могу представить руководителя, у которого менее пяти приоритетов. Однако вы можете столкнуться с реальной проблемой, когда сотрудник, описывая приоритеты своей должности, не может продвинуться дальше одного или двух. Для продавца важно только «продать», для охранника – «охранять»... Чтобы перевоспитать таких сотрудников потребуется время терпение и усилия.

## **Шаг №2**

Размещаем листочки с ценностями на бумаге формата А4, который в этом упражнении нужен исключительно для ограничения пространства. Кстати, с этой задачей успешно справляется и магнитная доска. Тогда магнитики играют роль листков с рисунками, а сама доска - листа бумаги. Этот вариант предпочтительнее для больших аудиторий, например, когда обсуждаются приоритеты департаментов или компании.

Инструкция звучит так: «Разместите приоритеты на листе бумаги так, чтобы то, что важнее, было выше». То есть мы даем точку отсчета: «важные ценности наверху» - и предоставляем испытуемому возможность разложить листочки, как он посчитает нужным. На все вопросы «а можно ли положить...» отвечаем: «Можно». На все вопросы «надо ли, чтобы в линии должно было быть одинаковое число листочков?» отвечаем: «Это вам решать». Можно отметить, что ценности одинаковой силы должны лежать на одном уровне.

Этот шаг завершен, когда листки размещены на листе бумаги.

## **Шаг №3**

### **Понимание иерархии**

Вам следует расспросить, что изображено на каждом из листков, в какой взаимосвязи находятся представленные приоритеты. Вы должны помнить, что:

- ваше представление о том, что такое «доход» может не совпадать и, почти наверняка, не совпадает с представлением другого человека. Чтобы понять его, вы должны узнать, что он понимает под каждым приоритетом. Предположим, ваш продавец на первое место поставил приоритет «Безопасность». Что это значит? Пока мы не поймем, что этим хотел сказать человек и как он руководствуется этим приоритетом - это просто рисунок, возможно, рисунок, имеющий подпись;

- человек может пересмотреть и изменить как состав представленных ценностей, так и их иерархию;

- если вам иерархия кажется нелогичной или безумной, то возможно вы не все поняли и следует задавать дополнительные вопросы. В результате расспросов ситуация или прояснится, или окажется, что ее носитель - нелогичный безумец. :)

## **Шаг №4**

### Разрешение на перемещение листочков

Когда другой человек прикасается и перемещает мои листочки, на которых я нарисовал свои приоритеты, я могу почувствовать дискомфорт. Это нормально. Многие чувствуют себя не комфортно, когда другой человек касается и перемещает их ценности.

Поэтому перед тем, как прикоснуться к приоритетам другого человека, вы обязаны спросить на это разрешение. Будьте готовы к тому, что многие будут чувствовать дискомфорт даже после того, как дали свое согласие. Если же вы станете двигать приоритеты без спроса, то должны знать - некоторые люди будут в ярости.

Стоит внимательно отнестись к случаям, когда человек не разрешает прикасаться к его приоритетам. За подобным поведением стоит серьезная причина.

Стоит обратить внимание на человека, которому безразлично, что вы делаете с его приоритетами... Так ли честен он был, когда рисовал приоритеты?

## **Шаг №5**

### Перемещения

На этом шаге у нас несколько возможностей/задач:

- а) Мы можем точнее разобраться с приоритетами личности или социальной роли;
- б) Мы можем внести необходимые приоритеты, если их нет на «простом листе бумаги» или, наоборот, «удалить» некоторые из них;
- в) Мы можем изменить иерархию приоритетов, повысив значимость одних и понизив значимость других;
- г) Мы можем понять, почему человек ведет себя определенным образом;
- д) Мы можем понять логику взаимоотношений в семейной паре, в коллективе (если соответствующие ценности были изображены семейной парой или членами коллектива). Отмечу, что если вы работаете с группой людей, то все участники должны изображать и раскладывать свои приоритеты независимо друг от друга.

Вы перемещаете один листочек за один раз и задаете испытуемому вопрос: «Что изменится в твоей жизни, если система ценностей станет такой?» Для работы с социальной ролью вопрос нужно переформулировать: «Как ты будешь выполнять эту задачу, если приоритеты будут такими?»



Если вам ответили, что ничего не изменится, значит,двигаемая ценность - пустяк. Либо все приоритеты, представленные на «простом листе бумаги», одного уровня важности. Если ценность - пустяк, то, действительно, нет разницы, где лежит листочек с ее изображением. Если всё одного уровня важности, то любое перемещение значит тоже, что и отсутствие перемещения.

Есть еще одна причина, по которой перемещение листочка ничего не значит для испытуемого - изображенные ценности вымышленные, подставные, и в случае с приоритетами социальной роли это означает, что приоритеты не приняты к исполнению.

Я несколько лет применяю технику «Простой лист бумаги» и не устаю поражаться магии, которая в ней скрыта. Я задаю человеку вопрос: «Как изменится твоя жизнь» и вижу, как собеседник отправляется в возможное будущее и радуется ему, или, напротив, огорчается, иногда он остается равнодушным (перемещенная ценность не внесла кардинальный перемены). Поразительно, что машина по перемещению в будущее и обратно оказалась так проста в изготовлении...

## **Шаг №6**

### **Завершение**

В зависимости от целей применения техники «Простой лист бумаги» вы или фиксируете новую иерархию приоритетов, или возвращаетесь к предыдущей, или берете паузу, чтобы подумать, или предлагаете поразмыслить своему собеседнику.

## **Энергетика бизнеса и лояльность персонала**

Пришло время поговорить о корпоративной энергетике. Она проявляется во всех сферах жизни компании: в корпоративной культуре, мотивации, стремлении к успеху. Для иллюстрации феноменов проявления корпоративной культуры я возьму близкую мне тему лояльности персонала.

С лояльностью персонала в головах менеджеров такая путаница!

Уж поверьте мне!

Одни говорят, что лояльный персонал — это главное условие успеха, и приводят неопровержимые доказательства из своей личной бизнес-практики. Когда я вижу, что в наше время, в нашей стране люди совершают трудовые подвиги... Я говорю без всякой иронии. Не поверил бы, если бы не видел своими глазами и не трогал их своими руками.

Стоит другому руководителю компании рассказать о примерах трудового энтузиазма, как он мгновенно обесценивает их, заявляя: «Каких только дураков нет на свете». И в «оправдание» рассказывает о своем бизнесе, своем персонале, которому кроме денег ничего не надо; мол, им и не интересно больше ничего, только и слышно: «дай, дай, дай»... в общем, вся лояльность сводится к зарплате, которая должна быть больше, чем в другой компании, и больше, чем в прошлый месяц.

Мне казалось очень странным, что простой и понятный феномен лояльности вызывает столько споров и противоречий. В дискуссиях пробовал различные слова, чтобы

объяснить собеседнику свою точку зрения. И кое-что нащупал. Теперь готов поделиться с вами.

Две просьбы. Чтобы услышать мое мнение неискаженным, отложите свое нынешнее понимание лояльности в сторону. Позже вы сможете его вернуть, если пожелаете.

Второе, не оспаривайте «мысленно» каждое предложение, это важно, чтобы увидеть картину в целом. Если она не даст вам нового понимания лояльности — что ж, я продолжу поиск иных слов. Договорились? Начнем.

Что если лояльность – это только плата сотрудника за определенные выгоды, которые компания ему предоставила, приняв на работу? Мало выгод предоставила — маленькая лояльность. Много выгод предоставила — получите соответствующую лояльность. Руководители порой подпрыгивают, услышав такое: «Да столько, сколько наша компания, ни одна другая не делает, а что мы получаем взамен? «Черная» неблагодарность!»

Давайте разберемся в деталях.

Что компания дает сотруднику?

Компания дает сотруднику энергию (может, это не самое подходящее слово, но я уверен, что вы меня правильно поняли), иначе говоря — силы, чтобы продолжать жить и работать, обеспечить свою семью и свои потребности. Форм передачи энергии от компании к сотруднику бессчетное количество, но все их можно выделить в три группы.

Первый формат передачи энергии от компании к сотруднику прост и привычен. Это — «еда». Поел сотрудник, и у него есть силы приехать на работу и приступить к своим обязанностям. Конечно, компания не еду выдает сотрудникам, она, надеюсь, выдает деньги, на которые сотрудник сам покупает еду в соответствии со своими гастрономическими предпочтениями.

Компанию, куда сотрудник приходит только ради денег, мы станем называть «Цирк». «Цирк» - потому что, если ты хочешь, чтобы этот «тигр» перепрыгнул с одной тумбы на другую, тебе требуется кусок мяса или кнут. В менеджменте эти инструменты (кусок мяса и кнут) называют мотиваторами, а работу руководителя по перемещению «тигров» — мотивацией сотрудников.

Главный вопрос, который волнует менеджеров из компаний типа «Цирк», можно сформулировать так – насколько маленьким должен быть кусок мяса, чтобы «тигр» все же сделал нужный трюк. Иначе говоря, насколько низкой должна быть оплата труда, чтобы сотрудник все же выполнил порученную работу. В любом «Цирке» идет активный поиск нематериальных стимулов, потому что, с одной стороны, невозможно бесконечно кормить «тигра», а с другой стороны, толстые тигры ленивы, неповоротливы и бесполезны, если вы понимаете, что я имею в виду. Руководители, застрявшие на уровне «цирковой» мотивации, всерьез обсуждают, какого цвета должна быть тумба, чтобы «тигр» сам захотел туда прыгнуть. Среди этих руководителей живет легенда, что где-то есть «Цирк», в котором «тигры» прыгают день и ночь вовсе без мяса и кнута.

Каково представление о лояльности сотрудников в подобной компании? С позиций сотрудников, это такая обильная «кормежка», что даже думать о преимуществах работы в другом «Цирке» лень. С точки зрения руководства, даже хороший сотрудник, получающий избыточную «кормежку», становится ленивым, толстым и слишком дорогим в содержании, то есть со временем ненужным.

В общем, хотели как лучше, а получилось как всегда. Интересы сотрудников и руководителей, как вы видите, противоположны, и тенденция к сближению не намечается. Что ж, всегда остается последняя возможность – посадить тигра в клетку, а вокруг расставить преданную и сытую охрану.

Когда я рассказываю об этом способе передачи энергии от компании к сотрудникам, многим слушателям становится грустно. Грусть эта понятна.

Многие, слишком многие, узнают в этом рассказе свою компанию. Никто не проводил (насколько нам известно) исследований, но по личному опыту могу предположить, что 70 – 80% современных компаний России — «Цирки» в том смысле, о котором мы только что говорили.

Правильно ли продолжать рассказывать историю, которая наводит грусть? Она даже владельца «Цирка» способна огорчить, что уж говорить о тех, кто увидит себя в роли «тигра»...

Мы считаем, что рассказывать необходимо. Под давлением ежедневной обыденности одни просто ходят на работу, другие просто предоставляют рабочие места. В своей ежедневной жизни мы не задумываемся о том, какую энергетику дают нам наши компании, достаточно ли этой энергии для выполнения работы. А думать об этом должны и сотрудники, и руководители. Если компания не выделяет необходимое количество энергии, то сотруднику для выполнения работы приходится подключать дополнительные источники и задействовать личную энергию, например, ту, которую он получил от общения с семьей. Такой сотрудник быстро выгорает. Причин тому тысячи, а условие одно – недостаток энергии.

Некоторые руководители, задумавшись о своей роли и ответственности, начинают искать способы вовлечения персонала в дела компании. Многие думают исключительно прагматично: увлеченные сотрудники работают эффективнее и интенсивнее. Приступив к процессу вовлечения, руководитель встает на путь интуитивного поиска: как заинтересовать персонал, если его интересуют только деньги? Платить больше? Как мы все понимаем — это бесперспективно.

Что произойдет, если компания станет платить вдвое больше? Как сказал один собеседник: «Сотрудники обрадуются и станут вдвое больше тратить». Станут ли они вдвое больше работать? Маловероятно. Увеличение заработной платы не увлекает сотрудника в дела компании. Но если кроме денег его действительно больше ничего не интересует, то, что же делать?! Замкнутый круг какой-то получается. Верно. А кто его замкнул? Да сами компании. Замкнули, когда ввели политику: мы вам платим, вы — работаете и не задаете лишних вопросов. Первые шаги по вовлечению сотрудников очень тяжелы: многие руководители не понимают толком, что надо делать, и их робкие попытки ничего кроме смеха у персонала не вызывают. От управленцев требуется настойчивость и

внутренняя уверенность в том, что компания должна стать для сотрудников не только источником дохода.

Источником чего (кроме денег) может быть компания? Не буду вас томить.

Источником эмоций.

Эмоции, как источник энергии, многократно превосходят еду.

Американские физиологи (Дж. Олдс и П. Мил-нер) поставили эксперимент. Хорошо, что на крысах. В ту часть мозга, которая отвечает за удовольствие, крысе вживили электрод. Когда на него поступал ток, крыса испытывала удовольствие. И видимо, сильное. Выключатель, подающий напряжение на электрод, присоединили к педальке, и научили крысу ее нажимать.

Крыса погибла...

От истощения.

Хотя пища была рядом.

Нам хочется думать, что человеческий интеллект убережет нас от такой развязки, случись нам поучаствовать в подобном эксперименте. Кто знает... Наши дети, сидя у компьютера, получают столько энергии! Еда им не нужна. По крайней мере, сами детишки утверждают, что они совсем не хотят есть.

Взрослые точно такие же, как дети, только больше ростом. Как только человек находит источник эмоций, он прикипает к нему и отрывается с большим неудовольствием и только по случаям крайней необходимости. Для одних источником энергии, передающейся через эмоции, служит театр, для других — рыбалка, для третьих — игровые автоматы, алкоголь, наркотики.

Может ли работа стать для сотрудника источником сильных, позитивных, ярких эмоций? Может ли компания передавать энергию своему персоналу через эмоции? Может. Мы как раз об этом и говорим — работа может, а точнее даже должна стать источником чего-то большего, чем просто деньги.

По опыту знаю, что лица некоторых читателей может исказить гримаса неудовольствия от мысли, что их компания способна стать источником эмоций. Им трудно представить ее в этой роли, им это не нравится. Что ж, многим надо меняться. Компаниям еще только предстоит научиться быть источником эмоций для своих сотрудников. Те, кто научатся, не пожалеют, будьте уверены.

Мы уже упомянули силу эмоций как источник энергии. Разные эмоции несут в себе разный запас энергии. Компания посредством корпоративного праздника подарила сотрудникам радость? Этой энергии хватит на неделю. А какая эмоция самая сильная?

Гордость. Гордость за компанию. Эта эмоция – источник силы. Могут пройти годы и десятилетия, а гордость все еще будет наполнять человека энергией, достаточной для подвига... трудового, конечно.

Дать сотрудникам повод гордиться своей компанией — задача нетривиальная. Гордиться можно только чем-то исключительным. Исключительным объемом продаж? Самым высоким офисным зданием? Невероятно популярным товаром? Чрезвычайно эпатажным руководителем? Одни поводы для гордости более приемлемы для общества, другие — менее. Но технически подойдет любая исключительная причина. Возможно, это утверждение кому-то не по душе, но мы ведь не учебник гуманитарной психологии пишем, мы говорим о том, как в жизни одни компании обгоняют другие. Гордость, в основе которой лежит нечто исключительное, — вот ключ к снабжению сотрудников большим количеством энергии и сил.

Полученная энергия будет потрачена на служебные дела. Вот в чем фокус! Человек не может получить энергию от компании, а потратить ее на приусадебном участке. Не все можно объяснить; вероятно, это связано с благодарностью и справедливостью. Не беспокойтесь, неблагодарные люди не смогут долго оставаться сотрудниками компании, в которой энергия передается через эмоции. Помните, чуть раньше мы говорили о выгорании: человек недолго будет сотрудником компании, которая вынуждает его использовать для выполнения служебных задач энергию, полученную от хобби, от семьи... личную энергию. А сейчас поговорим об обратной ситуации: если сотрудник «хитрит» и пытается «воровать» энергию компании и тратить ее исключительно дома, то он тоже долго не задержится. Даже не спрашивайте, «что произойдет».

Как узнать компанию, которая научилась передавать сотрудникам энергию через эмоции? Первый признак — сотрудники не безразличны к ее прошлому, настоящему и будущему. Описывая свою работу и компанию, они преображаются.

Сколько раз вы слышали яркие и захватывающие рассказы о путешествиях и восхождениях, книгах и спектаклях, детях и возлюбленных? Когда человек работает в компании, которая дарит ему энергию через эмоции, он с таким же эмоциональным накалом говорит о своих коллегах, руководстве, ежедневных задачах. Только представьте, есть люди, для которых пятница — самый нелюбимый день, ведь в субботу они не могут прийти на работу и снова получить заряд энергии. Забудьте эти глупости про трудовоголов! Просто человек получает энергию от своей работы, она подпитывает его силы. И в этой ситуации работать чаще и дольше выглядит просто разумно. В таком поведении есть смысл, а в фантазиях на тему трудовоголова — лишь жалкая попытка оправдать необходимость уходить с работы вовремя.

Есть одна опасность, и о ней надо знать. Иногда источником эмоций становится не компания и ее задачи, а коллектив или даже отдельный человек. Что или кто подпитывает человека — это очень важно. Если источником сильных позитивных эмоций становится человек, так называемый неформальный лидер, то он получает слишком большую власть над будущим подразделения, а то и компании в целом. Хорошо, что неформальные лидеры, как правило, не осознают и не пользуются своей властью. Потому что, когда они ею пользуются деструктивно, у компании возникают большие проблемы.

Идеально, когда источником эмоций является сама деятельность компании, тогда, как бы ни менялся коллектив, ее энергетика не подвергается критическим нагрузкам.

Компанию, способную передавать энергию сотрудникам через эмоции, мы станем называть «Театр». В хорошем театре есть главный режиссер, который распределяет роли и

видит будущее. В нем полно легенд, которые обучают и наставляют новичков. В хорошем театре также есть репертуар, и каждый актер знает свое место. Амбициозные актеры понимают, на что они могут претендовать, если будут качественно играть в массовке.

Да, «Театр» – хорошая метафора компании, которая дает своим сотрудникам силы для работы через сильные эмоции. Кстати, обычно энергии так много, что достается и клиентам, и партнерам, и поставщикам. Понимаете, почему клиенты тянутся к компаниям, которые дарят им энергию? Не продают. Не обменивают. Не ставят условий. Просто дарят. А клиент волен эту энергию употребить по своему усмотрению. У клиента, в отличие от сотрудников, нет обязательств, ему не нужно ее отрабатывать. Клиент приходит в компанию, работающую словно «Театр», получает заряд энергии, который субъективно переживает как внезапное повышение настроения и тонуса. Он наслаждается этим моментом и через некоторое время, у него возникает мысль, а не сходить ли в эту компанию снова? И будьте уверены, он придет. Только не предлагайте ему скидки как условие возврата — вы рискуете его оскорбить. Скидки нужны в «Цирке», но не в «Театре»!

Я «слышу», как владельцы «Цирка» говорят: «Ага, будут тут ходить питаться нашей энергией, а покупки будут делать в магазине напротив, где на рубль дешевле».

Без комментариев.

Третий формат передачи энергии: идея, идеология. Когда компания способна дать сотрудникам смысл жизни. Знаю, для многих такая формулировка неприемлема. Но сам глубоко убежден – время, проведенное на работе, не обязательно должно быть бессмысленно потраченным или обмененным на деньги. Ведь все дело в том, каким смыслом наполняет компания свою работу. Что, если он велик во всех отношениях? Например, служение обществу. Таких компаний нет, говорите вы? Почему бы такую компанию не создать, говорю я.

Впрочем, компании, дающие смысл (трудовой) жизни человека, есть. Их не может быть много, и каждая из них становится культовой. Когда приходится перечислять их названия, я высказываю сожаление, что все они иностранные: Apple, Microsoft, Sony, Nokia...

Какая российская компания достойна включения в этот список? Какое из наших предприятий дает своим сотрудникам смысл (трудовой) жизни? А между тем быть культовой компанией во всех отношениях выгодно.

Культовой компании позволено устанавливать правила и стандарты на своем рынке. Она может включить в цену премиальные за созданный ею культ, и ее сторонники с удовольствием приобретут товар по этой цене, не выклянчивая скидок и не дожидаясь распродаж. Нередки случаи, когда поклонники бренда терпеливо ждут своей очереди, чтобы купить последнюю новинку. Но, в отличие от клиентов «Театра», эти покупатели становятся активными проводниками идеологии компании, они уже не только «рекламные агенты», они «адвокаты компании, ее защитники»; а это кое-что стоит.

Компанию, взошедшую на вершину энергетических отношений со своими сотрудниками, мы станем называть «Церковь». Почему именно так, нет ли другого слова? Нет, другого подходящего слова нет.

В такой компании есть общее понимание «Рая», то есть светлого будущего. В «Театре» будущее известно только режиссеру. В «Цирке» же не знают, что такое будущее вообще, и живут днем сегодняшним. В «Церкви» есть священные правила, которые не могут быть нарушены никем. Этот свод правил в миру называют миссией.

Вслушайтесь в это слово — «миссия»... Откуда оно пришло в мир бизнеса?

Иногда руководители «Цирка» решают, что в их компании обязательно должна быть миссия, и дают указание ее написать. Как это происходит в «Цирке»? Берется миссия какой-либо «Церкви», например, Apple или, скажем, Sony. Что-то выбрасывается, что-то добавляется, далее меняется год основания и... вуаля... миссия, напечатанная на самой приличной бумаге, какая только нашлась в «Цирке», уже висит стене.

Всем смешно.

Как же так, мы же хотели, чтобы сотрудники прониклись миссией и стали лояльными ей! Мы ведь взяли за образец лучшие образцы миссий компаний с мировым именем. Где мы допустили ошибку?

Что ж, хотите знать – извольте. Миссия в культовой компании – это святыня. И святыне не место в цирке. Иконостас на арене среди цветных тумб и полосатых тигров – это кощунственно. Вот эта несуразность и смешит сотрудников. Не нужна «Цирку» миссия. Ему нужна афиша. «Театру» нужна афиша и галерея «наши звезды». Всему свое место.

К этому моменту вы в точности можете оценить формат передачи энергии в вашей компании. Возможно, вы оказались в «Цирке», или «Театре», или даже «Церкви». Или в вашей компании представлены различные комбинации от того и от другого.

Теперь вы можете многое подогнать под свою компанию, вот посмотрите...

Каким должен быть корпоративный Новый год (или любой корпоративный праздник)?

В «Цирке» – сытным.

Побеспокойтесь, чтобы столы ломились от яств. Не заставляйте сотрудников надевать маскарадные костюмы и готовить номера для культурной программы. Успех мероприятия обеспечит достаточное количество хлеба и зрелища с элементами юмора.

В «Театре» – интересным. Здесь лучший формат - «капустник». Сотрудники с удовольствием развлекут себя сами. Будьте внимательны, не перекармите. Застолье не главное, сосредоточьтесь на общении.

В «Церкви» – жизнеутверждающим. Сотрудники должны увидеть своего лидера, поговорить с ним о прошлом и будущем. Им важна демонстрация веры и решимости преодолеть все преграды на пути к «Раю».

Тренинг командообразования. Какой проводить?

В «Цирке»... Проведите лучше пикник. Пользы будет больше, и никто после тренинга командообразования не подаст заявление об увольнении.

В «Театре»... Пусть побегают и поиграют. Вербочный тренинг - лучший выбор. Поменьше еды и спиртных напитков, чтобы не произошла деградация к «Цирку».

В «Церкви»... Что угодно, только не вербочный тренинг. Пожалуйста, только не вербочный тренинг.

Адаптация новичков. Какой она должны быть?

В «Цирке»... Покажите новичку столовую и скажите, по каким дням выдается зарплата.

В «Театре»... Познакомьте с легендами и мифами, позвольте новичку постоять перед портретами «звезд» и покажите ему пример для подражания.

В «Церкви»... Познакомьте новичка со святынями. Расскажите, во что верят в этой компании.

Ведущий семинара: Давайте поговорим об этом.

Участник семинара №1: Вы знаете, я хочу рассказать о своем опыте. Сейчас я услышал много важного и жалею, что у меня не было этой лет семь назад. Когда-то очень давно моя компания была «церковью». Мы были единомышленниками, делали то, что не делает никто в этом мире. Мы не имели проблем с наличностью, отказывались от контрактов, если нам не нравились названия клиентов. Я преувеличиваю, но хочу, чтобы вы поняли, насколько высоко мы стояли на своем рынке... Мы динамично росли. В 1995 году мы работали вдвоем с партнером. В 1997 году нас было 10 человек. В 1998 году нас было 100 человек, и нам казалось, что мы крупная компания. В 2002 году штат вырос до 1000 человек, и половина из наших сотрудников работала удаленно. В Твери, в Казани, в Калькутте, в Лос... и Нью... В 2002 году мы почувствовали, что что-то стало меняться. Но тогда не поняли... Не оценили угрозы. В 2005 мы стали театром. В 2007 нас было около 1000 человек, и мы уже были «цирком». И сейчас мы тоже «цирк». Фактически, мы деградировали. Когда-то нам посчастливилось создать церковь, но мы растеряли свою силу... Многие из тех, кто стоял у истоков, ушли. Мы бы и сами «ушли», но куда деться владельцам от своего детища... Его ведь и продать-то нельзя...

Ведущий семинара: Прошу сначала высказаться участников.

Участник семинара №2: Что вы делали, чтобы сохраниться «церковью»?

Участник семинара №1: Мы не знали, что владеем «церковью», мы не знали, что надо что-то делать... Ничего не делали.

Участница семинара: Мы можем только посочувствовать.



Ведущий семинара: Ключевым моментом является «бурный рост компании». Поэтому я хочу спросить: как вы проводили адаптацию новых сотрудников?

Участник семинара №1: Шутите. Какая адаптация, надо было деньги зарабатывать!

Ведущий семинара: Каждый год вы разжижали кровь вашей компании новичками и не заботились, чтобы новички принимали вашу веру... Вы делали это на протяжении десяти-двенадцати лет... Верно? Чего вы хотите сейчас?

Участник семинара №1: Нас вполне устроил бы «театр».

Ведущий семинара: Опишите систему вознаграждения ваших сотрудников.

Участник семинара №1: Можно сказать, сделка. Я уже понял, что это одна из причин нашей деградации. Вопрос: как теперь отучить сотрудников от этой сделки...

Ведущий семинара: Некоторые проблемы легче предотвратить, чем исправить. Если вы думаете, что есть простой способ откатить назад двенадцатилетнюю деградацию из церкви в цирк, то я должен вас огорчить - я его не знаю. Сложившиеся традиции, якорями будут удерживать компанию от перемен. В вашем случае я склонен предложить вам начать с чистого листа. Не менять эту компанию, а организовать новую...

Участник семинара №1: Мы так и сделали. Все наши попытки изменить ситуацию неизменно заканчивались разочарованием. Теперь мы хотим сделать бизнес с теми приоритетами, которые нам нравились и вдохновляли тогда, в самом начале бизнеса.

Ведущий семинара: Вы сделали себе пометки относительно приоритетов и корпоративной культуры?

Участник семинара №1: Да. Много пометок. Но есть вопрос. Как нам удалось создать «церковь»?

Ведущий семинара: Полагаю - стечение обстоятельств. Ваши личные приоритеты способствовали созданию «церкви», потом что-то изменилось, и деньги стали важнее. В этот момент, предполагаю, началась деградация.

Участник семинара №2: Значит ли это, что деньги не должны быть приоритетом, иначе деградация корпоративных принципов неизбежна?

Ведущий семинара: Каждый должен решить сам, в каком месте корпоративной иерархии должны находиться деньги, прибыль. Мое мнение: прибыль не должна доминировать, она не должна быть целью бизнеса.

Участница семинара: Вы знаете, как из «цирка» сделать «церковь»?

Ведущий семинара: Прямой дороги нет, по крайней мере, мне она не известна, а если с промежуточной остановкой в «театре», то да - знаю. Мне кажется, эта информация очень важна. Для того чтобы ваш «цирк» стал вашим «театром», надо произвести одно изменение. Но это непросто. Вы сейчас сами догадаетесь, что надо изменить... Кто на арене цирка?

Участница: Тигры и другие животные.

Ведущий семинара: То есть те, кто мотивирован выступать за еду... Это материальная мотивация, помните... Кто на сцене театра?

Участница: Актеры.

Ведущий семинара: Актеры... Каждый из которых - Личность. И мотивация актеров сложнее. Им по-прежнему нужна еда, но если актер работает за еду, то место ему не в театре, а в цирке... Актера мотивируют чувства. Начните относиться к своим сотрудникам как к личностям, и ваш «цирк» магическим образом превратится в «театр». До тех пор пока сотрудники приходят на работу исключительно по причине финансового вознаграждения вы имеете дело с «цирком».

Участница: Мне кажется, что мы уже относимся к сотрудникам как к личностям.

Ведущий: На равных? Откровенно обсуждая все моменты? В особенности вопросы, вызывающие споры и конфликты? Наиболее четко приоритеты проявляются в поступках - вы это уже знаете. Действия в условиях кризиса - самые показательные. Именно в ситуации кризиса, стресса, угрозы человек и компания руководствуются истинными приоритетами. Хотите узнать свои приоритеты - устройте себе настоящее испытание. Или, например, если хотите понять, насколько клиентоориентированна компания на самом деле, обратите внимание на то, как она работает с претензиями клиентов. В торговом зале, когда клиент отдает деньги компании, многие научились улыбаться и быть вежливыми. Когда дела в компании идут хорошо, оценить стиль отношения к персоналу может быть затруднительно. Не дай Бог, конечно, но представьте, что вы должны уволить треть сотрудников, ну, кризис и всё такое. Как вы будете это делать? По закону? С выплатой причитающихся сумм? С уважением и сожалением? Не отвечайте вслух, просто поймите свой ответ.

Участник семинара: Всё же я хочу понять, что такое «относиться к сотруднику как к личности», можете ли вы предложить какой-либо список признаков?

Ведущий семинара: Тут дело не столько в списке, сколько в позиции компании. Сотрудники для нее могут быть ресурсом, а могут быть и материалом. Их мнение может быть важным, а может не иметь значения вовсе. Участвует ли компания в решении жизненных ситуаций, когда сотруднику нужна помощь и поддержка, или предоставляет возможность выкрутиться самому? Универсального списка признаков не существует. Но когда я прихожу в компанию, то вскоре уже с уверенностью могу сказать, относятся ли в ней к сотруднику как к личности.

Участник семинара: На что вы обращаете внимание, что вы замечаете?

Ведущий семинара: Единичного признака отношения к сотруднику как к «тигру» достаточно, чтобы оценить компанию как «цирк». Предположим, мы общаемся, и меня заверяют, что тут - полноценный театр. Я спрашиваю:

- А где ваши «заслуженные артисты», где галерея передовиков производства?

- А вот она!

- Ага. Здорово! А кто из них уволился и ушел из компании?

- А мы таких снимаем, мы тут предателей не держим.

Ведущий семинара: Ну, вот и всё. Первый признак цирка проявил себя. Если вы относитесь к сотруднику как к личности, то должны уважает его свободу выбора. Если он для вас «тигр», то вы думаете, что, приняв его на работу, вы стали его владельцем.

Участник семинара: Может быть, тогда составить список признаков «цирка»?

Ведущий семинара: Я не думал на тему списка, может быть, но не сейчас. Может быть, вы захотите его составить. Ценностное управление только начинает развиваться, и многие вопросы еще ждут своей дальнейшей проработки.

Участница семинара: Как из «театра» перейти к «церкви»?

Ведущий семинара: Вы не поверите, но и тут потребуется одно изменение. И снова вы можете сами догадаться – какое именно. Я только намекну. Сколько спектаклей/представлений на афише театра?

Участница семинара: Несколько. Может пять, может больше - зависит от периода времени. Я кажется уже понимаю, к чему вы клоните...

Ведущий семинара: А сколько представлений на афише церкви?

Участница семинара: У церкви нет афиши.

Ведущий семинара: Церковь – место, в котором бесконечно идет одно единственное представление. Когда ваша компания выберет единственный приоритет и станет ему беззаветно служить, она может стать церковью, если выбранный приоритет будет достаточно важным для сотрудников компании и её окружения. Самое время обсудить следующую тему - «Культурная компания».

Участница семинара: Мне кажется, что в компании в разных долях могут быть представлены и «цирк», и «театр», и «церковь».

Ведущий семинара: Согласен с вами. Я думаю так же.

## **Культурная компания**

Конечной целью применения принципов «Ценностного управления» на практике является построение культурной компании. Однажды став на этот путь, вы непременно к ней придете. Иначе и быть не может, если вы применяете принципы «Ценностного управления» в бизнесе. Так что сейчас самое время поговорить о том, что же такое культурная компания, ее корпоративная культура, и обратить внимание на некоторые другие аспекты, тесно связанные с данным понятием. Начнем с определения.

Прежде всего, нужно дать определение самому термину «культ». Это понятие у всех на слуху, и, если речь идет не о сектах и их лидерах, то оно связано с положительной

оценкой: культовый роман, культовый режиссер, культовый автомобиль... Когда мы говорим, что режиссер культовый, то хотим сказать, что он особенный, чем-то сильно отличается от остальных. Может быть, он открыл публике новый мир, или, по меньшей мере, по-новому представил на её суд давно известное.

Важным признаком культовости является признание. Режиссер, например, может быть талантливым и даже гениальным, но без общественного признания он никогда не станет культовым. Замечу, что речь не идет о массовом признании зрителей; достаточно определенной доли положительных мнений. Признание не должно быть повсеместным, но оно и не может быть единичным.

Мы определили два признака культа: новизна или особенность подачи и признание. Однако существуют и другие условия. Следующее — беззаветное служение одному идеалу, приоритет единственной ценности, когда все силы, помыслы, действия направлены на реализацию одной идеи. Режиссер не станет культовым, если один его фильм новаторский, другой — кавер-версия полувекowego шлягера, третий — дешевая пародия. Нет, культу требуются жертвы, обязательной из которых является преданность и невозможность «служения двум господам».

Но и это еще не все составляющие понятия «культовость». Идея, которой обязан присягнуть на вечную верность режиссер, должна быть значимой, хотя важность того или иного явления непостоянна. Над усилиями «зеленых» общество смеялось много лет, а теперь людям кажется, что экология была так важна всегда. Есть ценности вечные, общечеловеческие, а есть сиюминутные, пустяковые. Согласитесь, что присяга общечеловеческим ценностям стоит дороже, чем возня с пустяками. В разных культурах доминируют разные ценности: и то, что важно в одной культуре, может совсем не иметь значимости в другой. Культовым режиссер сможет стать только в той среде, где идея, которой он присягнул и беззаветно служит, представляет высокую ценность.

Одна из форм признания — появление последователей и даже подражателей. Итак, режиссер, беззаветно служащий одному важному идеалу, сказавший новое слово и получивший признание общества, вероятно, является культовым. Но и это еще не весь набор слагаемых.

Функционирование культа должно снабжать энергией тех, кто приобщился или готов приобщиться к нему, — вот последнее условие, очень важное и часто ускользающее из виду. Приведем пример того, что значит «снабжать энергией». На лице человека есть зона, которая указывает его сиюминутное энергетическое состояние — это уголки губ. Здесь виден результат борьбы двух сил Вселенского масштаба: силы Всемирного тяготения и Энергии. Сила Всемирного тяготения тянет тяжелую мышцу щеки вниз, к центру Земли... опуская при этом уголки губ вниз... Энергия человека (её еще называют - тонус) поднимает уголки губ. Результат борьбы – на лице. Если победила сила Всемирного тяготения - уголки губ будут опущены к земле, а если - тонус, то уголки губ будут подняты. Культ снабжает энергией своих последователей. Как это снабжение внешне проявляется, вы знаете. Пойдите в музей, посмотрите на лица посетителей, на уголки губ... и вы узнаете: для кого посещение музея - приобщение к культуре, а для кого - мучение.

Поддержание энергетики конкретного человека по форме может быть любым, начиная с комплимента или шутки, но если у собеседника, в результате или в ходе

взаимодействия, появилась улыбка, то можете гордиться собой – вы стали для человека эмоциональным спонсором. Улыбка не единственный признак получения энергии. Для кого-то критика или разговор на повышенных тонах тоже являются эмоциональными спонсорами.

От творений культового режиссера должна идти вдохновляющая энергетика, поднимающая уголки губ. Невозможно быть спонсором для каждого, но если режиссер оставляет всех зрителей равнодушным, ему не быть культовым.

Итак, все известные мне слагаемые культовости:

- новизна или особенность
- признание
- важность
- беззаветное служение
- энергетическое спонсирование

Эти составляющие мы можем наблюдать во всем, что связано с культом.

Например, секты. В них есть новизна или особенность в преподнесении информации, признание, беззаветное служение, эмоциональное спонсирование. Секты являются культовыми организациями.

Можно ли считать Константина Станиславского культовым режиссером? Вне всякого сомнения: он верно служил одной идее — идее переживания актером роли. Он сказал новое слово в искусстве и был признан, у него все еще есть последователи.

Является ли культовым автомобильный бренд VOLVO? Еще некоторое время назад я был уверен, что да. Было время, когда этот бренд беззаветно отстаивал один приоритет — безопасность. Знание о том, что огромный коллектив неустанно заботится о безопасности, вызывало положительные эмоции у многих почитателей данной марки. Неординарные усилия компании в этой области были признаны обществом и имели последователей. Но потом служение приоритету безопасности перестало быть бескомпромиссным. Мне кажется, что прямо сейчас происходит угасание культа VOLVO, прав ли я — покажет время.

Итак, похоже, что наличие пяти указанных критериев позволяет определить принадлежность к культу. При этом крайне важным является понимание того, что культ — это не табличка, которую вешают на явление, а процесс. Он меняется определенным образом: рождается, взрослеет, крепнет, и потом уходит. Об этом свидетельствуют следующие словосочетания: основать культ, приобщиться к культу, усомниться в культе, возвести в культ, прийти к культу, разочароваться в культе, разрушить культ, являться культом.

Как компании становятся культовыми? Уверен, что ни одна из культовых компаний не ставила перед собой задачу достичь именно этого. Их основатели не обещали себе

создать культовую компанию: они просто делали то, что им нравилось, были верны своему выбору, смогли сказать новое слово, вдохновили многих людей - и вот результат.

Я не верю в компании, которые ставят перед собой задачу: «Давайте станем культовыми». При такой цели культ будет ускользать, как ускользают деньги от того, кто хочет их получить. Деньги — это оценка усилий. Если компания предприняла верные действия в нужное время в нужном месте и для правильных клиентов, то о деньгах она может не беспокоиться. Но если руководитель сидит над балансом и как заклинание повторяет: «Пожалуйста, еще миллион», то денег больше не станет. Про птичку и кучку еще не забыли? :)

Компания становится культовой, потому что хорошо делает что-то новое и важное для своих клиентов. Она должна быть бескомпромиссной и последовательной, и она должна заслужить общественное признание. Именно последнее из названных составляющих, без которых культ невозможен, не подвластно компании. На общество, конечно, можно повлиять — мы видим успехи PR-технологий. Но в долгосрочной перспективе поддержание иллюзий может слишком дорого стоить и способно разорить компанию. О культовой компании СМИ с удовольствием говорят бесплатно — это явление слишком значительно, чтобы его игнорировать и молчать в ожидании платы.

Почему же наши СМИ не воспевают наши компании? По моему мнению, причина заключается в принципах, которыми руководствуются многие организации — я бы назвал их «принципами МММ» (Мутно, Мелко, Меркантильно). Некоторые компании непрозрачно ведут свою бухгалтерию, так как не хотят, чтобы об их способе ведения дел и методах получения прибыли узнал кто-то чужой. Некоторые боятся, что скоро придется передавать бизнес наследникам. Другие ставят на первое место прибыль, и исключительно меркантильная мотивация деятельности приводит к тому, что в молоко для повышения жирности добавляется пластмасса.

Закономерно, что о компаниях, руководствующихся такими принципами, СМИ не торопятся писать.

Первый шаг на пути, способном привести вашу компанию в список избранных,— это отказ от «принципов МММ» и выбор таких принципов, которым вы искренне захотите присягнуть. Они должны быть важны для общества и клиентов, должны давать им энергетическую подпитку, придавать сил. При этом приоритеты обязательно должны быть инновационными.

Часто задача формулировки принципов делегируется отделу персонала, так как считается, что корпоративная миссия вместе с корпоративной культурой относится к мотивации. На самом деле, это не так.

Корпоративная культура — это основа, фундамент, истоки. Все остальное в компании из нее проистекает, предопределяется ею. Корпоративные приоритеты и принципы — сердце культуры организации. Хотя все может быть и не так — решение за вами. Только помните, что от выбранных вами корпоративных приоритетов и принципов будет зависеть, какая культура сложится в вашей компании.

Как можно задачу такой важности делегировать? Посмотрите на компании, ставшие культовыми? Именно первые лица определяли их приоритеты и принципы. Полагаю, что для решения этой задачи высшему руководству необходим месяц. Возможно, кому-то талант поможет придумать приоритеты и за час.

Придумать, конечно, можно, но если мы говорим про культовую компанию (а «cultus»- в переводе, поклонение божеству), мы выбираем то, чему будут «поклоняться», то есть будут привержены многие люди. Умные должны захотеть присягнуть компании на верность — кто в роли сотрудника, кто в роли клиента.

Возможно, что вы уже не один месяц думали, какие приоритеты выбрать, и сейчас поняли. После предварительной внутренней работы решение может прийти мгновенно. Но если вы задумались над новыми приоритетами только сейчас, то не торопитесь делать окончательный выбор, пока не пройдет месяц размышлений. Каждый раз, когда вам покажется, что вы уже всё решили, успокойтесь и окиньте найденные приоритеты максимально критическим взглядом. Если в этом случае приоритеты вам кажутся достойными, забудьте про них на неделю и после повторите проверку.

Я хочу убедить вас в важности этого шага: выбранным принципам и приоритетам придется присягать, и после этого трудно будет что-то изменить. Вы не сможете сказать своим сотрудникам: «Мы тут в спешке напутали. Принцип «сделаем все для нашего блага» надо читать так: «Сделаем все для блага нашего клиента», пройдите, пожалуйста, на вторую присягу».

Бескомпромиссное служение дает четкие ориентиры в выборе решений, и присягнувший на верность персонал без указаний знает, как действовать.

Одна из требований культа может вам не понравиться, однако, это одно из обязательных условий. Для культовой компании ценность отдельного человека, прежде всего, определяется его способностью руководствоваться корпоративными принципами и лишь после этого — его профессиональными способностями. Культовая компания предлагает человеку присягнуть на верность ее идеям и стать ее сотрудником. Взамен она дает ни с чем не сравнимый уровень энергетического спонсирования. Если новый работник принимает присягу, он легко вливается в коллектив. Если же не принимает или лишь делает вид, что принимает, то компания избавляется от такого сотрудника. Культовая компания нетерпима к инакомыслящим.

Полагаю, последняя фраза может расцениваться негативно и потому требует дополнительных пояснений.

Если вы принимаете основные идеи культовой компании, то можете быть и инакомыслящим. Вы можете предлагать любые изменения, если признаете власть корпоративных приоритетов, но позволить сотрудникам сомневаться в самих приоритетах культовая компания не может. Вспомните рассуждения о том, что выбор идеалов должен занять месяц и не меньше. Теперь мне хочется сказать, что выбирать следует полгода или год, ведь цена высока. Когда вы добьетесь успеха, ваша организация станет нетерпимой к инакомыслящим (и в этом компания чем-то схожа с богиней правосудия Фемидой, перед которой все равны). Этот способ командообразования мы называем «МонолитЕдиномышленников».

Корпоративная культура культовой компании чрезвычайно привлекательна для кандидатов и соискателей. Поэтому проблем с поиском новых сотрудников не возникает – желающих приобщиться к культуре всегда в избытке. Главная же причина в том, что компании, в которых сейчас работает большинство, не только не спонсируют сотрудников энергетически, но и вытягивают из них последние силы.

А теперь главный вопрос: хотите ли вы создать в своей компании культовую корпоративную культуру, которая даст столько энергии и сотрудникам, что они будут считать за честь работать в вашей организации, и клиентам, что они захотят приобщиться к культуре, покупая вашу продукцию?

## **Приоритеты компаний**

### **Формирование корпоративной культуры**

Компании - это люди. У них есть родители, характер, кризисы роста. Всё, как у людей. Есть у компаний и системы ценностей. Чаще всего они формируются так же стихийно и бесконтрольно, как и у людей, то есть всеми, кому не лень. Но все-таки доминирующая роль в формировании системы ценностей компании принадлежит родителям-основателям. Если только они не безразличны к своему детищу.

К сожалению, большинство предпринимателей не верят в корпоративную культуру, не ценят её, не понимают ее истинного места в успехе предприятия и потому отдают её формирование на откуп отделу персонала и всем, кто захочет поучаствовать.

Корпоративная культура формируется через традиции, через определение пределов допустимого поведения. И хотя наш семинар не об этом, не затронуть эту тему никак не получится.

Во-первых, надо определить, как относятся друг к другу понятия: «корпоративная культура» и «корпоративные ценности», что из чего проистекает? Начнем с ценностей. По сути, это сущности, определяющие, что важно, а что пустяк; это сущности, определяющие выборы/решения, совершаемые компанией; это сущности, определяющие, что замечает, а что игнорирует компания. Именно они лежат в основе корпоративной культуры. Только из них и не из чего более берут свое начало традиции компании - зримые проявления корпоративной культуры. И пределы допустимого как зримые проявления корпоративной культуры тоже проистекают из корпоративных ценностей. Нет таких компаний, в которых бы корпоративные ценности, пределы допустимого и традиции противоречили бы друг другу.

Во-вторых, я хочу поделиться своими наблюдениями относительно того, как формируется корпоративная культура «с нуля». Лидер компании тот, кому властью или личной энергетикой/харизмой, по общему мнению сотрудников, позволено заниматься установлением неписаных правил, берет свой личный, непосредственный (а), предыдущий (б), успешный (в), социальный (г) опыт и закладывает его в основу корпоративной культуры. Вероятно, надо детальнее пройти по составляющим пунктам.

Начнем с того, что сотрудники должны подтвердить право лидера на установление правил. Это называется «завоевать авторитет». Способов завоевания авторитетов много,



но, сколько не читай об этом, книги не помогут - ты либо способен на это, либо надо еще потренироваться. Пока сотрудники не согласятся с правом лидера на установление правил, у него ничего не выйдет... точнее, в компании будет множественная конфликтная ситуация. Они будут против цветов на подоконниках, против цветов на рабочих столах, против цветов на полу и на стенах. Они будут также против отсутствия цветов в рабочих помещениях. Сотрудники будут яростно оспаривать любую попытку установления новой нормы, какой бы ничтожной она не была. Так они выражают свой протест против человека, не имеющего авторитета. По большому счету сами нормы здесь не при чем; важно, что человек, пытающийся их установить, не имеет на это права, по мнению сотрудников. Другими словами, лидер сначала должен заручиться авторитетом у персонала и только затем предлагать новые правила и традиции. По тому, с какой готовностью коллектив принимает правила, устанавливаемые руководителем (лидером), можно судить об уровне его влияния. Владелец компании обладает «авторитетом по умолчанию», который, кстати, можно легко и быстро потерять, если не подтвердить авторитет, выданный авансом, своими лидерскими качествами.

Идем дальше. В основу корпоративной культуры закладывается...

а) личный, непосредственный (опыт). То есть лидер может взять за основу только тот опыт, который он пережил лично, непосредственно. Например, человек решил опираться на нормы экипажа подводной лодки, на которой он сам служил в прошлом. Если бы он проработал на ней сторожем – это был бы пример не непосредственного опыта, а, наоборот, - опосредованного. Ведь в таком случае об истинных нормах он знал бы лишь то, что счел нужным открыть ему экипаж.

б) прошлый (опыт). Социальный опыт, который берется лидером, должен быть из прошлого; он не должен продолжаться в данный момент. С чем это связано? Дело в том, что прошлый опыт мы уже можем оценить, взвесив все обстоятельства, и понять, был ли он положительным или все-таки больше отрицательным. А вот с нашим настоящим все гораздо сложнее. Финального результата еще нет, поэтому и какие-либо оценки давать сложно. Когда человек садится на карусель «Остановите же её кто-нибудь, я заплачу!», то понравился ли ему аттракцион или нет, он скажет только после того, как отстегнется и вновь окажется на твердой земле. А что он может сказать, когда только пристегивается?! Ведь приключение только начинается, опыт еще не получен, и до финала еще далеко.

в) успешный (опыт). Лидер, здравомыслящий, конечно, в качестве основы корпоративной культуры будет брать только успешный опыт. Представить обратное почти невозможно, но важно помнить – основой для корпоративной культуры может быть только успешный опыт лидера. Обсудим альтернативу, чтобы убедиться, что она немыслима. Представьте, сидит руководитель и думает, что же ему положить в основу корпоративной культуры... в его памяти всплывают тренировки школьной хоккейной команды. Да, было время, когда он увлекался этим видом спорта (то есть опыт личный и из прошлого). «Как раз то, что нужно!» - думает наш лидер – «это ничего, что наша команда постоянно скандалила, а игроки валили ошибки друг на друга... ну не выиграли мы ни одной игры... Теперь мне точно повезет больше».

г) социальный (опыт). Нормы, которые лидер хочет перенести из своего прошлого, непосредственного и положительного опыта, должны касаться социальных отношений.

Наличие личного, непосредственного прошлого и успешного опыта посещения читального зала библиотеки мало поможет в формировании корпоративной культуры, если кроме него нет никакого другого личного успешного социального опыта.

Итак, культура формируется, когда лидер с разрешения сотрудников компании, переносит нормы и традиции из своего собственного прошлого успешного опыта в эту компанию. Осуществить это проще, если кто-то из сотрудников уже знаком с этими нормами. Поэтому лидер с офицерским прошлым с большим удовольствием окружает себя отставными военными.

Теперь пара слов о том, как лидер (к примеру, отставной офицер<sup>33</sup>) внедряет нормы и традиции корпоративной культуры. Как правило, он просто руководит, пока не столкнется с ситуацией, в которой подчиненный отталкивается от неправильных (с точки зрения лидера) идей<sup>34</sup>. Столкнувшись с ошибочным решением или поведением, лидер корректирует его. В том, как он это делает, проявляются и его педагогические способности, и истинная ценность сотрудника.

Если бы наш лидер владел методикой ценностного управления, он бы пригласил подчиненного к себе, выяснил, какими приоритетами тот руководствовался, когда принял неверное решение, и популярно объяснил, на что следует ориентироваться теперь, чтобы впредь таких ошибок не допускать. Закончилась бы эта беседа заключением устного договора, то есть получением согласия сотрудника на следование новым правильным приоритетам. Если же ошибка все же повторится, то это будет явным свидетельством нежелания сотрудника следовать новым корпоративным нормам. В таком случае его уже можно увольнять без сожаления – ведь руководитель сделал все от него зависящее, чтобы этой ситуации не допустить. Если же такая работа в компании не проводится, то есть неверные приоритеты у персонала не выявляются, договора на следование правильным ориентирам не заключаются, а сотрудников при этом увольняют за дублирование ошибок – то это уже чистое самодурство.

Итак, первый инструмент внедрения норм, традиций и ценностей, на которых возрастет корпоративная культура - это «разбор полетов». Саму технику мы проработаем чуть позже, после того как обсудим все ее составляющие по отдельности.

Второй инструмент - установление границ допустимого. Лидер, наблюдая и оценивая происходящее в компании, время от времени говорит: «это - хорошо», и тогда все понимают, что это находится в границах допустимого. Какие-то события руководитель комментирует так: «Ну, не знаю, насколько это хорошо». И все понимают, что это находится на границе допустимого. Какие-то события лидер категорично оценивает так: «Это недопустимо!» И все понимают, что кто-то перешел границы допустимого и его примеру лучше не следовать. Однако всегда найдется пара человек, которые усомнятся в границах и повторят то же самое. Они предоставляют лидеру отличную возможность продемонстрировать, насколько хорошо защищены границы допустимого и кто здесь

---

<sup>33</sup> Мы выбрали в качестве примера лидера отставного офицера лишь потому, что, пожалуй, каждый читатель имеет опыт общения с таким руководителем. А вот пообщаться с лидером компании, который в прошлом был, к примеру, дирижером, мало кому довелось.

<sup>34</sup> Мы-то понимаем, что человек руководствуется не идеями, а приоритетами.

контролирует основы корпоративной культуры. Контроль границ (допустимого) - важнейшая функция лидера. Железный занавес не спасет корпоративную культуру, а может быть, и приблизит культурную революцию. Отсутствие границ допустимого дурно влияет на самоидентификацию компании, сотрудники не могут понять, в какой компании они работают. Честно говоря, я еще не встречал организации, в которых отсутствовали бы границы допустимого, даже если руководитель или владелец говорил: «Какая еще корпоративная культура, нет у нас ее, мы тут деньги зарабатываем, а не в игры играем»...

Третий инструмент формирования корпоративной культуры - инициация новых традиций и норм. Лидер говорит: «Давайте теперь будем отмечать день рождения компании». Так иницируются традиции. Если лидер определит, как конкретно будет проходить праздник, то он же установит и нормы. Если он поручит подготовку сценария праздника другому человеку (обычно из отдела персонала), то в зависимости от того, являются ли они единомышленниками<sup>35</sup> или нет, лидер или будет доволен программой, или ему придется снова проводить «разбор полетов»<sup>36</sup>.

Четвертый инструмент формирования корпоративной культуры - «смертный грех». Это проступок, который карается немедленным увольнением вне зависимости от прошлых заслуг «согрешившего» сотрудника; увольнение происходит без учета сопутствующих обстоятельств.

Тема «смертного греха», вероятно, вызовет жаркое обсуждение, но пока просто послушайте мое мнение о том, как корпоративная культура становится сильной. Я поделюсь своими наблюдениями и сделанными на их основе заключениями.

Есть компании и их большинство, в которых даже нет такого понятия как «смертный грех». Уволить самого ценного сотрудника за совершение какого-либо проступка? Что вы?! А что будет с бизнесом? В компаниях, в которых лидер отрицает наличие корпоративной культуры, нет и не может быть такого понятия, как «смертный грех».

«Смертных грех» - верный признак сложившейся корпоративной культуры. На мой взгляд, дело обстоит так. Корпоративная культура, постепенно и неуклонно формируясь под влиянием многих случайных воздействий, людей и сил, вдруг обретает свой индивидуальный стержень, на который начинают гармонично нанизываться традиции, правила, запреты и прочие атрибуты корпоративной культуры.

Пятый инструмент корпоративной культуры - присяга.

Знаю, что для многих уже упоминание «смертного греха» было чем-то невероятным, а тут еще и присяга... Потерпите, вижу, что некоторые готовы броситься в обсуждение

---

<sup>35</sup> Единомышленниками мы называем людей, руководствующихся общей системой ценностей.

<sup>36</sup> Если вам приходится проводить «разбор полетов» с подчиненным – знайте, этот подчиненный не является вашим единомышленником, что-то в его системе ценностей отличается от той, которой руководствуетесь вы. Если вы не станете проводить с ним «разбор полетов», то этот сотрудник, почти наверняка, никогда не станет вашим единомышленником. Если только случайно...

словно в бой. Прежде чем мы откроем дискуссию, я хочу сказать, что не планировал широкое освещение феномена корпоративной культуры. Существует много книг на эту тему. Некоторые мне даже кажутся честными и полезными. Вы сами поймете, какой взгляд на корпоративную культуру вам ближе. Выше я изложил собственное видение. Сделал это исключительно по причине отсутствия подобных мыслей в книгах, которые читал сам.

Подведем итог. Корпоративная культура формируется человеком или группой лиц, которым предоставлена такая власть самими сотрудниками.

Корпоративная культура формируется:

- путем специфического разбора полетов;
- установлением границ допустимого (разделением мира на правильный и неправильный);
- инициацией новых традиций;
- определением «смертного греха», за совершение которого следует немедленное и безоговорочное увольнение для любого, сколь угодно ценного сотрудника;
- приведением к присяге, которая логично и естественно смотрится в компании сложившейся, зрелой корпоративной культурой, но смешно и пародийно в любом другом случае.

Некоторые компании не безразличны к тому, что ценят и чем руководствуются их сотрудники. Другие не безразличны к убеждениям своих сотрудников. И это истинная правда. Такова ли ваша компания – не знаю, но без контроля и диктата сильной культуры не будет. Без сильной культуры не будет культовой компании. А только культовая компания способна создавать культовые товары и услуги. А зачем культовой компании создавать культовые товары и услуги?

- Зачем?

- Ну, во-первых, других (не культовых) товаров и услуг культовая компания производить не может. А, во-вторых, культовые товары и услуги дают возможность диктовать условия рынку и получать максимальную наценку за бренд.

- Все дело в деньгах, в прибыли?

- Мне будет жаль, если вы так подумаете... Так и писателя можно упрекнуть, что он пишет ради денег, но есть и такие, которые пишут потому, что иначе не могут. Те, что пишут ради денег, культовыми не становятся...

Участник семинара: Можете ли вы привести примеры «смертных грехов»?

Ведущий семинара: Да, конечно. Но начну с такого вопроса: «Что бы вы хотели раз и навсегда запретить своим сотрудникам?»

Участница семинара: У меня есть такое желание!

Ведущий семинара: Расскажите нам о нем.

Участница: У нас в офисе есть кухня, и сотрудники не моют чашки за собой, а складывают их в раковину!

Ведущий: И?...

Участница: Они не моют чашки за собой!

Ведущий: А должны?

Участница: Естественно!

Ведущий: Откуда сотрудники узнают, что должны мыть за собой чашки?

Участница: Это известно каждому!

Ведущий: Представьте, мне вот неизвестно такое правило. Как я его узнаю, если приду к вам в компанию работать?

Участница: Вы увидите, что культурные люди моют за собой чашки.

Ведущий: Получается вокруг вас некультурные люди? Или люди, культура которых отличается от вашей? Или они руководствуются иными ценностями, нежели вы? Я могу вас научить, как мгновенно решить эту проблему!

Участница: Это невозможно, я уже все перепробовала.

Ведущий: Ну, что вы... нет ничего проще... Вешаете над раковиной короткое объявление «Кто не вымоет за собой чашку после чаепития и положит её в раковину, тот будет уволен». Вы готовы выполнить рекомендацию?

Участница: Вы смеетесь, а если чашку в раковину поставит директор?

Ведущий: Увольте его, и все поверят, что чашки в раковину класть не стоит.

Участница: А можно в объявлении сделать приписку про исключения?

Ведущий: Нет, тогда ваше объявление потеряет силу «смертного греха» и снова превратится в обычное пожелание, которое, как вы сами знаете, не выполняется.

Ведущий: Вот вам пример смертного греха. Но с ним, что-то не так. (Обращаясь ко всем) Что по-вашему?

Участник семинара: Этот «грех» касается сущей мелочи.

Ведущий: Но только не для нашей уважаемой участницы, для нее это важно.

Участник семинара: Здесь уместно вспомнить ваши предыдущие слова о том, что коллектив наделяет лидера властью. Используя эту власть, лидер может устанавливать новые правила и традиции. В рассматриваемом случае очевидно, что лидер хочет изменить сложившуюся традицию: раньше было принято складывать чашки в раковину, а теперь должно быть принято - мыть чашки за собой. Если бы лидер обладал необходимой

властью, он бы смог изменить традицию, но когда нет власти, остается признать свое поражение.

Ведущий семинара: Изменение традиций требует значительных усилий и последовательного поведения даже от имеющего неограниченную власть харизматичного лидера - владельца компании. Давайте найдем причину появления традиции и попробуем воздействовать на неё. Уверен, что получится быстрее, изящнее и легче. За поведением стоит ценность. А поскольку традиция - это привычное поведение, которое повторялось неизменным значительное количество времени – то в ее основе тоже лежат ценности. Если мы узнаем, какие именно, то сможем изменить их. И тогда одно привычное поведение сменится на другое, нужное нам. Вопрос ко всем: как вы думаете, что важно для людей, которые могут вымыть за собой чашку, но тем не менее кладут её грязной в раковину?

Участник семинара: Экономят время для работы...

Участник семинара: Не хотят выделяться на общем фоне... Может быть, в компании вообще выделяться не принято, а?...

Ведущий семинара: Скоро узнаем, а пока продолжим поиск возможных ценностей, которые стоят за традиционным поведением.

Участница семинара (инициатор обсуждения): Вы знаете, наверное, мы уже нашли. Это - «нежелание выделяться». Этот приоритет можно проследить в разных ситуациях. Он проявляется и в работе, и в том, как сотрудники ведут себя на корпоративах. Я теперь поняла, почему мне так тяжело видеть это желание быть «как все». На моем предыдущем месте работы «быть как все» было практически смертным грехом. В той компании, если ты не личность, если ты не можешь предложить что-то особенное, то лучше тебе начать искать новую работу. Таким был владелец, он же руководитель той компании. А потом меня переманили сюда, и одной из задач было «расшевелить это болото»...

Участник семинара: Как интересно... Мы начали с пустяковой ситуации: подумаешь, сотрудники не моют за собой чашки - и тут вскрывается, что за этим традиционным поведением стоит глобальный, доминирующей во всей компании приоритет - «будь как все, не высовывайся». И что теперь делать?

Ведущий семинара: Для начала давайте отметим, что у нас есть гипотеза - мы думаем, что знаем, какой приоритет стоит за неудобным нам поведением. Но, тем не менее, это гипотеза, и ее еще нужно проверить! Она может подтвердиться, а может и нет. Мы не должны держаться за неё слишком сильно и должны быть готовы в случае поступления новой информации скорректировать гипотезу или вовсе отказаться от нее при необходимости и взять за основу новую. Но пока у нас нет другой гипотезы, будем работать с этой.

Итак, сейчас в корпоративной культуре доминирует приоритет «Будь как все». Предположим, что заказником перемен выступает не наша уважаемая участница, а компания в лице её руководства и владельцев. Итак, они желают, чтобы приоритет «будь как все» потерял свою силу и власть, а его место занял другой. Вопрос, какой?

Участник семинара: Это должен быть приоритет противоположный по смыслу?

Ведущий семинара: Зачем? Почему же обязательно противоположный?

Участник семинара: Чтобы противоположный приоритет победил!

Ведущий семинара: Что будет, когда противоположный приоритет победит?

Участник семинара: Мы будем знать, что справились с задачей!

Ведущий семинара: А при чем тут компания, которая попросила изменить часть корпоративной культуры?

Участник семинара: Они же хотели расшевелить болото. Вот мы его и расшевелили, изменив один приоритет на противоположный.

Ведущий семинара: Мы можем сделать для компании нечто большее – поставить на доминирующее место приоритет не только убийственный для постулата «быть как все», но и полезный для бизнеса. Давайте спросим у участницы, поднявшей эту тему, что нужно компании, какой приоритет должен доминировать в корпоративной культуре, чтобы повысить эффективность бизнеса?

Участница семинара: Мне сложно судить, наверное, у владельца больше информации, он точнее мог бы ответить на этот вопрос... Мое мнение, компания должна понять, что мир изменился, и клиенты больше не обязаны работать с нами, теперь у них есть выбор и во многих случаях выбор не в нашу пользу. Всё, что есть у нас и отсутствует у конкурентов - десять лет взаимоотношений. Да, для некоторых долгие отношения – уже повод их продолжать. Но другие клиенты, которые узнают условия работы конкурентов, после не всегда долгих раздумий уходят и на наши вопросы «почему?» только смеются и говорят, что сожалеют, что не сделали этого год или даже два назад.

Ведущий семинара: Да у вас настоящий кризис! Отлично!

Участница семинара: Не вижу ничего положительного, извините...

Ведущий семинара: Ну как же! Кризис - это самый удачный момент для перемен! Он помогает компаниям понять, что именно их действующие приоритеты привели их в эту тягостную ситуацию, и что теперь перемены не только необходимы, но и крайне желательны. Пока кризиса нет – вы не видите причин, зачем вам перестраивать свои личные приоритеты. Когда кризис разразился - вы ищете способ поменять приоритеты скорее. Что уникального дает ценностное управление желающему перемен? Вы можете спланировать, какие приоритеты поставить на доминирующие места. Вы можете моделировать, каким станет будущее, если вы выберете одни приоритеты, каким - если выберете другие. Это восхитительная и уникальная возможность! Вы можете расставлять приоритеты, как магниты на холодильнике, по своему усмотрению, а не под влиянием случайных сил, как это было всегда прежде. Кризис создает психологическую готовность к переменам, люди ждут их и готовы жертвовать чем-то ради светлого будущего. Мытье чашек - меньшая из жертв, которая им предстоит, если ваша компания начнет перестройку, которую от нее требует рыночная ситуация.

Участница семинара: В этом смысле кризис, может быть, и благо, но находиться внутри кризисной компании - не такая уж радость.

Ведущий семинара: А это уже зависит от вашего мировоззрения и только. Помните фонарик и первую функцию ценностей? При одной точке зрения «работать в компании, проходящей через кризис - испытание», при другой - «подарок богов».

Участница семинара: Какая же это точка зрения, хотела бы я знать?

Ведущий семинара: Это просто. Представьте, что вы планируете написать книгу о том, как компании проходят через кризис. Она должна была бы стать делом всей жизни. Вы были бы рады работать в компании, дающей вам материал для вашей книги?

Участница семинара: Пожалуй...

Ведущий семинара: Давайте вернемся к поиску решения. Доминирование какого приоритета было бы одновременно и крайне полезно для компании, и уничтожило бы культурную норму «быть как все»?

Участник семинара: Может быть, вам ввести приоритет «Личный вклад».

Участница семинара: Что вы! Это не подойдет! У нас не принято выделять роль личности... ой...

Ведущий семинара: Вижу вы сами догадались... уж не знаю, приносили вы присягу на то, чтобы быть как все, но эта «зараза» не оставила и вас. Вы сейчас оцениваете предложение из прошлого. Вот это неправильно, вот это - не то, что вам сейчас надо. Подумайте, как изменится ваша компания, если вам удастся (каким-то волшебным образом) ввести новую доминанту - «личный вклад»?

Участница семинара: Если подумать, то «личный вклад» может быть полезным для нас. Представьте, сейчас, когда уходит очередной клиент, то никто не виноват - каждый кивает на другого. Если распределить клиентов среди ведущих инженеров и сделать их лично и персонально ответственными за удержание клиентов, то они начнут шевелиться...

Ведущий семинара: А если не начнут?

Участница семинара: Это будет губельно для компании... Мне кажется, я поняла, что должно стать нашим «смертным грехом» - безразличие к клиенту! Именно из-за недостатка внимания к их потребностям они и уходят к конкурентам. Надо это срочно исправлять.

Ведущий семинара: Вам нужно поработать над формулировками. Сотрудники должны точно понимать, что значит «проявлять внимание к потребностям клиента». После того, как до всех единообразно будет доведена информация, что и как они должны делать для клиентов, придет пора приносить присягу...

Участница семинара: А без присяги нельзя?!

Ведущий семинара: Конечно, можно, но давайте подумаем, чего вы себя лишите? Прежде всего, сотрудников, которые по собственной воле, публично, безоговорочно примут на себя обязательство проявлять внимание к потребностям клиентов. Возможно, вы не верите, что среди ваших работников есть такие, которые захотят публично приносить присягу. Может быть. А есть ли среди них такие, которые захотят заботиться о клиентах и проявлять внимание к их потребностям?



Участница семинара: Мне кажется, что таких людей нет. И это самая большая проблема для нас.

Ведущий семинара: Вы даже не знаете, кто у вас есть! Корпоративная культура сильнее человека, и принуждает его руководствоваться приоритетами компании. Единственным мотиватором деятельности являются сложившиеся традиции. Не кнут и не пряник, а сложившиеся традиции. Вы можете, к примеру, платить премии за удержание клиентов, а можете - штрафовать за их потерю. Результат останется прежним. А вот если вы измените сами традиции, то тогда измените и мотивацию, а вместе с ней и поведение людей. Сотрудники преобразятся так сильно, что вы даже не узнаете их.

Участница семинара: Что вы предлагаете?

Ведущий семинара: Вы готовы к подведению итога нашего обсуждения? Хорошо. Подготовьтесь и проведите общее собрание коллектива. Начните с рыночной ситуации. Покажите, какую роль в текущем кризисе сыграли ваши традиции. Подведите коллектив к осознанию необходимости перемен в отношении к работе, к клиентам. Очертите новые границы допустимого. Объясните коллективу, что является правильным и желательным поведением, что нежелательным, а что и вовсе категорически неприемлемым. Не называйте это «смертным грехом» - эти слова могут повести разговор в другое русло. В завершении многочасового разговора спросите, кто готов со всей ответственностью принять новые правила игры...

Участница семинара: Это и будет принесение присяги?

Ведущий семинара: Да, вы не обязаны для приведения к присяге строить всех как на пионерской линейке и повязывать красные галстуки тем, кто дал слово. Присяга - это публичное обещание соблюдать конкретные обязательства.

Участница семинара: Это существенно меняет дело! У меня появились идеи, и мне не терпится обсудить их с владельцем. Я вспоминаю вчерашний день, и мне тоже хочется уйти с семинара, чтобы уже сегодня взяться за дело. Спасибо!

Ведущий семинара: Оставайтесь, может быть, что-то еще полезное для вас произойдет. Отвечая на поставленный вопрос, хочу отметить, что «смертным грехом» запросто может быть «невнимание к клиенту, вследствие которого клиент ушел к конкуренту». Как вам такая формулировка?

Участник семинара: Страшно подумать, как будет процветать эта компания, если им удастся утвердить этот «смертный грех».

Ведущий семинара: И мне очень интересно. Кто из присутствующих верит в успех этой компании? Спасибо! Обратите внимание, большинство верит в ваш успех.

Ведущий семинара: Давайте обсудим другие вопросы, связанные с корпоративной культурой, традициями, «смертным грехом» и присягой...

Участник семинара: После произошедшего обсуждения мне стали гораздо понятнее ваши тезисы, хотя изначально они вызвали во мне весьма бурный протест. Но вот один из них я никак не могу принять. Неужели действительно единственным мотиватором являются традиции компании? Вы правда считаете, что ни деньги, ни штрафы не

мотивируют?! Я правильно вас понял? В книжках иначе пишут, одних способов оплаты разработано сотни!

Ведущий семинара: Вот как бывает. Высказывает человек претензию и в самой претензии говорит, почему его же претензия несостоятельна. Зачем было изобретать сто вариантов оплаты, если бы из них мотивирующим был хотя бы один?

Участник семинара: Разрабатывая следующую программу мотивации, руководитель надеется, что она сделает сотрудников более заинтересованными в результатах труда.

Ведущий семинара: Очевидно, что капать надо в другом месте. Если бы деньги мотивировали, кто-нибудь уже давно простым методом «тыка» нашел бы оптимальное решение. Даже доля в бизнесе не гарантирует, что сотрудник повысит свой коэффициент полезности. У меня есть короткий ответ на ваш вопрос и длинный. Сейчас я отвечу коротко, но обещаю, что мы еще вернемся к вопросу мотивации сотрудников. Что будет, если вы удвоите зарплату вашим сотрудникам?

Участник семинара: Они обрадуются и станут хорошо работать.

Ведущий семинара: Не факт, но допустим, что они и правда обрадовались и стали хорошо работать. Как долго продлится трудовой энтузиазм?

Участник семинара: Два-три месяца, не более.

Ведущий семинара: Я скажу, что произойдет с вашими сотрудниками гарантированно. Они станут тратить вдвое больше денег, и еще не факт, что будут благодарны вам за это. :) Второй вопрос, что будет, если вы станете штрафовать за любое нарушение?

Участник семинара: Люди будут демотивированны.

Ведущий семинара: Это еще полбеды. Одни уволятся, не желая мириться с вашими штрафами. Другие, и их большинство, - смирятся и будут работать, как вы правильно заметили, демотивированно. А вот третья группа найдет способ обходить ваш контроль. И вместо наивных нарушителей вы получите изощренных. А это переход проблемы на следующий уровень. Я утверждаю, что функция заработной платы не в мотивации, как многие думают. Зарплата должна быть справедливой и конкурентоспособной. Функция мотивации ей не свойственна. Забудьте, вычеркните раз и навсегда! Боги задумали мир простым и понятным. Зарплата должна быть конкурентоспособной - это означает, что в другой компании за подобную работу в подобных условиях человек мог бы получать примерно столько же, как и в текущей компании. Справедливость зарплаты означает, что чем полезнее сотрудник для компании, тем выше должна быть его оплата вне зависимости, как это соотносится с должностью, стажем и другими факторами, которым сейчас придается неоправданно высокое значение. Зарплата не должна мотивировать, она должна быть конкурентоспособной и справедливой. Мотивировать должна корпоративная культура, традиции, принятые правила ведения бизнеса.

Представьте клиентоориентированный ресторан. Хорошо, сначала допустите, что такие рестораны бывают, а затем представьте его. И вот сюда приходит новый сотрудник, ну, скажем, официант. Он совершенно обычный, то есть представляет тот тип работников,

которым клиенты больше мешают жить, чем помогают. Он видит, как другие сотрудники работают в этом заведении. И, мягко говоря, удивляется. Принятые здесь традиции поражают его, он вдруг узнает, что посетителю нужно радоваться, уделять ему внимание, проявлять заботу, участвовать в создании незабываемого впечатления от посещения ресторана. Но зарплата... как бы это сказать... она не то чтобы больше, чем на предыдущем месте работы, она даже не такая же... она несколько меньше... То есть зарплата ничуть не мотивирует официанта быть клиентоориентированным, и он решает, что будет самим собой и будет работать ровно на те крохи, которые ему платит ресторан, и при случае обсчитает зазевавшегося клиента. Но наш официант не знал, что в этом ресторане сложившаяся, сильная, зрелая корпоративная культура. Именно культура, а не сотрудники, не позволяют новичку быть менее клиентоориентированным, чем принято (принято!). Официант встает перед выбором:

а) Сделать еще одну попытку стать «белой вороной», хотя шансов на успех мало, уж очень непримиримы были другие сотрудники;

б) Уволиться и найти другое место работы вместо этой клиентоориентированной «секты»;

в) Остаться в этом ресторане и попробовать измениться.

Вы будете удивлены, но большинству людей гораздо проще измениться. Особенно, когда перемен (и присяги) требует не какой-то конкретный человек, а сложившиеся традиции деятельности.

И вот спустя каких-то тридцать дней или меньше вы не узнаете того официанта - он стал совсем другим. Не потому что его штрафовали за хамство (кому это помогло), не потому что ему платили премию за улыбку (когда это сработало), а потому что он стал работать в компании, в которой именуются сложившиеся традиции деятельности. Мы еще поговорим об этом...

- Есть ли у вас еще вопросы о корпоративной культуре, или мы пойдем дальше и при необходимости поговорим о традициях, которые мотивируют... или демотивируют...

- Пойдем дальше!

- Хорошо. Я попытался донести до вас силу корпоративной культуры или принятых традиций и правил, что для меня одно и то же. Я уверен, что корпоративная культура берет свое начало в доминирующих принципах... А это значит, что мы снова возвращаемся к теме ценностей, только теперь не на уровне отдельной личности, а на уровне компании и ее подразделений.

Приоритеты компаний, как и приоритеты людей, можно условно разделить на четыре уже известных нам типа. И нам нужно научиться «узнавать» их по внешним признакам корпоративной культуры и по общедоступной информации. Мы помним, что «чистые» типажи редкость, и как правило мы имеем дело с сочетанием различных групп ценностей. Весь вопрос в том, в каких долях в компании сплелись и перемешались идеологические, материальные, эмоциональные и витальные ценности и в каких ситуациях какой тип ценностей перетягивает одеяло на себя...

## Типология компаний

### Идеологическая компания

Ее девиз: «У нас есть правила, и они важнее денег». Когда идеологическая компания так говорит, она имеет в виду не все деньги вообще, а те, которые предлагаете ей вы (тот, кому она такое говорит).

Однажды я был свидетелем «драмы», разыгравшейся в ресторане «Макдональдс» на Черной речке (Санкт-Петербург). В очереди стоял молодой человек. Он был пьян. Причем сильно. В руках у него была бутылка пива ... Я даже помню название, но поскольку владельцы бездарно растратили весь потенциал этого бренда, это пиво так и останется безликим. Когда подошла очередь пьяного человека, то сотрудник «Макдональдса», на вид, семнадцатилетний парень, дрожа от страха, сказал: «Уберите, пожалуйста, пиво».

- Ты, мне, в моей стране будешь указывать, пить пиво или нет?! - практически закричал посетитель.

- Уберите, пожалуйста, пиво, у нас нельзя находиться с открытой бутылкой, вот пакет, уберите, пожалуйста, пиво, - предложил компромисс парень.

- Ты - мне! Да я тебя! - там было еще много разных слов, вы в точности можете додумать их сами.

- Пожалуйста, уберите пиво в пакет – продолжал настаивать парень.

Если я что-то понимаю в проявлении эмоций, то могу вас заверить, что семнадцатилетнему парню было страшно. Он был испуган и взволнован. Однако по каким-то причинам он придерживался корпоративных стандартов поведения. Что этот пример для вас значит? Я вижу в нем демонстрацию принципа: «Наши правила важнее ваших денег». И еще раз подчеркну, в данном случае парень действовал совсем не так, как ему хотелось, а так, как от него требовали всевластные сложившиеся традиции.

Причем сам парень мог и не отдавать себе отчета в том, что именно движет его поведением. Принципы становятся руководящей силой в результате воспитания и самовоспитания. Обучение в правильных компаниях - это не только обретение навыка, но и воспитание в обязательном порядке. Однажды я общался с руководителем компании и спросил у него: «Каков ваш подход к обучению сотрудников?»

- Мы сначала их воспитываем, а уж потом обучаем.

- Как интересно, не каждый день такое услышишь, - честно признался я. - Как вы пришли к такому пониманию обучения?

- Мы обнаружили, что человек часто пропускает существенную часть программы обучения буквально мимо ушей потому, что в силу своего воспитания относит к пустякам то, что важно для нас. Поэтому сначала воспитание, а потом - обучение.

- А как вы поняли, что воспитание - это единственный<sup>37</sup> способ привить человеку ценности, которых у него не было? - поинтересовался я.

- Разве это не очевидно?

- Для меня - тоже очевидно, но для многих - нет.

- А как они прививали правильные ценности своим детям? Деньгами или плетью?

Но вернемся к примеру с бутылкой пива. Идеологическая компания определила, какие деньги менее важны, чем её принцы, и воспитала, и научила сотрудников следовать им. Я знаю массу заведений и не таких уж плохих, в которых этого клиента приняли бы таким, каков он есть: пьяным, с бутылкой пива напоказ.

Участник семинара: Но мы не знаем, какими приоритетами руководствовался сотрудник Макдональдса, обостряя отношения с клиентом. И хорошо ли это с точки зрения клиентоориентированности?

Ведущий семинара: Бога ради, не добавьте сакраментального - «клиент всегда прав»...

Участник семинара: Да, я помню, клиент далеко не всегда прав.

Ведущий семинара: Мы не знаем наверняка, но можем построить правдоподобную модель «как, если бы». Если бы в некоторой компании доминировали идеологические ценности, то они были бы представлены в виде правил, стандартов, регламентов, и они были бы точно важнее отдельных сумм и клиентов. Продолжим.

Есть еще несколько ключевых специфических признаков идеологической компании. Обычно она стремится распространить свое влияние на рынок за счет внедрения собственных прогрессивных стандартов работы, привлекая тем самым клиентов и вынуждая конкурентов предпринять дополнительные усилия.

В случае успеха идеологические компании могут контролировать рынок. А иногда они становятся культовыми и преобразуют рынок полностью. В таких компаниях, можете не сомневаться, доминируют идеологические ценности. Чуть позже станет понятно, почему существует эта причинно-следственная связь.

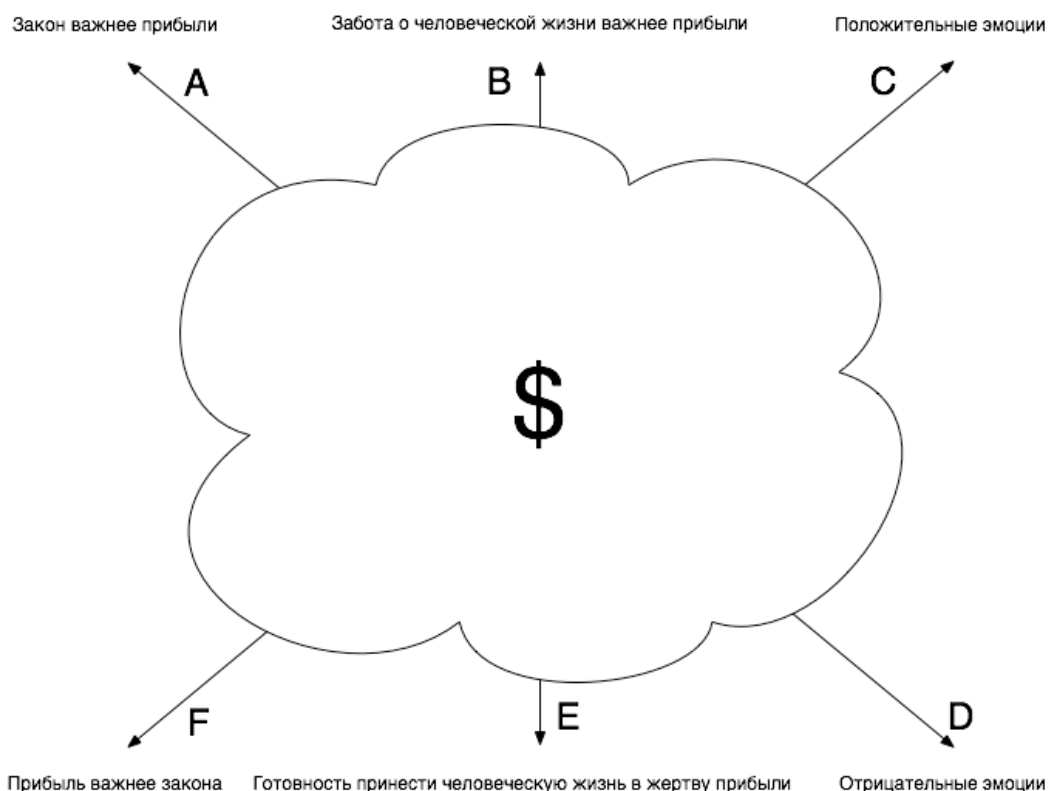
Любая компания должна была бы быть идеологической в том, что касается ее истории и стандартов работы.

## **Материальная компания**

Ох непросто быть материальной компанией...

---

<sup>37</sup> Мы помним, про исключение в виде самовоспитания.



Для материальной компании, стремящейся к выдающимся финансовым показателям, наиболее соблазнительно выглядят пути вниз (D, E, F). Пути вверх предполагают, что такая компания должна поставить что-то важнее прибыли. Может быть, и не намного, но все-таки важнее. Если встанет выбор нарушать закон или нет ради прибыли, компания (A) не пойдет на противоправные действия, и это можно расценивать как признак идеологической компании с сильными материальными ценностями. Если придется принимать решение, рисковать жизнью клиентов или нет, компания (B) откажется от своих планов. А что сделает, скажем, компания Pfizer ([www.pfizer.com](http://www.pfizer.com))? Вопрос, как говорится, интересный. О доминировании каких ценностей в компании Pfizer говорит тот факт, что по решению американского суда она вынуждена выплатить штраф в размере 2,3 млрд. долларов за подкуп врачей?

На сайте компании указана её миссия: «Применяя инновации, улучшать здравоохранение во всем мире». Не придураться. А Кодекс этики компании Pfizer гласит (<http://pfizer.ru/about/?id=10>): «Методы конкурентной борьбы, применяемые Pfizer на рынке, всегда будут законны и этичны. Мы строим наши отношения с медиками, пациентами, больницами, учеными, государственными регулирующими органами, партнерами, клиентами, поставщиками и продавцами на принципах ответственности и дисциплинированности» и так далее. Вот уж точно, приоритеты скрываются не за словами и обещаниями. Они проявляются только в поступках. И никакая rg-маска тут не спасёт.

Pfizer не одинок.

(<http://www.proza.ru/2009/04/16/630>)

Скандал в Швеции. Эксперимент фармацевтов с людьми (Анатолий Обросков)

«В Швеции разгорелся громкий скандал: местные фармацевтические компании привлекали жителей "дешевых" стран в качестве подопытных кроликов для тестирования новых лекарственных препаратов. В частности, шведский фармацевтический гигант Astra Zeneca в 26 медицинских учреждениях России, Польши, Болгарии, Индии и Украины проводил эксперименты с таблетками против шизофрении Seroquel. Последствия для некоторых больных стали трагичными. Опыты на россиянах и жителях других государств проводились в 2005-2006 годах, но получили огласку лишь сейчас, в связи с расследованием, проведенным Шведским общественным радио»

Может быть, запретить медицинским компаниям быть «помешанными» на прибыли? Пусть будут витальными! Пусть заботятся о здоровье! Пусть о прибыли беспокоится кто-то другой.

Про прибыль, которая важнее закона, многое может рассказать и 71-летний Бернард Мэдофф - основатель "финансовой пирамиды века". Ему предстоит отбывать 150-летний срок заключения, и у него теперь как раз появилось время на подготовку мемуаров.

Журнал "Директор-Инфо" №№ 28-29'200 ([www.director-info.ru/](http://www.director-info.ru/))

В материале «Скандал в корпоративном семействе» идет речь о последствиях катастрофы по имени Enron.

«Enron является не единственной «паршивой овцой» в благородном корпоративном семействе США, что подтасовки финансовых результатов имеют огромные масштабы, и число компаний, пойманных на искажении своей отчетности, растет день ото дня, инвесторы стали в панике избавляться от акций всех компаний, не желая разбираться в честности или бесчестности их управляющих» Ну, лично мне кажется, что инвесторы сами и виноваты. Не они ли подталкивали компании к нарушению закона? Конечно, они. Ведь если у финансовой компании не будут лучшие показатели, то они продадут ее акции и купят другие. Страх потерять меркантильного инвестора привел к тому, что руководители, не обладающие высокими моральными стандартами, предпочли нарушение закона.

Еще одна цитата из этой же статьи: «Цена, которую инвесторы платят за корпоративные скандалы, ужасает. По некоторым оценкам за последние 6 лет потери инвесторов в форме снижения стоимости их вложений на фондовом рынке от переоценок и исправлений в финансовой отчетности американских корпораций превысили \$100 млрд.»

Это не потери инвесторов, это их наука. Если инвесторы не откажутся от позиции беспринципных материалистов, желающих максимальных барышей, то урок им будет преподан заново.

В цитируемой статье есть еще несколько интересных цифр: «число американских компаний, уличенных в махинациях с бухгалтерией, растет. По оценкам юридической фирмы Willkie Farr & Gallagher, в 1997 г. свои финансовые отчеты должны были пересмотреть или внести в них необходимые исправления 116 компаний. К 2000 г. число таких компаний удвоилось, составив 233. Ну, а в этом году ситуация, без сомнения, ухудшится катастрофически.

В конфиденциальном опросе, проведенном среди финансовых директоров крупнейших американских компаний, около двух третей опрошенных призналось, что испытывают давление со стороны руководства своей компании, требующего "сделать" хорошую финансовую отчетность»

Третий возможный грех материальной компании - это нажива на страстях и пороках человека. Если компания получает прибыль от продажи порочного, можете не сомневаться, она материальная до «мозга костей».

Зарабатывать на пороке или нет - выбор владельца компании. Работать в такой компании или нет - выбор каждого сотрудника.

Первое, что выдает материальную компанию - желание платить зарплату сотрудникам как процент от личной реализации. Продаешь – значит, полезен и имеешь авторитет. Сотрудники, которые не продают, чувствуют себя людьми «второго сорта» - ни влияния, ни права голоса. Конечно, индивидуальные особенности есть у каждой материальной компании, так как отдельные фрагменты корпоративной культуры всегда будут отличаться.

В материальных компаниях часто можно услышать: «Вам бы только тратить, пошли бы продали чего-нибудь». Персонал в такой организации по традиции числится среди прочих накладных расходов. Поэтому первое, что делает компания-материалист в тяжелые времена, - увольняет сотрудников (ведь это расходы).

Конечно, на практике не все так однозначно, ведь крайние типы встречаются редко. Если в компании доминируют материальные ценности, это еще не означает, что она полностью заиклена на прибыли и деньгах. Она прагматична в принятии решений. Что делает её таковой? То же, что и человека, - испытания. Если компания переживет кризисы детского возраста и сделает определенные выводы, расставит приоритеты и скорректирует их, то она станет прагматичной, то есть начнет руководствоваться логикой, фактами и цифрами. В таких компаниях с успехом внедряются и работают мотивационные схемы, вычисляющие KPI.

Прагматика удерживает компании от полета; инициатива здесь сталкивается с необходимостью много раз отстаивать и доказывать экономическую целесообразность идеи. Никакие другие доводы в расчет не принимаются. Материальные компании с успехом копируют достойные находки компаний других типов, в первую очередь идеологических, конечно. Но сами не спешат вкладываться в НИОКР.



Современный этап капитализма вынуждает компании становиться все более прагматичными. Душевные порывы и мечты с каждым днем обесцениваются все сильнее. На рынке власть захватили инвесторы, которых интересует только одно - увеличение капитала. Романтичные и вдохновенные времена остались в прошлом. Капитал отказался от национальных границ, согласился быть белым, красным и даже черным, если это выгодно. Деньги потеряли запах.

За 15 лет Enron превратилась в седьмую по величине компанию Америки, на которую работала 21 тысяча человек в 40 странах мира. При этом единственное, что компания создавала - это прибыль для акционеров. Все методы были хороши, если они приносили прибыль. Акционерам до поры до времени было выгодно претворяться несведущими, такими же несведущими претворялись вкладчики МММ. Руководителей Enron обвинили в том, что компания лгала о прибылях и провела целый ряд теневых сделок. А разве не этого ждали и желали от них инвесторы?

Кто виноват в разразившемся в 2008-2009гг. глобальном экономическом кризисе, который (вроде бы) продолжается и сейчас?

Конечно же, материалисты! Но наибольшая вина лежит на системе обучения MBA – кузнице всех материалистов. Настоящее обучение по программе MBA не только дает знания слушателю, не только расширяет круг его общения. Но и целенаправленно меняет приоритеты личности. Если человек имеет диплом MBA, но при этом он не материалист – значит, то было не MBA, в высшее экономическое образование.

Главный приоритет материалиста - личное богатство. Но материалистов все больше и больше, а золота и денег все меньше – на всех уже не хватает. Так они придумали виртуальные, но теперь уже и виртуальных мало. Но идеологи от материалистов что-нибудь придумают, создадут новое поле, которое можно обрабатывать еще лет десять или меньше.

Материалистам нужны покупатели. Идеологи от материалистов создают культуру потребления. Ибо если население Земли не будет заражено страстью к покупкам, то им не стать богатыми. Материалисты не могут допустить такого поворота событий. Так что реклама умрет еще не скоро...

Девиз компании с доминирующими материальными приоритетами: «Деньги превыше всего». Она существует только для того, чтобы исправно увеличивать доход ее владельцев и акционеров. Материальные компании могут контролировать рынок и побеждать на нем, в случае отсутствия сильного идеологического конкурента. Компании с доминирующими материальными приоритетами хорошие подражатели, но сами редко выходят с инновациями. Потому что инновации - это риски, а рисковать они не любят. Они внимательно изучают опыт, в первую очередь, идеологических компаний, которым нравится быть первооткрывателями, и если находят его полезным, то тут же начинают его повторять.

Если мы вспомним начало 90-х годов, так называемое время первоначального накопления капитала, то, вероятно, вы согласитесь, что большинство компаний

создавались с единственной целью - заработать, и как можно больше. Закон, приличия, нравственность и многое другое было принесено в жертву. Я хочу отметить один момент – в идеологической стране, каким был Советский Союз, вдруг возникла масса материальных компаний... Вспоминайте, как идеологи относятся к материалистам и наоборот? Узнаете? Именно так население страны относилось к миру бизнеса - «сволочи». И в этом плане с тех пор мало что изменилось. Причина в неверной позиции власти и СМИ относительно бизнеса вообще. Они должны обожать и хвалить законопослушный бизнес, гордиться им и возлагать на него надежды.

Примеры материальных компаний есть у каждого из вас. Я хочу привести один, очень характерный для тех лет. Компания начиналась на идее: купил подешевле - продал подороже. Что конкретно - не имеет никакого значения. Сегодня продаем сигареты, завтра спирт «Royal», послезавтра компьютеры и снова сигареты. Люди работали круглосуточно, потому что клиенты были от Москвы и до самых окраин нашего большого государства. Вклад конкретного сотрудника определялся только объемом продаж, ни о какой трудовой дисциплине никто не говорил. Хочешь работать - работай, хочешь чего-то еще - не работай, но в пятницу тогда за зарплатой не приходи. Сотрудников таких компаний правильно было бы считать частными предпринимателями, у которых есть общий финансовый ресурс, и один из них более главный, чем другие. Через некоторое время главные боссы стали замечать, что излишняя предприимчивость сотрудников вредит их доходу. Если работнику ничего не стоит обмануть (ради большей прибыли) поставщика и покупателя, то что его остановит от обмана собственной компании? Да ничего!

Время от времени, когда проводили работу по оценке благонадежности и поиску виновного, такие всплывали ситуации, что Голливуд отдыхает. Вы, должно быть, все слышали анекдот про гостя на свадьбе, который пил и веселился, а потом затеял драку, и тогда вдруг выяснилось, что его знать никто не знает, никем он жениху и невесте не приходится, и вообще его на праздник никто не приглашал. Вам смешно, а мне известна компания, в которой в 1992 или 1993 гг. несколько месяцев (три или чуть больше) работал человек, которого никто не нанимал. Однажды утром он просто пришел и спросил, какой стол свободен, ему показали. Он прикинулся новым сотрудником, которого направили в этот отдел. Новичок быстро сообразил, кто начальник, и стал через него решать вопросы покупки и продажи товара. На покупку тратились деньги компании, продажа происходила за наличные, часть из которых он «честно» сдавал начальнику. В офисе компании работало 500 человек, а может и больше, да кто их тогда считал? Афера вскрылась, как всегда, совершенно случайно. Как стало возможно подобное? А все просто. Никому не было дела до правил, если человек приносил деньги.

В другую компанию прямо с улицы без приглашения вошел молодой человек и сказал, что хочет работать торговым агентом. Ему сообщили, что вакансий нет, на что он ответил, что у него есть клиентура, и он готов работать без оклада, только за процент от сделок. Руководитель все еще сомневался. Кандидат добавил, что у него есть автомобиль, и он может сам развозить по магазинам партии товара. Это была последняя капля. Его приняли на работу, и тут началось... Он показал им, что такое продажи. Через неделю-две его обороты были без малого равны обороту остальных торговых агентов. На этого сотрудника разве только не молились. Он был примером всем и во всем. Его клиенты

никогда не задерживали платежей, а часто платили вперед. Будущее казалось безоблачным, пока совершенно случайно не стало известно, что этот молодой человек «засланный казачок». Просто была группа товарищей при деньгах, которые искали объект долгосрочных инвестиций, и увидели компанию, которая успешно и прибыльно работает, увидели, что рынок примет еще одного продавца, и послали человека, чтобы понять, как устроен бизнес изнутри, узнать, как организованы поставки, таможня и прочие секреты. Эта группа товарищей имела влияние на некоторых директоров магазинов, уверен, что вы меня поняли, поэтому директора магазинов так быстро соглашались брать товар на реализацию, а некоторые проявляли рвение и покупали по предоплате.

Постепенно материальные компании начинали понимать, что хочешь - не хочешь, но нужны и другие приоритеты, кроме денег. И стали вводиться хоть какие-то правила. Позже подключилось государство с идеей социально-ответственного бизнеса. Уверен, что когда-нибудь он действительно таким станет, но вот застанут ли эти времена наши внуки?

### **Эмоциональная компания**

Девизом компании с доминирующими эмоциональными приоритетами является фраза: «Отношения важнее денег». В такой организации все строится вокруг межличностных отношений. Важными элементами корпоративной культуры являются различные проявления эмоциональности, корпоративные праздники. Коллектив эмоциональной компании часто рассыпается на небольшие группы, которые борются за ресурсы, но главным образом, за близость к первому лицу.

Такая компания не может быть глобальной, не может (и не хочет) контролировать рынок. Всегда проигрывает в конкурентной борьбе.

### **Витальная компания**

Про нее традиционно мало что можно сказать. Работает по принципу: «У нас есть «папа», и он знает, что (сегодня) важно и правильно». Компания нацелена на выживание. Если отчетный период прошел без убытка - уже хорошо. Ее коллектив живет, как семья. Главное, не растерять нажитое, и продолжить работу. Реорганизации ее сильно пугают.

Витальные компании никогда не контролируют рынок и всегда проигрывают в конкурентной борьбе.

Немного сориентироваться в типе вашей компании поможет опросник, приведенный ниже. Обращаем ваше внимание, что это лишь первая ступень в процессе определения типа компании. Ответы на эти 40 вопросов не представят перед вами полной картины, но зато дадут повод задуматься.

## **Экспресс-тест на определение типа доминирующих ценностей в компании**

### **Признаки идеологической компании:**

- В компании есть записанные на бумаге правила (регламенты);
- Действующие в компании правила важнее денег;
- Действующие в компании правила важнее отношений между людьми;
- Высшее руководство подчиняется правилам компании и стоит на их защите;
- Нарушение правил считается серьезным проступком;
- Адаптация нового сотрудника начинается с изучения правил;
- Готовность сотрудника принять правила компании высоко ценится;
- Сотрудники имеют должностные инструкции и руководствуются ими;
- Работа сотрудников тщательно планируется;
- Мы очень внимательны к новациям .

### **Признаки материальной компании:**

- Мы здесь, чтобы заработать деньги;
- Вклад сотрудника в бизнес измеряется заработанными суммами;
- Сотруднику, который много зарабатывает, многое позволено;
- Если существующие правила мешают заработать больше - правила надо сменить;
- Любые методы и приемы, увеличивающие прибыль, хороши;
- Нет хороших и плохих методов продажи, есть эффективные и неэффективные;
- Прибыль - самый объективный показатель состоятельности бизнеса;
- Мы легко увольняем бездельников;
- Корпоративные праздники редки и проходят по-деловому;
- По-настоящему людей мотивируют только деньги.

### **Признаки эмоциональной компании:**

- Работа должна приносить удовольствие;

Мы заботимся о том, чтобы сотрудники хотели у нас работать;  
Наши корпоративные праздники веселы и беззаботны;  
Мы заботимся о психологическом климате в коллективе;  
У наших сотрудников много не материальных стимулов к работе;  
Правила ограничивают свободу и творчество, поэтому мы обходимся без них;  
Конфликты между сотрудниками могут развалить все дело;  
Мы стремимся к согласию;  
Деньги - это еще не все;  
Хороший сотрудник умеет контролировать свои эмоции.

### **Признаки витальной компании:**

Мы одна семья;  
Власть сконцентрирована в одних руках;  
Мы не любим «выносить сор из избы»;  
Мы долго возимся с каждым сотрудником, воспитывая и обучая его;  
Для нас увольнение сотрудника большая проблема;  
Сотрудники, как дети, нуждаются в опеке;  
Стаж работы сотрудника влияет на его авторитет в компании;  
Мы предпочитаем брать на работу знакомых и по рекомендации;  
Деньги - это еще не все;  
Каждый сотрудник стремится увеличить свой вклад в общее дело.

### **Технология оценки доминирующих приоритетов**

Ведущий семинара: Как же точно определить, к какому типу относится ценностная структура компании? Полагаю, вы достаточно осведомлены, чтобы ответить на этот вопрос?

Участник семинара: Надо проанализировать, какие решения принимались компанией.

Ведущий семинара: Начало - хорошее, но ответ неполный. Мы ведь не знаем, из чего выбирала компания, какими вариантами пожертвовала, а знаем только, на чем она в итоге

остановилась. Этого недостаточно, необходимо знать и понимать контекст принятия решения. Вспомните Пикалево, 2009 год, встали градообразующие предприятия, по причинам, которые известны, кому надо. Встали и встали. Но проблема приняла социальный оборот и была быстро решена: владельцы приняли на себя обязательства запустить производства и снизить социальную напряженность в регионе. Если мы узнаем только о принятом решении, то можем сделать одни выводы, но если нам будет известно, из каких альтернатив и в какой ситуации выбиралось это решение, то и вывод будет иным. Итак, я прошу кого-то из участников резюмировать ответ на вопрос: «Каким образом выяснить истинную систему ценностей компании?»

Участник семинара: Необходимо проанализировать решения, принимаемые за последние два года с учетом контекста, из каких альтернатив можно было выбирать, чем приходилось платить и жертвовать в том или ином случае. Так же надо иметь в виду «чего ради» принималось то или иное решение.

Ведущий семинара: Отлично. Теперь скажите, кто может иметь полный доступ к необходимой информации?

Участник семинара: Владельцы, высшее руководство.

Ведущий семинара: Если вы хотите понять приоритеты другой компании, вы должны систематически собирать информацию, которая может показать, какие решения принимаются, чем руководствуется менеджмент и от каких альтернатив он при этом отказывается.

## **Проявление ценностей в реальной бизнес-практике**

### **Мотивация**

Как и обещал, возвращаюсь к этому вопросу. Повторюсь, я не встречал компании, которым удалось раз и навсегда решить задачу материальной мотивации своих сотрудников. И вот что я по этому поводу думаю: ошибаются они все. Все, кто ищет систему оплаты, которая бы мотивировала, стимулировала, вдохновляла и делала сотрудников лояльными ко всему прочему. Заявление, понимаю, громкое и потому постараюсь его обосновать.

Как я уже говорил, система оплаты труда должна соответствовать двум условиям. Она должна быть конкурентоспособной и справедливой.

Вознаграждение конкурентоспособно, если в другой компании за ту же работу при сопоставимых условиях человек получит аналогичное вознаграждение.

Со справедливостью, как правило, несколько сложнее. Вознаграждение справедливо, если за работу, более полезную для (целей) компании, сотрудник получает больше. Вообще-то, если вам удастся внедрить справедливую систему оплаты труда, то вы совершите революцию. Ведь что сейчас вознаграждается? Более высокая должность, более продолжительный рабочий день, больший стаж работы, большая выработка,

большой объем продаж. Но высокая должность не гарантирует большую пользу от сотрудника для компании. В какой-то ситуации вахтер может оказаться в разы полезнее, чем генеральный директор. Почему такая простая мысль, как справедливое вознаграждение более полезного труда, не овладела управленческим сообществом? Да, первая причина в том, что есть сомнения в собственной полезности. Это правда. Но вторая причина не менее сильно тормозит дело: как определить полезное для целей компании поведение? Как его измерить? Как связать между собой полезность сотрудника и размер вознаграждения? Уж лучше внедрить KPI или любую другую модель! Отмечу, что система оценки полезности существует. Но сейчас не об этом.

Сейчас о том, что материальное вознаграждение должно быть конкурентоспособным и справедливым. Ничего более! Материальное вознаграждение не должно мотивировать! Не должно, потому что все равно не способно это сделать.

Я хочу напомнить метафору «Цирк-Театр-Церковь», речь в которой идет о том, что многие компании строят свою мотивацию по тем же законам, по которым дрессировщик заставляет своих тигров прыгать с одной тумбы на другую.

Голод и кнут. Вот самая распространенная мотивация. Еда и угроза увольнения, то есть – зарплата и угроза увольнения. Однако, и Возрождение, и Просвещение, и даже Промышленная революция – все эти эпохи давно уже в прошлом. На дворе 21 век, а мы всё еще работаем за еду! Как тигры в цирке.

И при этом менеджмент многих компаний всерьез обсуждает, как решить дилемму: «Если тигру давать мало корма, он может сбежать в соседний цирк. Если же его кормить до отвала, он перестанет работать...». И задается вопросом: «Что делать?»

У меня есть ответ, и скрывать его я не собираюсь. Вот что следует сделать.

Первое. На основании собственного (не моего, а своего, то есть вашего, уважаемые читатели) многолетнего опыта нужно заметить очевидное: еда (деньги) – не является мотиватором. А когда по воле злого случая она все-таки оказывается таковой для конкретного человека в конкретный отрезок его жизни, то все сразу становится гораздо хуже.

Помните эту шутку американских психологов? Две группы детей. Две одинаковые песочницы. Два одинаковых набора игрушек. Детей посадили в песочницы и разрешали играть. Одну группу оставили в покое, а другую мотивировали едой. Интенсивность игры в обеих группах не отличалась. Тогда вторую группу перестали мотивировать. Первая как играла, так и продолжила, а вот вторая, лишенная мотивации, почувствовала себя обманутой и перестала играть! Вы еще даете сыну деньги за хорошую оценку? Вы еще платите дочери за вымытые тарелки? Вы еще верите в силу материальной мотивации?

Зарплата должна быть конкурентоспособной и справедливой. Она не должна мотивировать, она не способна это делать. И если ей все-таки навязывают эту функцию, то она действует разрушительным образом. Вы не можете найти такую систему оплаты труда, чтобы она и мотивировала сотрудника, и не была разрушительной для бизнеса.

Итак, задача №1: признать, что материальное вознаграждение не может быть мотиватором, оно должно быть конкурентоспособным и справедливым.

Задача №2. Практически невозможная для наших менеджеров. И чем большим сторонником МВА является управленец, тем меньше у меня надежд. Итак, второе, что следует сделать, – признать, что единственным мотиватором является корпоративная культура компании. Та самая, разговоры о которой вызывают спазмы и приступы гнева у меркантильных менеджеров. Им хотелось бы, чтобы мотивация людей была простой, например, как у тигров. Это сильно упростило бы им жизнь.

На решение этой задачи может потребоваться время. Признать, что ваши продавцы, секретари и даже сотрудники из службы поддержки такие не потому, что вы им столько платите, а потому что в вашей компании такая корпоративная культура, действительно непросто. Осознание того, что людьми управляют не деньги, а те самые неписанные правила, традиции, реальные приоритеты дается нелегко. Будьте морально готовы к этому.

Изменяя систему оплаты, вы не измените корпоративную культуру.

Продолжим.

Задача №3. Вы должны сделать систему оплаты конкурентоспособной. И – внимание! Чем хуже ваша корпоративная культура, тем более конкурентоспособной должна быть оплата. Да, я знаю, что надо было бы раскрыть понятие «хорошая корпоративная культура/плохая корпоративная культура», но читатель, желающий понять автора, уже имеет об этом некое представление. Я только приведу пример. Если ваша компания заставляет сотрудников лгать клиентам или, например, досаждать им спамом, то вам нужно платить больше, чтобы сделать зарплату конкурентоспособной.

И напротив, если в вашей компании здоровая и прогрессивная корпоративная культура (что бы это ни значило), то зарплата сотрудников может быть меньше, чем в среднем по рынку, и при этом она останется конкурентоспособной. Может, хотя бы это заинтересует меркантильных менеджеров...

Задача №4. Вам предстоит сделать зарплату справедливой. Уверен, что есть много способов измерить полезность сотрудника. Мне известен один – ITVE. Мы еще поговорим о нем позже. Этот способ оценки полезности внедрен в нескольких компаниях. Согласен, он не получил массового распространения, и тому есть несколько причин. Одна из которых – надежда, что есть способ замотивировать сотрудников едой, извините... деньгами.

Задача №5. Изменение корпоративной культуры, внедрение в неё лучших традиций, полезных правил, разумных приоритетов.

Пора подвести итог.

Попытки создать мотивирующую материальную систему вознаграждения сотрудников обречены на провал и разочарование. Работать за еду – это отвратительно. Еда (деньги) должна распределяться справедливо, а ее количество должно быть конкурентоспособным. Единственное, что мотивирует сотрудников, – это корпоративная культура.

Повторю: работать за еду – это отвратительно. Правильнее было бы сказать так: работать ТОЛЬКО за еду – это отвратительно. При поиске работы не забудьте обратить



внимание на то, какие дополнительные эмоции компания дарит сотрудникам в дополнение к еде (деньгам), достаточно ли эти эмоции сильны и позитивны. Если ваше место работы это не только источник денег, но и источник позитивных эмоций, – вы работаете в «Театре». А он значительно лучше «Цирка». Но и «Театр» не предел мечтаний.

Если компания, в которой вы работаете, платит вам деньги, дарит сильные позитивные эмоции и наполняет высоким смыслом вашу жизнь, то вы работаете в «Церкви». И вам крупно повезло!

## **Клиентоориентированность**

Поговорим о том, как идеи клиентоориентированности становятся частью корпоративной культуры. И о том, с какого момента клиентоориентированная компания может считать себя таковой.

### **1. Спонтанная клиентоориентированность.**

Если компания не уделила специального внимания своей клиентоориентированности, то вероятно начнет она с этого уровня. Что такое спонтанная клиентоориентированность? Это когда то один сотрудник, то другой относится к покупателю надлежащим образом. Спонтанность клиентоориентированности редко превышает 10-20%, то есть в лучшем случае только каждый пятый клиент получает сервис должного уровня, а остальные имеют те или иные претензии. Но будучи привычными к низкому уровню обслуживания, клиенты, к радости спонтанно клиентоориентированных компаний, редко уходят от них из-за этого.

Непритязательные клиенты, а это подавляющее большинство людей, рады тому, что компании хотя бы время от времени проявляют уважение к ним. Но тут есть несколько важных моментов, которые надо знать:

а) Какими бы непривередливыми мы не были в девяностых годах прошлого века, время идет, и мы узнаем, какими могут и должны быть отношения между продавцом и покупателем.

Здесь показателен пример российских курортов. Что было нужно непривередливому отдыхающему в недалеком прошлом? Место для ночного сна и теплое море.

Это ему и было предоставлено.

Но потом проходил один летний сезон за другим, и некоторые решались съездить на отдых в другие страны. И эти люди узнали, что могут получить за свои деньги нечто большее, даже гораздо большее. Они стали привередливыми и требовательными. Время и жизненный опыт сделали их такими.

И теперь бизнесу уже надо считаться с тем, что привередливость клиентов будет расти опережающими темпами. Пока предприниматели только размышляют о том, стоит ли повысить уровень сервиса или еще можно подождать, потребители уже требуют большего.

Посмотрите, что происходит с Сочи. Который сезон подряд количество отдыхающих уменьшается, но бизнес города уверен, что дело не в нем, а в каких-то внешних силах и обстоятельствах.

А мне думается, что главная причина в повысившейся привередливости отдыхающих. Попробуйте похвастаться, что вы отдыхали в Сочи. Вместо вопроса - «ну и как там?», вы услышите – «а что так?» Количество привередливых клиентов, требующих высокого качества товаров и сервиса, будет неуклонно расти, а после окончания кризиса рост привередливости будет лавинообразным.

б) Как только количество привередливых клиентов достигает критического уровня, на рынке происходит радикальный передел – в живых остаются не большие и богатые, а клиентоориентированные и способные соответствовать ожиданиям клиентов. Вспомните судьбу пейджинговых компаний. Среди них были и большие, и богатые, а исчезли они быстрее мамонтов. И причина не в техническом прогрессе, а в резко возросшей привередливости клиентов, которые захотели большего, чем просто узнать, кто ждет их звонка.

в) Будучи привередливым в одном, человек может быть удивительно непритязательным в другом. Например, я знаю людей, которые очень многого требуют от такси, но в то же время изо дня в день спокойно терпят хамство в продуктовом магазине. Сложно сказать, почему в одном человеке легко уживаются привередливость в одном и непритязательность в другом. Как правило, причин несколько. Нелегко быть привередливым, если следующая АЗС через 40 километров..., но и две АЗС вплотную друг к другу не делают клиентов привередливыми.

г) Компания, которая первая на своем рынке, начинает формировать привередливость клиентов опережающими темпами, убивает двух зайцев сразу: ускоряет передел рынка и готовится к нему. И вновь о наших курортах. Им предстоят тяжелые времена и главным образом, потому что их клиентов другие курорты уже сделали привередливыми, и только родное черноморское побережье упорно отказывается это замечать.

Спонтанная клиентоориентированность часто связана с персональной позицией конкретного сотрудника. В худшем случае, с его настроением. Если в компании есть клиентоориентированный сотрудник, и вы узнаете на личном опыте этот факт, то (если только вы достаточно привередливы) вы постараетесь контактировать с компанией именно в его смену. Владельцы порой удивляются, насколько разными бывают результаты работы двух смен, но если они обратят внимание на того, кто именно и главное как контактирует с клиентом, то вопросы могут отпасть сами собой. Клиентоориентированность никогда не бывает единственной причиной высоких результатов, но ее отсутствие на рынке привередливых покупателей говорит о близком конце бизнеса.

Спонтанная клиентоориентированность, как правило, сопровождается интуитивно-событийным стилем управления. Вы не слышали о таком? Это не страшно, обратите внимание на то, как управляете сами:) Не узнаете? Это самый распространенный стиль управления. Случилось какое-либо событие – принимается управленческое решение, а если бы оно не произошло, то и решение бы не было. Например, вошла мама с ребенком в магазин и сначала попросила, а потом и стала требовать, чтобы ее ребенку дали

возможность сходить туалет. Возник конфликт (произошло событие), по результатам разбирательства была подготовлена инструкция, как сотрудники должны вести себя в подобных случаях. А если бы мама с ребенком не вошла и не потребовала? Этого управленческого решения не было бы. Это называется ситуационное управление. А интуитивное? Это когда решение принимается потому, что руководителю что-то показалось или он что-то предчувствует.

Интуитивно-событийное управление должно быть частью повседневной практики любого менеджера. Проблемы начинаются тогда, когда другого управления нет вовсе. Не нужно недооценивать значимость предварительно проработанных планов и регламентов.

Если компанией управляют исключительно интуитивно-событийно, то и клиентоориентированность получают исключительно спонтанную. И в это нет ничего удивительного, верно? Если же вас такое положение дел не устраивает, приступайте к составлению регламентов. Для этого потребуется мотивация руководителя. Что может заставить его разработать и внедрить регламент, обеспечивающий высокий уровень клиентоориентированности? Действия конкурентов или повышающаяся требовательность клиентов, возможно, полученное образование или изменение взгляда на собственный бизнес.

## **2. Регламентированная клиентоориентированность**

Этот уровень клиентоориентированности гораздо лучше спонтанного, потому что на него можно положиться. Мы уже привыкли к тому, что стюардессы любезны и предупредительны, что они улыбаются и обращаются к нам уважительно. Заметно, они клиентоориентированны не спонтанно, не время от времени и не избирательно в зависимости от клиента.

Чего не хватает регламентированной клиентоориентированности, так это – искренности. Сам факт того, что к тебе прилично относятся, не потому что ты на это имеешь право, а потому что так написано в стандартах обслуживания, не доставляет положительные эмоции. Все-таки хочется искренности, но как только вспоминаешь все прелести спонтанной клиентоориентированности, то тут же соглашаешься на регламентированную.

Как сделать регламентированную клиентоориентированность работающей? На что обратить внимание?

Во-первых, ни одно значимое ожидание клиента не должно быть забыто и проигнорировано. Если вам не известны ожидания ваших клиентов, если вы думаете, что их интересует только цена, если вы не знаете, что надо делать, чтобы соответствовать потребностям клиента, то высокой оценки по клиентоориентированности вашему бизнесу не получить. Не стремитесь превосходить ожидания покупателей, вполне достаточно, если вы им точно соответствуете.

Итак, вы создаете список ожиданий клиентов. И находите лучшую реакцию на каждый внесенный в него пункт. Постарайтесь поставить себя на место клиента, станьте им, думайте как он. Да, это нелегко. Но вам просто необходимо понять его приоритеты. Без такого перевоплощения вы просто напрасно потратите время. Могу поспорить, что

ваши первые списки ожиданий будут неполными и поверхностными. Хотите тест? Перечислите ожидания человека, решившего сходить в кафе напротив офиса, и в следующем предложении (только не читайте его раньше времени) я скажу, что вы упустили из виду.

Прежде всего, собираясь в кафе, клиент ожидает, что оно открыто. Если он подходит к дверям, дергает их, толкает и снова дергает и только тогда понимает, что оно все-таки закрыто, то перед нами явное свидетельство недостаточной клиентоориентированности. Они должны были сделать так, чтобы человек еще издалека мог понять, что здесь сегодня подкрепиться не удастся. Возможно, это даже повысило бы к ним доверие.

Второй пример – водители знают, что некоторые автомойки идут на уловки обратные по смыслу. Они включают зеленый свет, как символ того, что мойка свободна, и клиент, только подъехав, узнает, что надо подождать «совсем чуть-чуть».

Список ожиданий клиента и рекомендуемые реакции персонала – это основы регламентной клиентоориентированности. Есть еще три слагаемых:

- 1) Контроль ограничений клиента;
- 2) Обучение персонала;
- 3) Вознаграждение клиентоориентированности.

Поговорим о контроле ограничений клиента. Компания, как правило, выстраивает свои бизнес-процессы, исходя из соображений собственного удобства. Интересы потребителя редко ставятся выше своего комфорта. Многие компании, к примеру, вынуждают своих клиентов парковаться в определенном месте, приходить только в назначенное время, заказывать из ограниченного меню и так далее. При тщательном анализе розничный магазин имеет более 100 различных требований к покупателю, каждое из которых ограничивает его свободу и навязывает какую-либо модель поведения. Никто не спорит, что некоторые ограничения необходимы и должны присутствовать. Позволять бить витрины и ломать манекены, конечно же, смысла нет. Но и руководствоваться собственным комфортом в ущерб удобству клиента тоже не стоит. Везде должна присутствовать здравая логика.

Давайте разделим ограничения, предъявляемые клиенту, на группы.

Необходимые и принятые – это ограничения, необходимость которых признается клиентом, и он соглашается с ними. Вы видели надпись - «приносить и распивать спиртные напитки запрещено»? Это из серии обсуждаемых нами ограничений. Мы понимаем, как и почему оно возникло, и соглашаемся с его существованием. Однажды в одном японском ресторане мне и моим друзьям предложили купить алкоголь в любом другом месте и разрешили пить у них в заведении. Это не было признаком особой клиентоориентированности – просто они открылись совсем недавно и лицензию на продажу алкоголя приобрести еще не успели.

Необходимые, но непринятые – эти ограничения, несмотря на осознаваемую необходимость, не принимаются клиентами, и, даже если клиент соглашается, он

испытывает дискомфорт. После терактов в аэропортах был введен тщательный досмотр пассажиров. Клиент понимает, почему, но не принимает этого. Часть пассажиров с удовольствием сменили бы перевозчика, если бы была возможность. Обратите внимание на этот тип препятствий в собственном бизнесе. Именно через отмену таких преград на ваш рынок может войти выскочка и переманить ваших клиентов.

Не принимаемые клиентами – здесь даже говорить нечего, сегодня же разрабатывайте план отказа от них или объясняйте клиентам их необходимость. В моем славном городе есть одна такая АЗС, которая закрывается на время передачи смены. Если ты успел заправиться, но не успел расплатиться, то тебе придется ждать окончания пересменки. Попав однажды в такую ситуацию, я перестал к ним ездить в 9:00 утра. Пусть или изменяют свой бизнес-процесс, или объясняют мне, почему другие могут отпускать клиентов во время пересменки, а они нет.

### **Обучение персонала**

Без этого никакой регламент не заработает. Обучение должно охватывать каждое ожидание клиента и реакцию на него. Оно должно дать навык реагирования на запросы, предложения и претензии клиента.

Руководитель, который думает, что достаточно написать стандарты сервиса, и они тут же заработают, должен вспомнить время, когда он ходил в школу, и представить, что стало бы, если бы в первом классе детям выдавали учебники до конца школы, а потом через 11 лет приглашали бы пройти ЕГЭ. Кто-то, единицы, конечно, выучили бы все предметы и сдали бы все экзамены, но подавляющее большинство не нашло времени даже на то, чтобы посмотреть названия предметов.

### **Вознаграждение клиентоориентированности**

Разработайте программу мотивации, которая бы вознаграждала клиентоориентированное поведение. Обычно, вставая перед дилеммой, что вознаграждать - «клиентоориентированное поведение» или «финансовый результат» - компании предпочитают второе и ошибаются. Когда вы вознаграждаете клиентоориентированное поведение обученного сотрудника, который руководствуется положениями документа «Стандарты сервиса», а не своим желанием или интуицией, то вы получаете регламентную клиентоориентированность. А регламентная клиентоориентированность, если вы как руководитель, все правильно рассчитали, даст финансовый результат, который так нужен бизнесу. Если же вознаграждать достижение финансового результата, то не будет ни результата, ни клиентоориентированности. Почему я утверждаю это? Да потому, что именно так в большинстве компаний и происходит: вознаграждается финансовый результат, но нет ни того, ни другого.

## **3. Клиентоориентированность, как корпоративная культура**

Стартовав со спонтанной клиентоориентированности и пройдя стандартизацию, некоторые компании приходят к логическому финишу – высшей ступени клиентоориентированности – клиентоориентированности как неотъемлемой части корпоративной культуры. Это когда сотрудники объясняют, почему они клиентоориентированны, следующим образом: «Мы так относимся к клиентам, потому

что не можем относиться к ним иначе». То есть они клиентоориентированны не за страх, а за совесть, потому что такие традиции, потому что иначе невозможно.

Что надо сделать, чтобы в один из дней регламентная клиентоориентированность превратилась в настоящую, проистекающую не из внешнего документа, а из внутреннего представления о том, что и как следует говорить клиенту и что и как следует делать для него?

Различие между регламентной клиентоориентированностью и истинной заключено в причине, побудившей сотрудника действовать так, а не иначе. Он клиентоориентирован потому, что того требует документ, и он вознаграждается за его исполнение, или потому, что он хочет быть клиентоориентированным по внутреннему импульсу? Чтобы сотрудник всегда искренне проявлял внимание и уважение к клиенту, его нужно убедить в том, что это необходимо делать вне зависимости от того, есть документ и вознаграждение или нет. Воспитать такие убеждения можно исключительно инструментами корпоративной культуры: мифы, герои, враги и победа над ними.

## Принципы Ценностного управления

Религия короля со временем становится  
религией народа.  
Ибн-Халдун.

Самое время перейти к главному. Давайте обсудим, что же такое «Ценностное управление». Тем более мы второй день только об этом и говорим.

Ценностное управление – это реализация в компании регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов. Ценности – истинный босс компании, и потому каждый сотрудник на любом уровне, в любое время, в любой ситуации, принимая любое решение, руководствуется ценностями компании или тем, что он считает таковыми.

Регулярный менеджмент – это управление на основе регламентов, стандартов и инструкций. Переход на регулярный менеджмент неизбежен для любой компании, которая продолжает расти. Организация может обойтись без него, если в ее главе находится ее владелец, а в подчинении у него - с десяток старых знакомых. Как только сотрудников становится больше – возникает потребность в стандартах деятельности. При отсутствии регламентов в компании сотрудники руководствуются принципом МКТЛ (Мне Кажется, Так Лучше).

Если компания не предоставила сотрудникам регламентов работы, то она явно разрешила им руководствоваться собственным опытом, собственными ценностями, собственным представлением о том, что надо, а что не надо делать. Вся ответственность за непредсказуемые и нежелательные поступки сотрудников в таком случае лежит на руководстве компании, которое строит бизнес, нанимает персонал, но не сообщает им правила игры.

Есть несколько распространенных иллюзий, которые тормозят внедрение регулярного менеджмента в компаниях.

Иллюзия первая: историческая. Руководитель, часто являющийся так же и владельцем, яростно сопротивляется регламентации, вспоминая, как было раньше. Такой управленец с тоской рассказывает о временах, когда все в компании превосходно обходились без бумажек и бюрократии, и искренне удивляется, почему нельзя продолжать работать по старинке? Он упорно не желает замечать, что мир успел измениться, и в компании теперь не три, а сто человек, школьные друзья уже не справляются, и менеджеру по персоналу, имя которого он никак не может запомнить, приходится постоянно искать новых сотрудников.

Иллюзия вторая: все правила одинаковы. Поэтому нам вполне подойдут регламенты любой другой компании. Как бы нам их заполучить? Один руководитель всерьез предлагал вместо создания собственного пакета регламентирующих документов просто позаимствовать его у МакДональдса. Та же логика, что у родителей, решивших воспитывать второго ребенка в точности как первого, в надежде, что выйдет еще один отличник.

Иллюзия третья: регламенты сделают нас роботами и убьют всякую инициативу. Справедливо, если написать регламенты, делающие сотрудников бездушными винтиками. Если внедрить регламенты, убивающие инициативу, то именно это и будет происходить. А как же иначе?! Но можно написать и другие регламенты, обеспечивающие реализацию личности в ходе работы и пробуждающие инициативу.

Иллюзия четвертая: опыт – всему голова. Руководитель считает, что достаточно взять на работу опытного сотрудника, и проблема отсутствия регламентов будет решена. Так появляются объявления - «желателен опыт работы в зарубежной компании». Толика здравого смысла в этой иллюзии есть. Но в какой среде окажется профессионал? В среде тех, кто руководствуется принципом МКТЛ? Долго ли продержится человек, которому факультативно, и, соответственно, бесплатно, поручено собственным примером научить всех остальных сотрудников работать «как надо»?

Сгибаясь под тяжестью типичных задач и ситуаций, устав от одних и тех же ответов на одни и те же вопросы, руководитель решает на первый шаг в регламентации работы. Самый простой путь, который выбирают 90% компаний - прецедентный. Суть этого подхода такова: произошло событие – сотрудники приняли неверные решения – пишем регламент о том, как следует вести себя в подобных случаях. Снова неверные решения и поступки – снова регламенты и инструкции с подробным объяснением, как следовало бы отреагировать. Новые ошибки – новые регламенты. Через некоторое время кипа регламентов, весьма разношерстных и порой противоречивых, закрывает дневной свет и убеждает руководителя, что не надо было даже начинать всю эту канитель. Или надо было пойти каким-то другим путем.

Ценностное управление может быть истинным, когда руководство сознательно анализирует, оценивает и управляет ценностной структурой компании и ее подразделений; или хаотичным и неконтролируемым, когда руководство не придает должного значения ценностям и тем самым позволяет ситуации развиваться под влиянием случайных людей,

факторов и событий. Примечательно, что в любом случае, вне зависимости от того, думает владелец о приоритетах бизнеса или нет, ценности управляют его компанией.

И в вашей компании тоже уже реализуется ценностное управление. Оно неизбежно имеется в каждой организации с самого её рождения. Как не может быть человека без системы ценностей, так не может быть и компании без доминирующих ценностей. Возможно только одно существенное различие. Приоритеты компании могли сложиться стихийно, а могли и под вашим контролем. Про стихийное ценностное управление можно книжки писать, но сейчас наш разговор об истинном<sup>38</sup> ценностном управлении...

### **Принципы истинного ценностного управления:**

- Принцип соответствия целям бизнеса
- Принцип явного согласования ценностей
- Принцип управления персоналом – «МонолитЕдиномышленников»
- Принцип учета интересов пяти сторон бизнеса
- Принцип всемерного проникновения и совершенствования

### **Принцип соответствия целям бизнеса**

Система ценностей должна соответствовать целям, поставленным перед конкретной компанией ее владельцами, акционерами. Компания, проводящая территориальную экспансию, создающая многочисленные филиалы, должна иметь иную систему ценностей, нежели та, цель которой повышение рыночной стоимости своих активов. Организация, делающая ставку на инновационные технологии, должна иметь систему ценностей, отличающуюся от семейного ресторанчика.

В данном контексте под целью мы понимаем стратегическую, максимально общую и отдаленную цель компании. Необходимо помнить о том, что ценностные структуры склонны к стабильности, и однажды внедренная система будет сопротивляться изменениям, стремясь сохраниться. В ситуации холдинга ценностная структура должна соответствовать его цели, а ценностные структуры компаний – целям отдельных составляющих холдинг компаний.

Ценностная структура некоммерческих организаций должна соответствовать целям, заявленным в уставе.

Ценностная структура государственных организаций должна соответствовать целям, определенным законами, в рамках которых организации осуществляют свою

---

<sup>38</sup> Истинное в том смысле, что при стихийном ценностном управлении приоритетами и их местом в иерархии руководит случай, случайные люди, обстоятельства и ещё, бог знает что и кто. В случае истинного управления приоритетами и их местом в иерархии руководит владелец или тот, кому владелец явно разрешил это делать.



деятельность. Даже ценностная структура учебного заведения, будь то школа или ВУЗ, должна соответствовать целям, которые поставили перед собой руководители.

### **Принцип явного согласования ценностей**

Система ценностей компании должна обладать строгой иерархией. Есть структура ценностей компании в целом. Есть ценностные приоритеты дирекций, отделов и подразделений, которые должны быть специфическим образом согласованы с ценностями компании верхнего уровня. Ценности сотрудников должны быть, в первую очередь, согласованными с ценностями своего подразделения, а во вторую очередь, с ценностями компании.

Ценностные приоритеты подразделений должны быть согласованы между собой – это называется ценностным интерфейсом. Его задача правильно транслировать то, что важно для одного подразделения, в руководящие требования для другого. Традиционный конфликт между бухгалтерией и отделом продаж есть проявление несогласованности ценностного интерфейса между ними: то, что важно для бухгалтерии, игнорируется продавцами, и наоборот.

Согласование ценностей, выстраивание правильной иерархии, в которой ценности подразделений поддерживают и усиливают ценности компании, а так же согласование ценностных интерфейсов взаимодействующих подразделений, - сложная задача, которая не может решиться сама собой.

### **Принцип формирования «МонолитаЕдиномышленников»**

Внедрение принципов ценностного управления и согласование приоритетов от самого верха корпоративной структуры до каждого конкретного сотрудника приводят к формированию специфической организационной культуры, которую мы называем «МонолитЕдиномышленников».

Монолит - потому что коллектив, как единое целое, не содержит инородных тел, трещин и слабых мест. Единомышленников – потому что все сотрудники руководствуются одной и той же системой ценностей. Именно поэтому в определенной ситуации будет принято единственно верное решение. Встав перед выбором, и руководитель, и его заместитель, и даже рядовой менеджер отдадут предпочтение одному и тому же сценарию. Их действий и решения будут одинаковыми, потому что у них единая система ценностей.

Принцип формирования «МонолитаЕдиномышленников» требует, чтобы процесс начинался с высшего руководства. Поясним. Формирующийся Монолит освобождается от всего инородного. Если окажется, что руководитель поручил кому-то внедрить принципы ценностного руководства, то есть он запустил процесс, но сам при этом не принял всей душой сформированные ценности, то формирующийся «МонолитЕдиномышленников» найдет способ избавиться от инородного материала, даже если это владелец компании. Слабый руководитель увидит в этом угрозу и, не разбираясь, откажется от сознательного выстраивания ценностей бизнеса, позволив тем самым кому-то другому задавать правила игры. Даже спрятав голову в песок, он не обезопасит себя. В начале перестройки предприниматели столкнулись с вызовом и были вынуждены, рискуя всем, отстаивать

права на свой бизнес у различных «крыш». Фактически, та же борьба будет и дальше через корпоративные ценности контролировать компанию, правда уже в другой плоскости - кто установит свои правила, тот и вождь. Вот вам пример. В компании руководитель по тем или иным причинам пустил дела на самотек, отошел от дел и позволил сотрудникам рулить самим. За собой оставил только право подписи. С одной стороны, жизнь в офисе кипела, но с другой стороны, владелец не видел результата, зато он получал массу обещаний и заверений от приближенных, что скоро все наладится. Когда фирма закрылась, каждый из топ-менеджеров «где-то» нашел стартовый капитал для собственного бизнеса и продолжил заниматься тем же, чем и в предыдущей компании. Вот только владелец, пустивший дело на самотек, остался не у дел.

«МонолитЕдиномышленников» – дает новое понимание, что такое мотивация сотрудников. Разделяемые ценности являются лучшим фундаментом для формирования лояльности самого высокого уровня. Сотрудники вовлечены в дела компании и наслаждаются открывшимися перед ними перспективами. «Кнут» и «пряник» никогда не были инструментами мотивации, и «МонолитЕдиномышленников» это ярко демонстрирует. Сотрудники работают на своем максимуме не потому, что опасаются наказания, не потому, что ожидают особого вознаграждения, а потому, что «у нас так принято». Впрочем, не следует рассматривать «МонолитЕдиномышленников» в качестве способа уменьшения фонда заработной платы, как это происходит в некоторых компаниях, лелеющих мечту «сделайте мне сотрудников лояльными, и я смогу им платить немного меньше».

В интервью, публикуемых в деловой прессе, топ-менеджеры в один голос твердят, что убеждения и ценности кандидата, его готовность принять правила игры новой компании важнее его компетенции. Компании с легкостью расстаются с работниками, не принявшими корпоративные ценности, и стремятся повысить профессиональный уровень уже лояльных сотрудников.

Не имея четкого представления о корпоративных ценностях, владельцы порой идут на риск, приглашая на высокий пост «варяга» и предоставляя ему полный «карт-бланш». Нам известны десятки примеров подобных экспериментов.

В компании появляется новый директор, зам директора, вице-президент – не в названии дело. Он начинает ворошить устоявшееся болото, включается во все процессы. Дает указания, не поняв сути вопроса, лишь бы показать, кто тут главный. Персонал видит, как владелец с любопытством наблюдает за процессом «воспитания». У сотрудников формируется убеждение – «нас предали!» Они стали объектом социального эксперимента. Далее следует сопротивление. Затем массовое увольнение. А после и торжественные проводы «варяга» на историческую родину. Иногда с увольнением «варяга» слишком затягивают, и владельцам приходится начинать бизнес «с нуля». В чем ошибка? Не приглашать «варягов»? Главной ошибкой является отстраненность владельца. Он не проходит через реорганизацию, которую устроил своим подчиненным.

«МонолитЕдиномышленников» – это новое понимание команды в бизнесе. Но сначала вспомним признаки команды, это:

- наличие общей цели;

- наличие разделяемых способов ее достижения;
- наличие лидера;
- наличие границы «Мы – Они»;
- наличие общего врага.

Наличие общей цели, вероятно, не требует комментариев. У членов команды могут быть персональные, служебные и личностные цели, но все они должны быть согласованы с общей корпоративной целью.

Наличие разделяемых способов достижения цели. Речь идет о проблеме, возникшей у героев известной басни, которые взялись с поклажей воз везти. У них была общая цель, но способы ее достижения были различными: один рвался в облака, другой пятился назад, третий стремился в воду. Регулярный менеджмент, к слову сказать, призван сформировать разделяемые и согласованные способы достижения цели.

Наличие лидера. Формально здесь идет речь о человеке, вокруг которого формируется команда. Ну, а если не формально, то стоит помнить, что истинным боссом компании являются ее ценности.

Наличие границы «Мы – Они». Психологи говорят, что человек становится личностью, когда понимает, где кончается он сам и начинается окружающий мир. Как не грустно сторонникам идеи великого единения, а приходится признать - команда невозможна без этой границы. Возьмите любую социальную общность (и необязательно человеческую), и вы увидите, что команды (группы) обособляются. Это не значит, что они огораживают себя бетонной стеной или железным занавесом. Наличие границы, кроме всего прочего, требует особых процедур принятия в команду новых членов. Тренинги командообразования способны создать границу «Мы – Они». Она будет выстроена примерно так: «Мы, ездившие на тренинг командообразования» – «Они, тоже сотрудники нашей компании, но недостойные такой поездки». Полезная граница? Нужны ли тренинги командообразования? Да. И они должны быть посвящены вопросам приобщения к общим корпоративным ценностям, обучению стандартам взаимодействия, в конце концов, совместному отдыху и приключениям. Единственная тема, которая должна быть на тренинге командообразования под запретом, – сплочение коллектива. Оно должно происходить на базе общих ценностей.

Наличие общего врага. Этот признак настоящей команды, как правило, вызывает шквал критики и обвинений со стороны гуманистически настроенных психологов и менеджеров. Мы не будем по полной программе обосновывать тезис, просто предлагаем проанализировать личный опыт. Как сплывался ваш класс накануне футбольного матча с ребятами из соседней школы?

### **Принцип учета интересов пяти сторон**

Система ценностей компании должна учитывать и специфическим образом располагать в иерархии интересы следующих сторон:

Владелец/акционеры.

Ценностная структура компании должна учитывать ожидания и стремления своих владельцев. Естественно, что бизнес создается для получения прибыли за счет предпринимательских усилий. Целью акционерного общества открытого типа обязательно должно быть повышение стоимости бизнеса: частные акционеры вложили свои деньги с одной целью – повысить свое личное благосостояние. В случае единственного владельца, при отсутствии обязательств перед другими акционерами, он решает, чего ради он открыл бизнес. Целью может быть прибыль, но это не единственный мотив, и, может быть, даже не самый сильный мотив предпринимательской деятельности.

Важный вопрос: должны ли интересы владельца доминировать в системе ценностей компании? Ответим так, пока частный инвестор не убедится, что его интересы превыше всего, он не отдаст деньги, не купит акции компании. И правильно сделает. О ценностях, связанных с финансовыми интересами акционеров, можно написать отдельную книгу. И поскольку пока такой цели у нас нет, мы остановимся на кратком обосновании: компания будет эффективной, если поставит интересы акционеров на первый план.

#### Клиенты компании.

Ценностная система компании должна четко определить место клиента. Идея клиентоориентированности заставляет своих последователей повышать уровень значимости ценностей, связанных с клиентами. Но сделать это непросто. Ценности, связанные с клиентом, двигаясь вверх, закономерно понижают значимость других ценностей. Происходит смещение одних, возвышение других, а это неизменно вызывает сопротивление. Порой весьма ожесточенное. Внешние проявления этой борьбы весьма разнообразны и, порой, даже занимательны. К примеру, внедрение стандартов обслуживания вызывает протест среди продавцов. Они и сами-то не могут связно объяснить, почему сопротивляются нововведениям. Более того, они даже считают их полезными, но вот поделаться с собой ничего не могут. Сопротивляются – и все тут! А причина в том, что люди «нутром» чувствуют: если будут внедрены стандарты обслуживания, то клиент станет главнее, чем они сами.

#### Сотрудники.

Система ценностей компании должна отражать место сотрудников как основного ресурса компании. Фальшивый лозунг «Персонал – наша высшая ценность» вредит больше, чем полное отсутствие политики руководства в области персонала. Сотрудники не могут быть доминирующей ценностью, как ни печально это признавать. Другой тезис, который тоже может показаться недобрый, - отдельный человек никогда не будет важнее команды.

#### Партнеры.

Компания не работает на своих партнеров по бизнесу, но она должна учитывать их интересы для построения долгосрочных отношений. Нечестная сделка возможна однажды. Репутация компании ярче всего проявляется в таких периферийных отношениях, как отношения с партнерами. Им тоже важно знать, какое место они занимают в системе ценностей компании. От этого многое зависит, даже отпускные цены. Персонал компании, зная место партнеров в корпоративной системе ценностей, будет правильно выстраивать отношения с ними.

Общество.

Власть и общество все больше внимания обращают на позицию бизнеса, уровень его социальной ответственности, соблюдение законов. Компания, желающая работать на высоком уровне, обязана включить интересы общества в собственную систему ценностей. Выбора нет, ценности, связанные с социальной ответственностью, очевидно, будут замыкать иерархию корпоративных ценностей.

### **Принцип всемерного проникновения и совершенствования**

- Приоритеты компании должны находить свое продолжение в приоритетах подразделения, отдела, должности, а реализацию – в должностных инструкциях, корпоративных традициях, культуре, системе вознаграждения за труд.
- Приоритеты должны совершенствоваться, особенно в первые несколько лет. Маловероятно, что удастся с самого начала создать безупречные, работающие принципы всех уровней. Вы должны быть готовы к их коррекции, пока не наступит момент, когда вы захотите присягнуть корпоративным приоритетам.

### **Этапы внедрения ценностного управления в компании**

Ценностное управление не «Дом 22», нельзя просто уснуть никем и проснуться в новом мире и уже знаменитым. По словам вставших на путь внедрения принципов ценностного управления – это каторжный труд. Так зачем же владельцы бизнеса и руководители идут на это, да еще и добровольно? Награда прошедшего путь велика, но все по порядку.

#### **Уровень 1. «Мне Кажется, Так Лучше» (МКТЛ).**

Каждый сотрудник поступает, исходя из своей индивидуальной системы ценностей, опираясь на свой жизненный опыт. Успех возможен, если все работники – единомышленники и имеют сходные индивидуальные системы ценностей. Рассчитывать на возможность набора единомышленников через рекламу в газете невозможно. Даже телефонная книжка, обширные связи и охотники за головами не помогут.

Единственная ситуация, когда уровень МКТЛ приемлем – этап зарождения компании. В момент начала ее работы весь коллектив состоит из совладельцев, и все настроены на одну волну. «Золотая пора» бизнеса, когда регулярный менеджмент и ценностное управление воспринимаются как излишества, заканчивается с приемом на работу первого сотрудника по найму или когда кто-то из совладельцев сходит с общей волны.

Как узнать, что компания находится на этом уровне? Довольно просто. Такую компанию выдает полная непредсказуемость поведения ее сотрудников.

Когда вы звоните в свой офис, вы уверены, что вам ответят в соответствии с корпоративными стандартами? Нет? Может быть у вас вообще нет стандартов?...

Если подходить к заведению, вы уверены, что оно открыто... Если вы уверены, что влажная уборка проводилась там не более получаса назад... Если вы уверены, что там есть бутерброды, приготовленные пять минут назад... Если вы уверены, что вам там будут улыбаться... То я знаю, как называется это заведение. Это - Макдональдс.

Уровень проникновения корпоративных ценностей, который мы называем МКТЛ, доминирует в малом и среднем бизнесе. Но даже крупные компании не могут полностью освободиться от самостоятельности сотрудников. Причина в том, что они идут по пути ужесточения регламентов вместо приобщения к общим ценностям и получают закономерное сопротивление со стороны сотрудников, за которых все наперед решили.

По нашему мнению, более 50% решений, принимаемых сотрудниками российских компаний, находятся в зоне МКТЛ.

## **Уровень 2. «Договоренности и запреты».**

Руководство, анализируя поведение сотрудников и решения лиц, занимающих ключевые посты, вводит минимальное количество правил.

Задача этих договоренностей и запретов навести минимальный порядок, внести в бизнес хотя бы толику предсказуемости. Так устанавливается официальное время начала и окончания рабочего дня, появляются должностные инструкции. Многие распоряжения и приказы пока отдаются в устной форме, трактуются по собственному усмотрению, забываются, перевираются при передаче другим сотрудникам, прямо как в детской игре «испорченный телефон».

Специфика этого уровня в том, что некоторые правила уже появились, но они носят отрывочный характер (лоскутное одеяло).

Единственное, что заставляет руководство перейти к этому уровню, – полный бардак и непредсказуемость поведения подчиненных, особенно, когда они остаются «без присмотра». Страшно подумать, что может сделать в такой обстановке сотрудник наедине с клиентом.

По нашим оценкам, до 30% принимаемых решений регламентируются устными и обрывочными договоренностями и запретами.

## **Уровень 3. «Продекларированные корпоративные ценности».**

Если компания развивается, то наступает момент, когда создается система регламентов, зафиксированных на бумаге. Это и называется регулярный менеджмент. Ключевая особенность этого уровня описывается следующим образом: время от времени сотрудники руководствуются имеющимися стандартами, порой позволяя себе и другим отступать от записанных требований. В такие моменты они, как правило, руководствуются МКТЛ или устными распоряжениями начальника, которые входят в противоречие с регламентами.

На этом уровне МКТЛ для сотрудников все еще представляется достойным основанием для принятия решения. А руководитель обосновывает необходимость

временного отступления тем, что письменные правила создавались как бы для общих ситуаций, а сейчас обстоятельства особенные.

На этом уровне проникновения ценностного управления успех зависит от настойчивости и последовательности действий со стороны высшего руководства. Худшее, что может сделать руководитель – продемонстрировать, что правила не одинаковы для всех: гимн должны петь рядовые сотрудники, а высшее руководство такое важное и так много получает, что оно и так лояльно. Лояльно ли? Некоторые путают лояльность с желанием продолжить работу в данной компании.

От компании, от руководства в частности, на этом этапе требуется много внимания уделять донесению до каждого сотрудника корпоративных ценностей. Чтобы облегчить эту работу подскажем, на какие два (не произнесенных вслух) вопроса требуется ответить. Первый, конечно же, – «Чего ради?». «Чего ради я должен делать то или это?» – спрашивает себя сотрудник. Второй вопрос – «Какой ценой?». Какую цену я должен заплатить за свое решение? Чем я должен буду пожертвовать? С чем я расстанусь?

Если сотрудники не спрашивают вслух: «Чего ради нам корпоративные ценности, правила и весь этот регулярный менеджмент?», то это еще не значит, что их не интересуют ответы. Напротив, интересуют настолько, что, не получив достойных и убедительных ответов, сотрудники решают все эти ценности и регламенты списать на пустяки, очередные капризы руководителя и перестают ломать голову над этим вообще.

А что ответит ваша компания? Подумайте хорошенько. Если руководство само не позаботится о правильном ответе, то компания в итоге получит худший вариант из всех возможных. Сотрудники сами найдут обоснования всему – и результаты их поиска вас точно не обрадуют. Непонятно, как работает эта психологическая закономерность, но не стоит рассчитывать, что именно в вашем случае она даст сбой.

Как сотрудники, поверившие в важность корпоративных ценностей и регламентов, отвечают на вопрос «Какой ценой?»

Скорее всего, они в растерянности, потому что не знают, что является ценой. Установить цену, обосновать ее, убедить сотрудников ее принять и заплатить должен сам руководитель, своим личным примером. Цену, меньше которой заплатить не получится, а больше не требуется, мы обозначаем так: безоговорочная готовность подчинить личные ценности требованиям компании. Ни каплей больше, ни каплей меньше. Если человек не готов заплатить ее, значит, надо поработать над презентацией корпоративных правил, повысить их важность. С тем, кто отказывается «платить» установленную цену, компания, вставшая на путь формирования «МонолитаЕдиномышленников», вскоре расстанется. Помните, мы уже касались этой темы. Подчеркну еще раз – владелец компании должен быть готов первым заплатить установленную цену сполна – подчиниться новым правилам и не ставить себя выше них.

#### **Уровень 4. «Разделяемые корпоративные ценности».**

Поистине, золотая пора компании – большинство сотрудников большую часть времени руководствуются корпоративными ценностями, нормами, регламентами. Правила к этому моменту развития компании прошли проверку огнем, водой и медными трубами.

Все, что было напускным, неистинным и бесполезным, давно отмечено. Ценности, действительно, как маяки, направляют усилия всего персонала на достижение общей цели. Высокий уровень лояльности. «МонолитЕдиномышленников» включает в себя высшее руководство, руководителей среднего уровня и большую часть рядовых сотрудников. Уровень удовлетворенности работой показательно высок. Сотрудники проявляют заинтересованность в успехе компании и прилагают неординарные усилия для достижения цели.

Задача высшего руководства на этом этапе – контроль открытости системы. Когда все идет хорошо, система склонна костенеть и сохранять статус-кво. Нужно свято хранить верность принципам, но также жизненно важно контролировать даже самые слабые сигналы о необходимости перемен. Контроль и ревизия в успешно действующей компании должна быть возложена на того, чья верность компании вне сомнений – на ее руководителя.

Регламенты компании, стандарты деятельности постоянно пересматриваются и адаптируются к изменяющимся условиям окружающей среды. Для пересмотра ценностей подразделений достаточен пересмотр целей и задач подразделения. А вот чтобы изменить ценностные приоритеты самой компании, нужны куда более веские причины. Их, к слову сказать, вообще не стоит менять чаще, чем раз в столетие, если, конечно, цели бизнеса не претерпели кардинальных перемен. Ценности для того и формулируют общими фразами, чтобы тактические перемены каждый раз не перетряхивали компанию до самых основ. Персоналу тяжело присягнуть, а присягать раз в год совершенно невозможно, слишком большие душевные траты.

Казалось бы, все, о чем можно мечтать, достигнуто. Ценности устоялись и разделяются большинством сотрудников. Регламенты не просто существуют, а действуют. И все же есть еще один уровень, тот, ради которого руководитель взялся за каторжный, как вы помните, труд.

## **Уровень 5. «Культ корпоративных ценностей».**

Ценности компании – единственное, что принимается во внимание при принятии решений. Сотрудники, преданные делу, нетерпимо относятся к любому нарушителю ценностных установок. Адаптация нового сотрудника начинается с принятия ценностей, с погружения в атмосферу компании. Каждый проявляет свои лучшие качества и истинно лоялен.

Мы говорим о компании, где корпоративные ценности и регламенты властвуют в полной мере. В чем выгода культа корпоративных ценностей, зачем к ним стремятся некоторые руководители?

Сделаем небольшое отступление и вспомним, что ценности дают человеку? Энергию. Чем выше значимость той или иной ценности, тем большую энергию она передает человеку. Соответственно то, что не имеет значения, не дает притока энергии. Энергетическую подпитку извне, от ценностей, человек воспринимает как благо и испытывает от нее удовлетворение. Все, что является источником энергии, будь то другой человек, событие, ценность, привязывает к себе получателя. Он стремится как можно



дольше сохранять отношения, чтобы продолжать получать заряд. Одна только мысль о возможной разлуке с энергетическим спонсором вселяет в него страх. Подобные отношения складываются не только между сотрудником и компанией, но и между человеком и церковью, между человеком и произведением искусства, между человеком и некоторой местностью, которая буквально заряжает его энергией.

Компания, сумевшая довести корпоративные ценности до уровня культа, становится мощным источником Энергии (и удовольствия) для своих сотрудников. Понимаете, в чем фокус? Работа в культовой компании приносит удовольствие сотруднику каждый рабочий день. Ни о каком профессиональном выгорании больше не может быть и речи. Сотрудник приходит в компанию, получает столько Энергии, сколько может взять, и, приходя домой, заряжает этой Энергией свою семью. А по дороге домой он успевает зарядить всех, кто ему встретился. Корреспонденты СМИ любят встречаться с сотрудниками культовых компаний, потому что они не жалуются – они делятся Энергией с ними.

Но что делают заряженные высокой Энергией сотрудники в рабочее время? Они творят! Да еще как! Результаты их труда (товары или услуги) становятся культовыми. Культовые часы, культовые автомобили, культовые фильмы, культовые рестораны... Культовые товары делают свои названия культовыми брендами. Энергия, о которой мы говорили раньше, выходит из компании в окружающий мир и начинает спонсировать всех: клиентов или просто людей, которым идеи бренда близки. Не обязательно быть покупателем Феррари, чтобы получать удовольствие от созерцания этого автомобиля.

Люди, желающие приобщиться к культу, готовы заплатить культовую наценку за право обладания именно этим товаром. Подражатели могут извести любое количество пластмассы на подделки, но истинные почитатели купят именно iPod, потому что они хотят быть сопричастными. Понимаете? Обладание культовой вещью это не вопрос цены, это вопрос сопричастности.

Подводя небольшой итог, отметим, что длинный путь от МКТЛ до культа предприниматель проходит по двум причинам: он хочет войти в историю или его привлекает культовая наценка. Оба мотива достойны глубокого уважения и могут быть достаточно привлекательными, чтобы, несмотря на все усилия, цель была желанной для предпринимателя.

Есть и плохая новость. Я не знаю другого пути к созданию культовой компании, которая создаст культовый бренд или продукт. Компания не может миновать необходимости сначала сформировать внутренний культ корпоративных ценностей и регламентов.

Насколько будет извилистым путь к культу? Во многом это зависит от стартовой позиции самой компании – с какого места ей предстоит начать? Благоприятные условия могут дать фору, но она не будет вечной. При должном подходе, с какой бы позиции не стартовали компании, вставшие на этот путь, отличия быстро нивелируются.

## Предварительные итоги

Давайте подведем некоторые итоги.

Мы узнали, что ценности есть.

Мы узнали, что ценности делят мир надвое, на видимый и невидимый. Мы узнали, что ценности определяют выбор человека.

Мы предположили, что есть четыре типа ценностей: идеологические, материальные, эмоциональные, витальные.

Мы узнали, что высшей ценностью является оставшееся время жизни.

Мы узнали, что свое время жизни человек тратит, теряет и инвестирует.

Мы узнали, что ценности могут располагаться на одном из пяти уровней иерархии. Напомню эти уровни: жизненно важные ценности, значимые, привлекательные, любопытные, пустяки.

Мы узнали, что ценности могут взаимодействовать между собой. Напомню варианты взаимодействия, это: спонсирование, эксплуатация, сотрудничество, борьба и безразличие.

Согласитесь, совсем немало.

Мы научились рисовать приоритеты и исследовать их при помощи техники «Простой лист бумаги»

В каких ситуациях может применяться данная техника?

### **В личной жизни:**

а) Исследование собственной системы ценностей и ее коррекция. Упражнение можно применять как к приоритетам личности, приоритетам социальной роли, так и к приоритетам намерения. Например, кто-то решил перестать курить. Этот человек может на одном листке бумаги нарисовать сигарету, на других листочках ценности, связанные с курением и намерением отказаться от него. Затем листочки раскладываются на большом листе и анализируются.

б) Исследование системы ценностей ближайшего окружения. Проводится с согласия и с необходимой ответственностью.

в) Исследование взаимоотношений сквозь призму приоритетов. Супруги для достижения более глубокого взаимопонимания или для преодоления конфликта могут нарисовать индивидуальные карты, например, «семья». И по результату посмотреть, какие приоритеты в семье у одного супруга, какие у другого. Предположим между супругами затяжной конфликт относительно методов воспитания ребенка. Уверен, что за ним будут стоять различия в приоритетах. Супруги индивидуально рисуют пять приоритетов правильного воспитания, а потом обсуждают их и ищут лучшее решение или, в крайнем случае, компромисс. Почему простое обсуждение не поможет, почему надо рисовать листочки с приоритетами? Потому что, если не будет листочков с приоритетами, то скоро

разговор скатится к привычному конфликту и снова «разборка» ничем не закончится, как не заканчивалась ничем ранее. Как только вы покажете другому, что в воспитании для вас на первом месте - вы предоставите ему возможность или принять ваш приоритет, или оспорить его после предоставления вам новых аргументов. Попробуйте, и вы узнаете, что «выяснение отношений» может быть интересным и конструктивным.

**В делах служебных эта техника может применяться следующим образом:**

- а) Расстановка приоритетов в своей работе;
- б) Расстановка приоритетов в работе подчиненных;
- в) Согласование приоритетов различных сотрудников, групп сотрудников, подразделения;
- г) Исследование приоритетов клиентов и партнеров;
- д) Определение приоритетов бизнеса и трансляция приоритетов на каждый уровень исполнения.

Техника «Простой лист бумаги» является центральной в деле внедрения принципов ценностного управления в компании. Поэтому давайте рассмотрим ее формальную структуру в полном объеме. В предыдущей работе мы не всегда отработывали технику целиком. Это объясняется просто: наша задача прояснить и при необходимости скорректировать приоритеты, а не продемонстрировать все элементы техники. Тем не менее знать формальные шаги надо, чтобы ни одна ситуация не поставила вас в тупик.

## **Разработка плана внедрения Ценностного управления в компании**

С чего начать

Цели бизнеса

В соответствии с принципами Ценностного управления ценностная структура компании и подразделений должна проистекать из целей бизнеса. И тут мы сталкиваемся с известной проблемой. Руководители недоуменно разводят руками: как можно задавать такой, в высшей степени, наивный вопрос?! Разве может быть на вопрос: «В чем цель бизнеса?» - ответ, отличный от, - «Получение прибыли»?!

Мы считаем, что «получение прибыли» не может являться целью бизнеса. Прибыль - это результат правильно организованного бизнеса. Цель и результат - это совсем не одно и то же. Цель - то, куда мы устремляемся, а результат - награда за наши усилия. Если на секунду допустить, что цель бизнеса - «получение прибыли», то тогда логично было бы продолжить:

- Цель урока математики во втором классе - знание таблицы умножения;

- Цель визита к стоматологу - удаление зуба;
- Цель заправки автомобиля - наличие бензина в топливном баке.
- Мы перечислили не цели, а результаты: знание таблицы умножения - не цель, а результат уроков математики, полный бак бензина - не цель, а результат заправки.
- Цель бизнеса в значительной степени соответствует понятию миссии бизнеса с двумя существенными различиями:
- Цель измерима, а миссия – нет.
- Цель имеет срок достижения, а миссия формируется так, чтобы сохранять привлекательность и через 200-300 лет.

Итак, задача номер один - сформулировать (понять) цель бизнеса, помня, что, двигаясь к этой цели и никогда не достигая её, мы будем получать результат, необходимый для нового шага вперед.

Причины, по которым вам следует определить, понять, сформулировать, облечь в слова цель компании, а если получится, то и корпоративную миссию:

- Никого из сотрудников не мотивирует желание владельцев компании стать богатыми. Если бы я был не прав, то вопросов с мотивацией ни у кого не было бы. Деньги не мотивируют людей. О мотивации мы еще поговорим, но сейчас я хочу сказать, наличие цели - хорошее подспорье в кадровой политике.
- Наличие цели позволит выстроить приоритеты компании и каждого её департамента или отдела. Давайте пойдём от обратного: цель компании - получение прибыли. Так, какой доминирующий приоритет у отдела продаж? Продавать как можно больше, не гнушаясь никакими нарушениями. Верно? Верно! И получаем мы с вами сегодняшний день.

#### **Цель бизнеса - формирование среды, в которой:**

- сотрудники хотят продолжить работу в этой компании;
- клиенты хотят продолжить покупать товары и услуги этой компании;
- владельцы хотят продолжить владение этой компанией;
- партнеры хотят продолжить сотрудничать с этой компанией;
- общество хочет, чтобы таких компаний было больше.

#### **Готовность владельцев и топ-менеджмента**

О какой готовности мы говорим? О готовности начать с себя.

Владельцы первыми должны найти ответы на два известных вопроса: «Чего ради?» и «Какой ценой?» Главная цена, которую придется заплатить владельцам и топ-менеджерам - необходимость пересмотра собственных приоритетов. Это - дается очень тяжело.

Если владельцы и топ-менеджеры не готовы начинать с себя, то идея внедрения истинного ценностного управления обречена на провал.

## **Определение приоритетов**

### **Определение приоритетов компании**

Каким приоритетам должна следовать компания, чтобы достигать необходимых результатов/целей?

Определение приоритетов должно проходить в формате управленческой сессии. Примеры таких сессий были приведены ранее весьма подробно.

Приоритеты, выделенные как доминирующие, должны быть выстроены в иерархию, должны быть описаны и обоснованы.

Во многих случаях удается распределить приоритеты компании между основными департаментами.

### **Определение приоритетов подразделений**

Существует понятие «каскадирование целей». Смысл его понятен из названия: есть большая цель, для своего достижения она дробится на меньшие цели, и эти слагаемые общей цели опускаются каскадом вниз по организационной структуре.

Аналогично происходит и с приоритетами. Предположим, что одним из приоритетов компании выбрана «Безопасность», то есть вся работа компании должна быть построена таким образом, чтобы угрозы контролировались и ликвидировались, всё, что может быть предусмотрено, должно быть предусмотрено, и так далее... Вероятно департаментом, который курирует «безопасность», будет Служба Безопасности. Ее приоритеты мы пока опустим и задумаемся, как корпоративный приоритет «безопасность» проявится в приоритетах отдела кадров? Сложно даже представить... Но! Если сформулирован корпоративный приоритет, то он должен быть доминирующим в списке приоритетов одного из подразделений. В противном случае он превратится в пустой звук. Например, один из приоритетов компании - «Клиентоориентированность». И он не доминирует ни в одном из подразделений. Будет ли компания клиентоориентированной? Конечно, нет.

### **Определение приоритетов групп и отделов**

Эта работа может проводиться следующим образом:

- Руководитель подразделения собирает своих подчиненных и рассказывает о целях и приоритетах компании, о целях и приоритетах подразделения.

- Руководитель подразделения дает основы ценностного управления для создания общего терминологического поля и для получения сотрудниками необходимых навыков понимания и управления ценностями. Примерный план этого собрания:
  - а) Первая и вторая функции ценностей;
  - б) Типология ценностей и взаимоотношения между крайними типами;
  - в) Иерархия ценностей;
  - г) Упражнение «Простой лист бумаги».
- После этого руководитель поручает отделам сформулировать свои приоритеты с учетом новых знаний.
- Позже, через несколько дней, руководитель подразделения, встречаясь с каждым отделом, обсуждает предлагаемые ими приоритеты и в результате этих обсуждений должна возникнуть договоренность: «Ок, теперь мы будем следовать этим приоритетам».

## **Определение приоритетов отдельных сотрудников**

Определение приоритетов отдельных сотрудников проводится аналогично схемам, описанным ранее. Определение приоритетов отдельных сотрудников происходит в общении самого сотрудника и его непосредственного руководителя.

Давайте обсудим полученные знания.

Участник семинара: Мне кажется, что руководители, прежде чем их допускать до работы с подчиненными, должны пройти определенную сертификацию. Надо быть уверенным, что они правильно поняли идеи ценностного управления. Иначе они могут такого натворить, только держись!

Ведущий семинара: Совершенно справедливо. Разработка единых сертификационных требований - это одна из моих первоочередных задач. По мере распространения информации риск неправильной трактовки и неправильных действий будет увеличиваться. Как только сертификационные требования появятся, они будут опубликованы на сайте [www.vm2b.ru](http://www.vm2b.ru)

## **Инструменты внедрения приоритетов**

### **Разъяснение приоритетов**

Как вы понимаете, определение приоритетов - это только начало большой и кропотливой работы. Далее начинается миссионерская (иначе не назовешь) деятельность по внедрению приоритетов в регулярный менеджмент, в принятие каждодневных решений.

### **Ревизия регламентов и инструкций**

Начать следует, вне всякого сомнения, с полномасштабной ревизии регламентов компании. Они должны быть приведены в соответствие с установленными приоритетами компании, подразделения, отдела, должности. В регламентах не должно остаться ничего, что хоть в малейшей степени противоречило бы принятым приоритетам.

Если в вашей компании регламентов много, то можно создать рабочие группы и объявить переходный период, в течение которого действуют и новые приоритеты, и старые. Сообщите, что в переходный период за следование устаревшим инструкциям не будет никаких взысканий, но новые приоритеты уже вступили в силу и их уже нужно осваивать. Если сотрудник не знает, как поступить, то может воспользоваться старым регламентом, пока он не будет окончательно заменен.

Ведущий семинара (обращаясь к аудитории): Есть у вас вопросы относительно ревизии регламентов?

Участник семинара: Необходимость этой работы может начисто лишить энтузиазма.

Ведущий семинара: Понимаю вас. Нашли ответ на вопрос «Чего ради?», но не уверены, что готовы заплатить установленную цену. Помните наш недавний разговор про «Обоснователь» и цену перемен?.. есть несколько стратегий. Первая - убедитесь, что вы не переоцениваете трудности, часто именно это и случается. Вторая стратегия - помните, что это плата за те преимущества, которые дает ценностное управление, вы ведь и не ожидали, что переход от МКТЛ к разделяемым ценностям будет бесплатным?

Итак, вы провели ревизию регламентов. Делалось ли это избранными сотрудниками в рабочих группах или всем коллективом, или одним конкретным специалистом - не столь важно. Работа завершена. Теперь о переменах должен узнать весь коллектив. Выдумывать тут ничего не надо, ничего эффективнее собраний вы не найдете. Не верите? Спросите у церкви или вспомните компартию:).

### **Собрания коллектива**

Уровень собраний надо чередовать. Общее собрание, собрание отдела, собрание департамента и снова собрание отдела. Руководители всех уровней должны каждый на свой манер говорить одно и то же: «У нас есть приоритеты. Вот они. Каждый должен руководствоваться приоритетами своей должности, подразделения и компании в целом». Каждый приоритет должен быть всесторонне изучен, обсужден, рассмотрен.

Время, которое вы отводите на обсуждение приоритетов, прямо и очевидно свидетельствует о важности вопроса. Допустим, на собрании 5 минут говорили про новые приоритеты, 15 минут о дисциплине и час спорили о графике отпусков. Что важно для сотрудников этой компании?

Не знаете о чем целый час говорить на тему «Клиентоориентированность, как доминирующий приоритет»? Может, он не такой уж и доминирующий? :)

Вы можете проводить собрания в любом формате. Рекомендуем собирать людей не реже, чем раз в две недели, и отводить обсуждению приоритетов больше времени, чем другим вопросам. Время от времени собрания должен проводить главный менеджер компании. Такая периодичность и программа подчеркнет значимость приоритетов для руководства и компании в целом и заставит сотрудников отнестись к теме очень серьезно.

## **Корпоративные СМИ**

Если у вас нет корпоративного средства массовой информации в виде сайта, форума, бюллетеня, то вам следует его организовать.

Кроме прочего корпоративный источник информации должен пропагандировать правильное поведение. В каждом номере должен быть наглядный и живой пример: «Вот сотрудник Петров, он, руководствуясь корпоративными принципами, поступил следующим образом, и получилось очень хорошо. Молодец Петров!»

Я не планирую здесь описывать все технологии внутрикорпоративного PR. Для этого есть другие книги. Мне важно донести одно – компания должна сделать принятые приоритеты популярными, привлекательными. Один из способов - пропаганда. Второй - внедрение системы мотивации через оценку индекса суммарной полезности сотрудника (ITVE). Информацию об оценке полезности мы обсудим чуть позже.

## **Дискуссии**

Когда вы почувствуете, что сотрудники достаточно осведомлены о перечне приоритетов, начинайте дискутировать.

На всякий случай уточним. Дискутировать, значит выносить на общее обсуждение вопрос и высказываться на заданную тему. Что нельзя обсуждать? Предметом дискуссии не могут быть сомнения в необходимости приоритетов. Новые регламенты компании нужны – это аксиома, и никаких споров вокруг нее быть не может. А вот сомневаться в необходимости принятия этого конкретного приоритета можно, а иногда даже полезно.

Приходя через дискуссию к более глубокому пониманию сути и роли приоритетов, сотрудник убеждается в необходимости им следовать. Он готовится к тому, чтобы обосновать их не только себе, но и новичку, который трудоустроится завтра.

Технология проведения дискуссии.

План:

- Назначаются дата, начало и продолжительность дискуссии (круглого стола).



- Определяется тема. Например: «Должен ли лояльный сотрудник говорить покупателю о товаре то, что рекомендует компания, даже если он сам думает иначе».
- Определяется ведущий дискуссии, который её начинает и делает первый доклад. Он озвучивает позицию компании, объясняет её с точки зрения корпоративных принципов (раз уж дискуссия у нас направлена на продвижение принципов).
- Участники дискуссии высказываются. Лучше заранее продумать определенную очередность, возможно, вам будет удобно передавать слово по кругу. Важно, чтобы высказались все.
- Затем ведущий дискуссии, который пока не вмешивался в обсуждение, должен взять инициативу в свои руки и организовать разговор между теми, кто придерживается корпоративно правильной точки зрения, и остальными, предоставляя возможность высказаться то одному, то другому человеку.
- Ведущий дискуссии должен внимательно наблюдать и фиксировать каждый случай перехода из группы сомневающихся в группу лояльных и наоборот. Если происходит смена точки зрения на неправильную, то ведущий может вмешаться. Если и без его помощи все больше людей принимают корпоративную точку зрения и соглашаются с ней, то ведущий может лишь наблюдать и управлять дискуссией.
- Дискуссия завершена, если вышло время или если все пришли к корпоративной точке зрения, и проверяющие провокации ведущего уже не могут поколебать уверенность участников.
- Если дискуссия завершена по причине «вышло время», то допустимо после дополнительной подготовки повторить разговор на ту же тему. Если ведущий сомневается в своих силах, он может привлечь другого сотрудника, который окажет ему поддержку.

## **Семинары и тренинги**

И семинары, и тренинги - известные всем методы обучения, и здесь мы их упомянули для полноты списка. Если у вас есть корпоративный принцип клиентоориентированности и нет соответствующий программы обучения, то маловероятно, что принцип заработает. Если вы на первое место ставите инновационность, но в компании не проводится обучение, позволяющее сотрудникам понять, что это, и научиться быть инновационными, то инновационность не руководящий принцип, а благое пожелание.

Каждый приоритет должен иметь свою поддержку на уровне регламентов, обучения и вознаграждения за труд.

Участник семинара: Стойте, стойте! Я кое-что понял! Высшее руководство определяет приоритеты компании. Вместе с руководителями подразделений определяются приоритеты подразделений. Так?

Ведущий семинара: Точно так.

Участник семинара: Когда определены приоритеты подразделения, можно каскадировать приоритеты до уровня отделов, рабочих групп и должностей. Так?

Ведущий семинара: Точно так.

Участник семинара: Несмотря на всю проделанную работу, пока ничего не меняется, всё происходит по-старому. Так?

Ведущий семинара: Почти наверняка, хотя отдельные сотрудники уже могут начать жить по новым приоритетам просто потому, что они им близки по духу.

Участник семинара: Чтобы часики пошли, их надо завести и смазать. Причем и заводить и смазывать надо регулярно. Я собрания, дискуссии и пропаганду назвал - «заводить», а материальное вознаграждение - «смазать». Верно?

Ведущий семинара: Очень точно и образно. Если это ваши часы, и вы хотите, чтобы они работали, их надо заводить и смазывать.

Участник семинара: Вот чего мне не хватало, я всё никак не мог понять, как разработанная конструкция оживет. Через привязку к вознаграждению. Здорово!

Ведущий семинара: Ну, тогда уж, надо говорить так: разработанная система оживет через воспитание (собрания и дискуссии), через обучение (семинары и тренинги) и через вознаграждение.

## **Входное обучение**

Проблема адаптации новых сотрудников и привития им корпоративных ценностей стоит перед каждой компанией, проводящей набор персонала. Другое дело, что одни компании осознают ее и разрабатывают соответствующие программы или, по крайней мере, имеют концепцию, что надо делать, а другие эту проблему не замечают или недооценивают степень ее важности.

По нашим данным, вопросами полноценной адаптации новых сотрудников занимается не более 20% российских компаний. Под полноценной адаптацией мы понимаем комплексную работу, когда нового сотрудника проводят через четыре этапа:

### **1. Что сотрудник должен делать.**

Этот пункт шире, чем знакомство с должностными инструкциями. Проходя адаптацию, сотрудник узнает, в каких бизнес-процессах он будет участвовать, свою роль в них, кто его действительный руководитель, кто потребитель, познакомится и с другими технологическими моментами, связанными с работой, вплоть до того, когда и как он может сделать перерыв.

### **2. Что сотрудник не должен делать, и что будет, если...**

В этой части адаптации нового сотрудника знакомят с правилами безопасности, а также с примерами того, что было с теми, кто их нарушал. В некоторых компаниях этот этап считается завершенным после того, как новый сотрудник поставил подпись в

журнале инструктажа. Но большинство ограничивается фразой: «Я тебя предупредил, дальше решай сам».

Под правилами безопасности мы вновь понимаем самый широкий список запретов, сложившихся в данной компании. Запреты нужно новичкам подавать вместе с примерами и обоснованием, в противном случае вы запросто можете столкнуться с ситуацией, когда все, принятые на работу, увольняются сразу после входного обучения.

Но даже угроза увольнения не должна вас склонять ко лжи и замалчиванию. Если есть запреты, сотрудник должен узнать их как можно раньше, может быть, еще на этапе собеседований.

### 3. Как сотрудник должен выполнять свою работу.

В большинстве компаний считают, что принятые на работу профессионалы способны сами определить, как выполнять порученную работу. Так возникает традиция, уже известная нам, а именно - «Мне Кажется, Так Лучше». Когда каждый сотрудник играет по своим правилам, а то, во что играет компания в целом, непонятно даже ее владельцу.

Мы с вами, подходя к завершению семинара «Ценностное управление», как никто знаем, насколько важно объяснить приоритеты компании, подразделения и должности. Мы всем облегчим жизнь. Себе, потому что сотрудник или будет руководствоваться нашими приоритетами - и тогда он нам подходит, или своими - и тогда он снова на рынке труда. Сотруднику, потому что теперь он знает, чем должен руководствоваться.

### 4. Кто такой хороший сотрудник и как им стать.

Знакомство сотрудника с корпоративными традициями в большинстве компаний не проводится. Причин несколько. Главная – традиции не зафиксированы на бумаге. Почему? Сначала, когда сотрудников было всего десять, казалось смешным записывать на бумаге то, чем каждый из них живет. Потом, когда сотрудников стало сто, оказалось, что записывать уже нечего – традиции оказались утеряны.

На правильном входном обучении следует привести несколько примеров успешных карьер. Лгать нельзя, ведь эта ложь будет выявлена во время первого перекура.

Важным моментом во входном обучении является ценностная адаптация, то есть объяснение, какими приоритетами сотруднику предстоит руководствоваться, почему это правильно и почему сотрудник должен свои приоритеты оставить для своей личной жизни.

Прежде чем приступить к описанию стратегии ценностной адаптации новых сотрудников, нам показалось полезным объяснить позицию компаний, в которых каждая новая карьера начинается с обязательного знакомства с корпоративными правилами.

Причина, по которой успешные компании тратятся на формирование лояльности у сотрудников, давно не является секретом. Лояльность персонала – одно из условий настоящего успеха в бизнесе. Успеха, при котором компания не выживает, а доминирует на рынке, устанавливает свои стандарты, выводит культовые товары и услуги.

Важно отметить, что только лояльные сотрудники способны формировать лояльность у клиентов. И никогда недовольный или даже равнодушный сотрудник не сделает клиента преданным, зачем ему это дополнительное и неоплачиваемое усилие? Сотруднику платят, чтобы он улыбнулся и открыл дверь, он сделал и то, и другое, что еще вы от него хотите?

Нам известны российские компании, в которых первый день новых сотрудников начинается в учебном классе, музее или конференц-зале. К ним обращается руководитель самого высокого уровня, который благодарит сотрудников за то, что они приняли приглашение о работе, и знакомит с основными ее принципами. Дальнейшую адаптацию проводят кадровики, но подобное внимание к новичкам со стороны «небожителей» говорит о многом.

### **Как провести ценностную адаптацию новых сотрудников?**

#### **Действие первое**

Расскажите историю компании. Сделать это можно десятью способами, но подойдет только один. Следует рассказать о том, между чем и чем выбирала компания на протяжении своей истории, на чем остановилась и почему (какими приоритетами руководствовалась в своих предпочтениях).

Компания занималась продажей пиломатериалов, а затем построила собственное производство? Трое «отцов-основателей» начинали с того, что покупали яблоки на оптовом складе, везли их на ржавых «Жигулях» в спальный район, а там продавали в розницу? Теперь вы самая крупная компания на рынке продуктов питания? Расскажите, какие перемены происходили в компании, и поясните, чем вы руководствовались, делая выбор.

Слушая рассказ, новый сотрудник поймет, или, по крайней мере, составит впечатление о приоритетах вашей компании. Что ценится в первую очередь: предприимчивость, самостоятельность, дисциплина?.. Сотрудник поймет, как он должен себя вести, чтобы влиться в коллектив.

Рассказ об истории компании – не то же самое, что декларация принципов. Когда человек его слышит, он погружается в содержание, его мысли заняты формированием образов, соответствующих тому, что он слышит. Вспомните, как дети слушают сказки. Психологические механизмы сохранились и действуют, несмотря на возраст. А когда человек слышит список принципов - это для него как нотация, от которой он неосознанно защищается.

#### **Действие второе**

Докажите, что корпоративные принципы – не декларации. Лучший способ проиллюстрировать это – рассказать о людях, которые действовали по правилам и добились успехов в компании, а также о тех, кто пошел наперекор принципам. В качестве примера могут выступать только рядовые сотрудники или сотрудники того же уровня, что и новобранцы. Если же вы с гордостью расскажете о руководстве, то в лучшем случае получите следующую реакцию: «Легко им жить по правилам, которые они сами для себя придумали. Оказались бы они на моем месте, посмотрел бы я на них».

### **Действие третье**

Опишите позицию главного менеджера (генерального директора) относительно корпоративных правил. Идеально, если руководитель является их главным проводником и хранителем – как правило, мало кому приходит в голову гениальная мысль нарушить правила, которым подчиняется сам босс.

### **Действие четвертое**

Ответьте на вопросы «Обоснователя» сотрудника.

Вопрос первый: «Чего ради?»

- Чего ради мне принимать эти корпоративные правила?

- Зачем я должен слушаться какого-то?

- Зачем мне это знать?

Что ответит новый сотрудник самому себе на вопросы относительно ценностной адаптации и приобщения его к корпоративным правилам? В подавляющем большинстве случаев это будут не позитивные для компании ответы. Например:

- Прямо секта какая-то!

- Еще чего!

- Сделаю вид, а там посмотрим.

Задача сотрудника, проводящего ценностную адаптацию, дать новичку информацию для правильного ответа на вопрос «Чего ради?» Как показывает опыт, самый действенный ответ: «Чтобы получить и сохранить эту работу». Теперь правила приняты наполовину. Осталось решить второй вопрос, от которого тоже многое зависит:

«Какой ценой?»

- Что от меня потребуется, если я приму эти правила игры?

- Что я должен и чего не должен делать, если соглашусь?

Отвечая на эти вопросы, сотрудник прикидывает, какую цену ему придется заплатить. Под ценой здесь понимаются не деньги, а уступки человека, его «жертвы». Компании нужно, чтобы человек на время выполнения служебных обязанностей поставил корпоративные ценности выше собственных.

Если вы проведете нового сотрудника через эти четыре этапа, то вероятность того, что он поймет и примет корпоративные правила, будет выше. Если он станет хоть немного более лояльным, это, безусловно, пойдет на пользу вашей компании.

### **Принятие обязательств, клятва**

Мы только что обсудили, что для оживления придуманных приоритетов необходимо воспитание, обучение и вознаграждение. Но есть еще одно действие, без которого никак не обойтись. Это принесение клятвы. Публичное обещание. Без клятвы система не заработает.

Но сначала я хочу несколько слов сказать о феномене, известном под названием «граница». Граница - это зримый или незримый предел, за которым мир становится немного другим. Помните первую функцию ценностей? Мы уже обсуждали несколько границ. Ценности делят мир на две части: на то, что важно для человека, и на то, что не имеет значения. Как только что-то важное пересекает границу, оно в один момент превращается в пустяк и выпадает из поля зрения. Точно также и несущественное может оказаться в системе ценностей. Пересекая границу, пустяк обретает значимость и становится той частью мира, которую человек воспринимает.

Граница обладает мистической силой – она делает мир другим. Я знаю, есть люди, предпочитающие жить в иллюзии абсолютной свободы пространства. Но еще ни одной даже самой яркой фантазии не удалось изменить реальность. Мир без границ не существует; и мы каждый день курсируем с одного пограничного пункта на другой:

- Кто-то вступал в брак;
- Кто-то венчался;
- Кто-то клялся в вечной верности;
- Кто-то клялся, но клятву все равно не сдержал;
- Кто-то обещал больше так не делать;
- Кто-то клялся быть честным пионером;
- Кто-то получал права на вождение автомобиля;
- Кто-то вступал в партию, а кто-то выходил из партии;
- Кто-то приносил присягу на верность Родине...

Всё это примеры границ, примеры их пересечения. Каждая из них обладает магической силой. Пересечение одних границ меняет человека немного, а пересечение других – кардинально. Вы когда-нибудь встречали людей, принявших новую веру? Мне довелось общаться с людьми, которые вчера верили в одного Бога, а сегодня уже в другого...

Что происходит с человеком на психологическом уровне, когда он пересекает очередную границу, например, когда он клянется в верности неким принципам?

Участник семинара: Когда человек произносит клятву, он чувствует в душе необычный трепет, который в обычной жизни ему неизвестен. Этот трепет придает значимость происходящему. Мне не по рассказам известно это чувство. Я до сих пор сохраняю верность клятве.

Участница семинара: Мне кажется, что врачи забыли свою клятву. И ради денег готовы на всё.

Ведущий семинара: Важный момент. Все врачи забыли клятву Гиппократа?

Участница семинара: Похоже, что все. Теперь у них доминирует приоритет «обогащение», и пациент для них только птичка, из которой можно что-то выдавить и отжать, чтобы достроить загородный дом не хуже, чем у соседа - тоже медбрата.

Ведущий семинара: Для врача деньги всегда важнее исполнения своих обязанностей, при любом клиенте?

Участница семинара: Нет, если вы его друг, родственник, хороший знакомый члена его семьи, то могут быть варианты.

Ведущий семинара: Так какая система ценностей, по крайней мере, у части врачей?

Участница семинара: Друзья, деньги, обязательства?

Ведущий семинара: Давайте лучше поговорим, что создало условия, в которых отступление от клятвы стало возможным? И, я бы сказал, таким легким...

Участница семинара: В обществе стали доминировать материальные ценности и происходило это на фоне нищенского существования медицины.

Ведущий семинара: Возник конфликт между идеологическими и материальными ценностями, как они относятся друг к другу, мы хорошо знаем. Материальные ценности сказали: «Не будь болтуном, кому нужны твои приоритеты, когда дети голодные», и идеологические ценности сдались. Не сразу. Не легко. Не без боя. Но сдались. Это важный разговор, если мы хотим пройти сами через присягу новым приоритетам и провести своих сотрудников, мы должны сделать данное слово крепким и предусмотреть воздействие сил, которые будут подтачивать решимость следовать присяге. При этом важно помнить, что мы всего лишь предпринимательская структура и не претендуем на приоритеты личности, нас должны интересовать лишь приоритеты человека как сотрудника.

Каждая компания должна создать свою традицию принесения присяги приоритетам компании. Я выскажу свое мнение относительно того, что должно быть:

- Процедура принесения присяги должна быть торжественной.
- Процедура должна сопровождаться пересечением границы в том или ином виде.
- До принесения клятвы человек должен знать, что происходит с клятвоотступниками. Это даст сотруднику правильные ответы на вопросы: «Чего ради мне приносить эту клятву?» и «Какую цену я заплачу за нарушение данного слова?»

Участник семинара: Правильно ли я понял, что клятва нам нужна для повышения вероятности соблюдения принципов.

Ведущий семинара: Да, так можно сказать.

Участник семинара: Что-нибудь еще?

Ведущий семинара: Клятва (присяга) - это добровольное, искреннее, публичное принятие на себя определенных обязательств и выражение готовности приносить четко определенную жертву ради четко определенных приоритетов.

### **Торжественная клятва пионера Советского Союза:**

«Я, (Имя, Фамилия), вступая в ряды Всесоюзной пионерской организации имени Владимира Ильича Ленина, перед лицом своих товарищей торжественно обещаю: горячо любить свою Родину. Жить, учиться и бороться, как завещал великий Ленин, как учит Коммунистическая партия. Свято соблюдать Законы Пионерии Советского Союза».

Законы пионеров Советского Союза:

Пионер предан Родине, партии, коммунизму.

Пионер готовится стать комсомольцем.

Пионер равняется на героев борьбы и труда.

Пионер чтит память погибших борцов и готовится стать защитником Отечества.

Пионер лучший в учебе, труде и спорте.

Пионер - честный и верный товарищ, всегда смело стоящий за правду.

Пионер - товарищ и вожатый октябрят.

Пионер - друг пионерам и детям трудящихся всех стран.

### **Клятва врача России (1999).**

Принята в 1999 году Государственной Думой, подписана президентом Б. Ельциным.

Получая высокое звание врача и приступая к профессиональной деятельности, я торжественно клянусь:

честно исполнять свой врачебный долг, посвятить свои знания и умения предупреждению и лечению заболеваний, сохранению и укреплению здоровья человека;

быть всегда готовым оказать медицинскую помощь, хранить врачебную тайну, внимательно и заботливо относиться к больному, действовать исключительно в его интересах независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств;

проявлять высочайшее уважение к жизни человека, никогда не прибегать к осуществлению эвтаназии;

хранить благодарность и уважение к своим учителям, быть требовательным и справедливым к своим ученикам, способствовать их профессиональному росту;



доброжелательно относиться к коллегам, обращаться к ним за помощью и советом, если этого требуют интересы больного, и самому никогда не отказывать коллегам в помощи и совете;

постоянно совершенствовать свое профессиональное мастерство, беречь и развивать благородные традиции медицины

— клянусь.

Ведущий семинара: Если вы хотите, чтобы сотрудники добровольно, искренне и публично произнесли слова присяги, то вам надо:

- Выбрать приоритеты, которым не стыдно (а почетно) присягнуть. Присяга должна стать «спонсором» важных ценностей, которые уже есть внутри человека, например: справедливость, честь...
- Создать ощущение важности происходящего, иначе из принятия присяги получится фарс.
- Произнести слова присяги перед сотрудниками, отрезав себе пути к отступлению и подав пример своим ближайшим коллегам.

Первым присягнуть новым ценностям должен главный менеджер компании. Пока он не сделает этого - никто не поверит в серьезность и необратимость происходящего.

Давайте обсудим процесс и инструменты внедрения выбранных приоритетов.

Участник семинара: Я почти уверен, но всё же спрошу. Сотрудники клянутся на верность корпоративным приоритетам?

Ведущий семинара: Да. Но вопрос на самом деле не простой. В некоторых компаниях подразделения возглавляются настолько харизматичными руководителями, что не исключен риск повторной и конкурирующей присяги на верность лично этому руководителю. Риск понятен?

Участник семинара: Очень понятен, десятки примеров, когда за увольняющимся руководителем уходили все его сотрудники. Именно по причине личной лояльности.

Ведущий семинара: Теперь вы можете увидеть приближающуюся угрозу, так как умеете различать, каким и чьим приоритетам лояльны сотрудники. Но в вопросе есть еще один существенный момент. Представьте, что к вам в компанию приходит специалист, уже поклявшийся определенным принципам. Вы ему, как новому сотруднику, предлагаете добровольно и искренне присягнуть принципам компании, а они... так случилось... конфликтующие... Давайте картину усилим – приоритеты, яростно и непримиримо конфликтующие... Что делать?

Участник семинара: Приоритеты компании для нас, по определению, важнее. Значит, нужно или отказаться от такого сотрудника, или убедить его принять новую присягу.

Ведущий семинара: Вы понимаете меру ответственности, которую принимаете на себя, подводя человека к присяге и проводя его через эту границу «до присяги / после присяги»?

Участник семинара: Мера ответственности впечатляет. Я теперь понимаю, насколько наивные мы были, когда за полчаса из интернета нахватили красивых слов, за час в фотошопе сделали рамочку и повесили «Наши ценности» в каждом кабинете. Хорошо, что не додумались коллективную присягу организовать!

Ведущий семинара: Действительно - хорошо. Есть еще вопросы или мысли по этому поводу?

Участница семинара: Меня настолько впечатлила тема ответственности за клятву, что я хочу спросить. Можно ли обойтись без нее?

Ведущий семинара: Вы обязаны откладывать введение клятвы до тех пор, пока сами стены не начнут настаивать на её необходимости. Когда вера в корпоративные принципы достигнет уровня «культовой компании», вы сами поймете, что время пришло. На других уровнях внедрения принципов ценностного управления клятва будет преждевременна. Так что у вас есть два-три года, чтобы подготовиться к присяге. :)

Участник семинара: У меня есть четкое представление о собраниях, на которых мы будем воспитывать преданность корпоративным приоритетам и приоритетам подразделений. У меня есть четкое представление об обучении, которое будет давать навык следования приоритетам. У меня остались вопросы относительно вознаграждения.

Ведущий семинара: Разговор про вознаграждение у нас впереди. Да что там, если нет других предложений - прямо сейчас, только коротко обсудим тему «Контроль и уточнение приоритетов»...

## **Контроль и уточнение приоритетов**

Думаю, что среди живущих мало таких провидцев, которые могли бы сразу и в окончательной редакции сформулировать принципы для своей компании, для всех её подразделений и должностей.

Процедура выработки той системы ценностей компании, которой бы хотелось присягнуть, займёт некоторое время и будет иметь несколько редакций. Мое мнение - так и должно быть. Да, есть исключения. Некоторые компании выбирают свои приоритеты и следуют им годами и десятилетиями. Но это - исключения, а не правило.

Нам следует исходить из того, что приоритеты, которые мы первоначально выбрали, должны пройти проверку временем, финансовыми и иными кризисами и только после неопределенного количества месяцев или даже лет будут считаться нами окончательными и неизменными.

Если, вырабатывая приоритеты своей компании, вы будете оперировать временными промежутками в два или три столетия, то вероятность выбрать правильные ценности с самого начала выше. Правильная цель утроит шансы на успех. Ведь тогда вы сможете сформировать среду, в которой сотрудникам захочется продолжить работу в вашей компании, покупателям захочется продолжить приобретать товар и услуги компании, владельцам – развивать компанию, партнерам – сотрудничать, а обществу захочется, чтобы таких компаний было больше.

Чтобы иметь возможность уточнять приоритеты, вы должны:

- Критично относиться к приоритетам и проверять их при любой возможности. И ничто не может справиться с этой задачей лучше, чем кризис. Поставили «персонал» на первое место в иерархии приоритетов, а когда пришел кризис уволили сотрудников ради сокращения издержек? Явно требуются корректировки. Вводите приоритет «Издержки» и ставьте его выше «Персонала». Приоритеты - это не косметическая маска, они не должны выдавать желаемое за действительное.
- Публично обсуждать введение новых приоритетов и выведение старых.
- Вы должны постоянно убеждаться, что тот, кто живет в согласии с корпоративными приоритетами, - тот более полезен для компании, и он же получает лучшее вознаграждение. Нельзя допускать сбоя в цепочке - «жить в соответствии с принципами компании» --> значит --> «быть полезным для компании» --> значит --> «получать лучшее вознаграждение». Если сотрудник руководствуется принципами, но при этом не приносит пользы, то что это за принципы? Кому они нужны? Если сотрудник полезен для компании, но его вознаграждение хуже, чем у другого, менее полезного сотрудника, то зачем быть полезным?
- Контролируйте! Приоритеты должны быть направлены на достижение компанией своих целей.
- Не торопитесь с присягой. После того, как вы поклянетесь в верности этому набору приоритетов, изменить что-то станет в десятки раз сложнее. Клятва для человека слишком большое душевное усилие, он не готов клясться каждое утро.
- Будьте открыты переменам и не отстаивайте приоритет только потому, что когда-то давным-давно вы его предложили и все им вдохновились. Спросите себя: «Что важнее, чтобы у компании были работающие приоритеты или чтобы в числе приоритетов был тот, который предложил я?»

Ведущий семинара: Говорить о контроле и уточнении приоритетов можно бесконечно долго, но главное уже сказано. Как вы помните, одним из принципов «Ценностного управления» является «Принцип всемерного проникновения и совершенствования». Приоритеты компании должны находить свое продолжение в приоритетах подразделения, отдела, должности... а реализацию в должностных

инструкциях и политиках компании, в корпоративных традициях, культуре, системе вознаграждения за труд. Совершенствование корпоративных приоритетов – наше движение к идеалу; это трудная, но необходимая и полезная для бизнеса работа. Ваши вопросы по этому поводу?

Участник семинара: Должна ли быть организована комиссия по контролю соответствия приоритетам?

Ведущий семинара: Если только эта комиссия естественна для вашей корпоративной культуры. То есть естественность решения будет важнее формы, которую вы выберете. И, если вопросов больше нет, то предлагаю перейти к изучению практических материалов, которые Вы найдете в Приложении.

## **Приложение**

Теперь мы сосредоточимся на технологиях, которые потребуются Вам при переходе на «Ценностное управление». Начнем с оценки полезности сотрудника. Автором технологии является Ваш покорный слуга Константин Харский.

### **Оценка полезности сотрудника (ITVE) и определения Индекса Суммарной полезности сотрудника**

#### **Несколько слов о технологии**

#### **Нашла награда героя**

Разрабатывая программу мотивации персонала, менеджмент различных компаний раз за разом совершает одну и ту же ошибку. Вот давайте проверим. Держу пари – Вы тоже ее сейчас совершите.

Представьте, что вы руководитель автопарка, а ваши водители на маршрутных такси возят горожан туда-сюда. Что вы станете вознаграждать - достижение результата (в форме выполнения плана) или выполнение самого процесса? Запомните свой ответ.

Другой пример. Вы директор стоматологической клиники. Ваши стоматологи помогают клиентам улыбаться красиво. Что вы станете вознаграждать - результат (выполнение плана) или процесс?

Третий пример. Вы начальник пекарни. Ваши сотрудники пекут хлеб. Что вы станете вознаграждать - результат (выполнение плана) или процесс?

Подведем итоги. Вне зависимости от того, что именно Вы ответили на заданные мной вопросы, вы сделали неверный выбор. Это нормально, в том смысле, что большинство привыкло к единственно возможному ответу: если хочешь результата - вознаграждай его достижение. Именно поэтому у нас большинство программ вместо того, чтобы стимулировать, или демотивируют, или вынуждают сотрудников изворачиваться, хитрить, подтасовывать результаты.

Самый элементарный пример. Продажа авто в салоне. Хотим продаж? Давайте вознаграждать результативность продавца. Это так просто! Продал авто - получи премию. Но почему же мотивирующая система оплаты не приносит результата? Подумайте, насколько сильно влияние продавца на покупателя. Только ли от него зависит решение клиента приобрести именно этот автомобиль здесь и сейчас и на этих условиях? Или все-таки не последнюю роль в этом процессе играют реклама, PR, репутация, сервис? Справедливо ли возлагать всю ответственность за выбор покупателя на продавца? Ведь на решение клиента приобрести автомобиль могут оказывать влияние даже отзывы о работе слесаря в автосервисе этой марки. Выходит, что продавец должен компенсировать ошибки и дурную славу слесаря, чтобы заработать свою премию, а также просчеты руководства и PR-щиков? Не много ли вы хотите от простого продавца? Он, по молодости лет, конечно, разок-другой попробует отработать за себя и за того парня, а потом, когда поймет, что его вклад в результат не является решающим, плюнет и потеряет мотивацию.

Вот вам пример, покупал я однажды компьютер. Зашел в магазин и обнаружил, что в продаже есть оба заинтересовавших меня варианта, между которыми я никак не могу выбрать. Один предыдущего поколения, но MacBook Pro, второй текущего поколения, но чуть проще - просто MacBook. Немного поколебавшись, говорю продавцу, что беру MacBook Pro. Продавец не против, но указывает, что компьютер надо забрать из зала. Я не соглашаюсь, но продавец говорит, что компьютер один, и он в зале. Тогда я решаю на MacBook - раз уж такое дело, то, наверное, не судьба. Но и он, по словам продавца, один, так что его тоже придется забрать с витрины. Да что же это такое!

- Ладно, - говорю я. - Давайте скидку, и я забираю компьютер. Продавец уточняет, что у него нет такого права, а к менеджеру он из-за такого пустяка не пойдет. Ну что ж, зато я могу завернуть за угол и купить у дилера компании Apple компьютер в запечатанной коробке.

Я так и сделал, и не в этом, в общем-то, дело. Я все это рассказал вам, чтобы исследовать поведение продавца. Он замотивирован на результат? Формально - да, но он-то знает, что результат не контролируют, и потому плевать он хотел на программу мотивации. Купят - так купят, а не купят - так тому и быть.

Почему менеджмент безальтернативно уперся в мотивацию по результату (тем более, что она, очевидно, не работает)? Да потому, что такая система вознаграждения перекладывает всю ответственность за достижение результата с руководителя на подчиненного.

- Я готов заплатить тебе за достижение (недостижимого) результата, действуй сынок, - говорит руководитель подчиненному и "умывает руки".

Между тем именно руководитель должен организовать рабочий процесс так, что любой подчиненный, способный соблюдать установленные правила, будет волей-неволей достигать нужного результата. В этом и заключается талант управленца. Переключать ответственность умеет каждый. Руководитель должен изучить рабочий процесс от и до, должен прочувствовать его, понять, что необходимо предпринять, чтобы он был непрерывным и результативным. За этим должны последовать описания основных этапов, регламенты, инструкции и алгоритмы. Именно он, а не кто иной, должен сказать сотрудникам, что им следует делать и чем руководствоваться в своих действиях.

"Что делать" - это технологическая карта выполнения задачи.

"Чем руководствоваться" - это представление о системе приоритетов при выполнении действий технологической карты задачи.

Задача командира самолета - доставить пассажиров из пункта "А" в пункт "Б". Но чем он должен руководствоваться? Возможные варианты ответов:

Вариант №1

- а) На первом месте - приоритет «безопасность пассажиров»;
- б) На втором - экономия топлива;
- в) На третьем - необычные впечатления пассажиров от полета.

Вариант №2

- а) Необычные впечатления пассажиров от полета;
- б) Экономия топлива;
- в) Безопасность пассажиров.

Вариант №3

- а) Экономия топлива;
- б) Необычные впечатления пассажиров от полета;
- в) Безопасность пассажиров.

Какой вариант вы предпочтете для своего полета? А у экипажа оплата по результату...

Если руководитель понимает, последовательность каких действий подчиненных с высокой вероятностью даст в итоге желаемый для него результат, то он обязан создать систему мотивации, вознаграждающую правильный процесс достижения результата. Предположим, мы хотим создать для программистов мотивирующую систему оплаты труда. Результатом их работы является конкурентоспособная, востребованная программа, эффективно и быстро решающая задачи в определенной области. Но в создании программы участвуют и другие люди, и они могут ошибиться. Тогда общий результат будет негодным. Но программист-то все делал правильно, почему же он не достоин премии? Это несправедливо! А несправедливая система поощрения демотивирует, и следующую задачу программист будет выполнять, исходя из уже полученного им негативного опыта.

Справедливая система мотивации обязана вознаграждать правильное и полезное для компании поведение сотрудника. То есть поощрять только то, что здоровый человек способен контролировать. Как только вознаграждение начинает зависеть от кого-то или чего-то вне человека, на этом его мотивирующая сила заканчивается, и компания получает ноль в сухом остатке.

Почему очевидная и бесспорная идея вознаграждения правильного и полезного поведения сотрудников почти не находит отклика у менеджеров сегодня? Почему они игнорируют успешный опыт прошлых лет, когда поощрялось исключительно поведение работника, а вот за результат отвечал исключительно руководитель? Я вижу две причины.

Первая. Система поощрения по факту результата, как правило, полностью снимает ответственность с руководителя и перекладывает ее на плечи исполнителя, который сам влияет на процесс лишь частично, а потому обеспечить успех только собственными усилиями при всем желании не может. Такая ситуация создает крайне благоприятные условия работы для руководителя, надежно укрывая его от критики и недовольства высокого начальства – ведь он сделал все возможное для «достижения результата», лучших наградил, худших отчитал...

Вторая. Чтобы вознаграждать правильное поведение сотрудника, надо сначала понять, а какое именно поведение приносит пользу компании. Что должен делать, скажем, стоматолог или программист, чтобы приблизить компанию к цели? Представляете, сколько работы свалится на руководителя, если он станет думать о полезной и правильной работе своих подчиненных?

Этих двух причин достаточно, чтобы системы мотивации остались прежними, вознаграждаться по-прежнему будет результат, на достижение которого в большинстве случаев работник не может оказать полноценного и всестороннего влияния.

## **Оценка полезности**

Теперь вы практически готовы узнать суть технологии оценки полезности сотрудника. Но сначала надо договориться о главном термине, что такое «польза».

Робинзон Крузо, спасая вещи с обломков корабля, готовился к тому, что ему придется прожить на острове некоторое время. Он основательно выбирал, что взять с собой. Может быть, он и перенес бы на плот всё, но его возможности по погрузке и транспортировке были ограничены.

Приведем небольшие, но важные для нашего дальнейшего разговора цитаты.

"На корабле было довольно всякого платья, но я взял пока только то, что было необходимо в данную минуту: меня гораздо больше соблазняло многое другое, и прежде всего рабочие инструменты. После долгих поисков я нашел ящик нашего плотника, и это была для меня поистине драгоценная находка, которой я не отдал бы в то время за целый корабль с золотом".

И еще немного...

"Уже тринадцать дней я жил на острове, и за это время побывал на корабле одиннадцать раз, перетаскивая на берег решительно все, что в состоянии перетаскать пара человеческих рук. Если бы тихая погода продержалась подольше, я убежден, что перевез бы весь корабль по кусочкам, но, делая приготовления к двенадцатому рейсу, я заметил, что подымается ветер. Тем не менее, дождавшись отлива, я отправился на корабль. В первые разы я так основательно обшарил нашу каюту, что мне казалось, там уж ничего невозможно было найти; но тут я заметил шифоньерку с двумя ящиками: в одном я нашел три бритвы, большие ножницы и с дюжину хороших вилок и ножей; в другом оказались деньги, частью европейской, частью бразильской серебряной и золотой монетой, всего до тридцати шести фунтов. Я улыбнулся при виде этих денег. <Ненужный хлам! - проговорил я, - зачем ты мне теперь? Ты и того не стоишь, чтобы нагнуться и поднять тебя с полу. Всю эту кучу золота я готов отдать за любой из этих ножей. Мне некуда тебя девать: так оставайся же, где лежишь, и отправляйся на дно морское, как существо, чью жизнь не стоит спасать!> Однако ж, поразмыслив, я решил взять их с собой и завернул все найденное в кусок парусины".

От ящика с инструментами и ножей больше пользы, поэтому Робинзон предпочитает его золоту. Я в курсе, что книга про Робинзона - вымысел. Но когда мы читаем этот фрагмент, мы ведь не сомневаемся в том, что Робинзон находится в здравом уме, мы понимаем логику его выбора.

Важно отметить:

А). О полезности может судить только сам объект восприятия. Ценность золота для Робинзона, попавшего на остров, и для нас, очевидно, будет разной. Точно так же мое восприятие полезности программ лояльности, построенных на скидках и бонусах, может отличаться от вашего восприятия. Поэтому, если мы говорим, что нечто полезно, то обязаны уточнить: в чьих глазах и с чьей точки зрения.



Б). Человеку не нужно явно спрашивать себя, что ему в данный момент полезнее: поработать или поболтать с коллегами. Определение текущей полезности встроено каким-то образом в наше восприятие.

Об этом еще предстоит подумать, но пора возвращаться к главной теме.

Полезность сотрудника с точки зрения компании.... Почему с точки зрения компании? Компания - это процесс, а у него не может быть мнения о полезности сотрудников.

Суждения могут выноситься людьми.

Я в курсе. Но какими критериями должны руководствоваться сотрудники, оценивая коллег? Своими собственными?

А что, в компании нет идеологии? Нет корпоративных ценностей и базовых принципов деятельности?

Для меня оценки полезности не будут представлять никакого интереса, если они проведены с опорой на личные установки сотрудников. Одному Богу известно, что считает полезным этот конкретный человек. Другое дело, когда оценка проводится сквозь призму корпоративных принципов. Этот способ оценки полезности сотрудников мы и будем называть «глазами компании» или «с точки зрения компании».

А если у компании нет точки зрения?

Для такой организации все сотрудники бесполезны. Послушайте, что такие компании говорят о бывших сотрудниках...

Вопросов, конечно, много. Но начнем мы, как всегда, с главного: "Зачем компании оценивать полезность своих сотрудников?"

Во-первых, идея справедливости. Мы об этом успели поговорить. И всё же. Справедливость настолько глубокая ценность, что может восприниматься нами как врожденная способность, подобная дыханию.

Посмотрите вокруг, наш мир пронизан оценками справедливо-несправедливо:

Стоит ли вернуть премию, несправедливо полученную?

Вор и разбойник, нарушая закон, так борется за справедливость, что не так уж плох, не правда ли?

Людей очень интересует все, что касается справедливости, даже если сама ситуация их совершенно не касается. Ну, а уж когда касается, то тут такие драмы

разворачиваются... не оценили, не заплатили или заплатили, но меньше, чем коллеге...где же справедливость?!

Как выходят из таких ситуаций компании? Как решают вопрос оплаты труда?

Одни говорят: чем выше должность, тем больше зарплата.

Другие говорят: чем больше стаж, тем больше зарплата.

Третьи говорят: чем больше объем продаж, тем выше зарплата. Каждую фразу можно представить как формулу причинно-следственной связи: «Чем больше А, тем больше В».

Не кажется ли вам, что в каждой формуле неявно предполагается «усилитель связи», который звучит так: "...и, следовательно, больше пользы для компании".

Давайте проверим.

Чем выше должность и, следовательно, больше пользы для компании, тем выше зарплата.

Чем больше стаж и, следовательно, больше пользы для компании, тем выше зарплата.

Чем больше объем продаж и, следовательно, больше пользы для компании, тем выше зарплата.

Похоже, так и есть. Кому выгодно, чтобы «усилитель связи» не звучал явно?

Тому, кто выше в корпоративной иерархии.

Тому, у кого больше стаж работы.

Тому, у кого больше объем продаж.

Что плохого (для компании) в том, что «усилитель связи» потерян?

Есть люди наверху организационной структуры, они получают много благ, но они не полезны для компании. Возможно, они даже приносят вред. Их вполне устраивает сложившаяся ситуация, потому что им хватает оплаты за должность. Но и внизу оргструктуры тоже есть люди, причем крайне полезные, но недооцененные. Несправедливость.

Как ведет себя человек, когда он получает несправедливо много? А если он не коммунист из фантастического фильма «Премия»? А как ведет себя человек, который получает несправедливо мало?

Есть люди с большим стажем, они много получают, но они не настолько полезны для компании, как новички, получающие намного меньше. Несправедливость.

Есть люди, которые много продают и при этом готовят планы по созданию собственной компании-конкурента. Их не волнует дальнейшая судьба нынешней

компании. Есть люди, которые совсем не продают – просто это не их работа, но они полезны для своей компании, а вот достойного вознаграждения не получают. Несправедливость.

Оценка полезности сотрудника должна сделать систему оплаты... нет, не мотивирующей – а справедливой. Ничего другого от нее и не требуется. Мотивировать должны не деньги (тем более что они этого не умеют делать), а корпоративная культура и сложившиеся стандарты работы.

Во-вторых, конструктивность обратной связи.

Представьте такую картину: трудится землекоп. Подходит к нему начальник и говорит: «Ты неправильно копаешь. Ты делаешь бесполезную работу, так что останешься без премии».

Представили? Хорошо. Теперь допустим, что землекоп хочет исправиться, то есть стать полезным членом коллектива. Что он должен изменить в своей работе? Максимум полезного, что он может сделать, - прекратить работу и получить указания от начальника, куда и как копать. Но это как надо хотеть!

Многие сотрудники не настолько настойчивы, и, не получив от руководителя внятной обратной связи, просто перестают делать то, за что их ругают...

Неужели все так плохо? Неужели руководители не умеют управлять, не могут или не хотят доступно объяснить, что и как нужно делать, что необходимо изменить, исправить, улучшить, чтобы принести пользу компании? Что тут много говорить, вы сами часто получаете внятную и конструктивную обратную связь? Вот вам и ответ на вопрос.

Как оценка полезности сотрудника может помочь в создании конструктивной обратной связи?

За счет четкого и непротиворечивого описания полезного поведения. Нет-нет, это не то, что вы уже видели в должностных инструкциях. Совсем не то. Слова могут показаться вам знакомыми, но дело не в них, а в послании, которое они несут.

Давайте разберем на примере.

Вот некоторая компания считает, что полезный сотрудник - это лояльный и дисциплинированный профессионал, который всегда нацелен на поиск нового решения и результативно выполняет поставленные задачи.

Это внутренняя формулировка самой компании.

Может, она и не очень ладная, но в компании все согласны с тем, что это так и есть. В формулировке присутствуют пять критериев оценки полезности: лояльность, дисциплинированность, профессионализм, креативность, результативность. Относительно

«креативности» могут быть споры, но предположим, что в данном случае креативность и нацеленность на поиск нового решения - синонимы.

Теперь нам надо понять, как каждый критерий изменяется от «бесполезно» (или даже вредно) до «полезно». Не будем утомлять читателя описанием всех критериев. Остановимся только на одном с целью иллюстрации логики расшифровки. Для примера мы выбрали критерий "Профессионализм".

### **Профессионализм**

Сотрудник получает 1 балл, если его действия (или бездействие) привели к травме самого сотрудника или других лиц, а также, если в результате нанесен материальный ущерб.

Сотрудник получает 2 балла, если допустил серьезное нарушение правил техники безопасности. Далее должны быть перечислены примеры таких нарушений.

Сотрудник получает 3 балла, если допустил брак в работе. Далее идет уточнение понятия «брак». Для бухгалтера это одно, для вахтера - другое. Кроме того, важно заранее показать, с какого момента брак может означать материальный ущерб, который ведет к более серьезным последствиям.

Сотрудник получает 4 балла, если допустил незначительное ухудшение качества работы.

Сотрудник получает 5 баллов, если выполняет работу в соответствии с должностными инструкциями и стандартами. Вот и инструкциям место нашлось!

Сотрудник получает 6 баллов, если выполняет работу без нареканий более трех месяцев подряд. Продолжительность работы без брака можете изменить, дело вовсе не в цифре, а в способности сотрудника быть профессиональным в течение длительного времени.

Сотрудник получает 7 баллов, если успешно шефствует над новичком. У вас нет традиции профессионального шефства? Надо вводить.

Сотрудник получает 8 баллов, если разрабатывает профессиональные стандарты, то есть обладает настолько высоким уровнем квалификации, что ему доверяют процесс формирования общих для всех правил выполнения работы.

Сотрудник получает 9 баллов, если привлекается для оценки правильности подготовленных профессиональных стандартов.

Прошу учесть, что предложенная иллюстрация не должна подходить для вашей компании. Почему? Ну, например, потому что я даже ее названия не знаю. Сейчас разговор не о том.

Давайте проверим, действительно ли такая система оценки может сделать сотрудника более полезным компании, то есть, другими словами, сыграть роль конструктивной обратной связи.

Перед нами сотрудник. Его профессионализм оценен в 5 баллов. Сотрудник знает, что повышение оценки полезности на 1 балл приведет к получению дополнительных благ. Неважно каких именно. Главное, чтобы этот набор благ был привлекательным для самого сотрудника. Он может повысить свою оценку по факторам: «лояльность» или «дисциплинированность», «креативность» или «результативность», - но он решает (по каким-то только ему ведомым соображениям), что сконцентрируется на работе без брака.

Что получает компания, оценивая полезность своих сотрудников указанным способом?

Сотрудник, ориентируясь на полученные оценки, четко знает, что еще он должен сделать, чтобы стать более полезным для компании и получить привлекательные для него блага. Он видит, до какой вершины может добраться и чего ему это будет стоить. И самое главное, теперь он уверен в справедливости системы вознаграждения, личный фактор сведен к минимуму, система оценки прозрачна и едина для всех.

Компания, определив полезное поведение, может понять, кто работает на нее и что работает на конкурентов и врагов. В данном случае под «компанией» мы понимаем владельцев и высшее руководство, полагая, что и те, и другие в выработке критериев полезности исходят из интересов компании.

Это лишь начало разговора о пользе оценки полезности сотрудников. Эта тема достойна отдельной книги и ждет своего звездного часа. :) Однако основные принципы и идеи здесь уже изложены, ничего не утаил и для примера приведу карту оценки полезности продавца. Даже не пытайтесь скопировать её, не сработает. Система оценки полезности должна рождаться внутри компании с нуля, копирование и ретуширование не даст никакого результата.

### **Пример карты оценки полезности продавца**

Предположим, что есть торговая сеть с доминирующим приоритетом клиентоориентированности. Допустим, что эта компания решила на оценку полезности своих продавцов. Будет ли изменена система оценки и других сотрудников – оставим за кадром. Наша задача показать пример реализации технологии ITVE.

Итак, компания определила критерии полезности продавца. Он полезен для бизнеса и достоин вознаграждения, если:

- Лоялен компании;
- Профессионален;
- Клиентоориентирован.

Компания сказала продавцам: «Чем выше ваша полезность, тем лучше ваше вознаграждение».

Компания раздала карты, по которым будет проводиться оценка соответствия каждого продавца трём объявленным критериям.

### Персональная карта «ITVE» выглядит примерно так:

	критерий полезности	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	лояльность									
2	профессионализм									
3	клиентоориентированность									

Карта может быть реализована в бумажном или электронном виде и выложена, к примеру, на сайте [www.itve.ru](http://www.itve.ru)

В карте должны быть перечислены критерии, по которым оценивается полезность сотрудника на данной должности по девятибалльной шкале. Поведение, которое оценивается в определенное количество баллов, описано в приложении. Продолжим...

#### Оценка лояльности продавца

Оценка 1 балл, если...

Сотрудник знал, но не остановил и не сообщил руководителю о краже, совершенной другим лицом, или демонстративно нарушил стандарты и распоряжения. Таким образом своим действием или бездействием нанес ущерб компании, в том числе ее репутации.

Комментарии и трактовка терминов:

1. Ущерб репутации - это действие или высказывание сотрудника, вследствие которого в СМИ появляется информация о компании, которую можно истолковать негативно.

2. Демонстративное нарушение - это нарушение, совершенное в присутствии других сотрудников или посетителей, несмотря на предупреждение руководства. Такое поведение наказывается снижением оценки по фактору лояльность до 1 балла, вне зависимости от того, насколько высокой была оценка по лояльности до этого инцидента.

Оценка 2 балла, если...

В определенной ситуации сотрудник поставил личные интересы выше корпоративных. Взыскание при текущей оценке лояльности 3 балла.

Как узнать человека, который руководствуется собственными приоритетами в ущерб корпоративным? Это просто. Когда всё говорит о том, что в интересах компании надо поступить определенным образом, но сотрудник, несмотря на эту очевидность, следует принципу: «мне некогда / это не мое дело / мне это не нужно». Компания не может

позволить, чтобы каждый поступал, как ему хочется или удобно. Мы все вынуждены жертвовать чем-то ради успеха компании. Это и есть проявление лояльности.

Отсутствие готовности к жертвам - это нелояльность, которая оценивается в 2 балла.

При наличии причин, которые руководитель признает уважительными, можно ограничиться предупреждением без изменения оценки по критерию «Лояльность».

Оценка 3 балла, если...

Сотрудник постоянно руководствуется собственным представлением о необходимых действиях, игнорируя стандарты и традиции компании. Руководитель преднамеренно неверно оценивает работу своих сотрудников. Или работник допускает небольшие нарушения дисциплины: не сдал зачет по стандартам работы, пришел в несоответствующей нормам одежде и т.п.

Комментарии:

1. «Стандарты компании» см. «Стандарты сервиса».

2. «Традиции компании» - неписаные правила компании, которые действуют в течение нескольких лет. Их сложно описать; новобранец знакомится с ними уже в течение первой рабочей недели. Фраза, начинающаяся со слов: «У нас так принято - или наоборот - У нас так не принято», указывает на имеющуюся традицию. В данном случае имеются в виду только те традиции, которые одобряются руководством компании.

3. «Неверная оценка сотрудника» - оценка, выставленная с учётом личных предпочтений руководителя.

При преднамеренном занижении оценки по любому критерию, лояльность и мотивация сотрудника резко падают, он решает, что к нему относятся несправедливо и перестает эффективно выполнять свои обязанности. Это наносит вред компании. Поэтому занижение оценки недопустимо, даже в воспитательных целях. Сотрудник должен получить ту оценку, которую заслужил.

Преднамеренное завышение оценки по любому критерию демотивирует весь коллектив, так как все видят, что есть «любимчик», и он получает незаслуженно высокую оценку. Это также недопустимо, и руководитель, завышающий оценку по причине личной симпатии или в результате сговора, должен понести наказание путем снижения его личной оценки по лояльности до 3 баллов.

В случае обнаружения сговора сотрудник, получивший завышенную оценку, также получает 3 балла по критерию «Лояльность».

4. «Незначительные нарушения» - это такие нарушения, как опоздание на работу на 10 минут; продавец не поинтересовался наличием дисконтной карты, не поблагодарил за покупку.

5. «Стандарт по внешнему виду» - см. «Стандарты сервиса».

Оценка 4 балла, если...

Сотрудник знает требования стандартов работы и успешно сдал зачет

Оценка 5 баллов, если...

Сотрудник выполняет требования стандартов, работает по установленным правилам.

Оценка 6 баллов, если...

5+ (Значок «5+» означает, что для получения оценки в 6 баллов надо соответствовать требованиям, сопоставленным с лояльностью 5 баллов)

Сотрудник руководствуется приоритетами компании, даже в случае конфликта с собственным представлением «что хорошо, а что плохо».

Оценка 7 баллов, если...

6+ Сотрудник \*при необходимости отстаивает корпоративные стандарты\* в индивидуальном общении с коллегами. Или проводит адаптацию новичков.

\*При необходимости отстаивает корпоративные стандарты\* - необходимость отстаивать стандарты компании может не возникнуть за период оценки лояльности. Если сотрудник имеет оценку «Лояльность 7 баллов» и выше, и в оцениваемый период не было необходимости отстаивать корпоративные стандарты, то его оценка сохраняется на прежнем уровне. А если фактическая необходимость отстаивания стандартов возникла, но сотрудник проигнорировал ее, то его оценка по лояльности снижается до 6 баллов. Как узнать ситуацию, требующую от сотрудника отстаивать корпоративные стандарты? Вот список подобных ситуаций:

- Сотрудник компании нарушает стандарты, регламенты, инструкции или традиции компании. Чтобы получить оценку «Лояльность 7 баллов», сотрудник обязан прекратить поведение, нарушающее правила компании, и разъяснить нарушителю, что он нарушил и как следует делать правильно, в соответствии с правилами и традициями компании. Если сотрудник видел нарушение и не отреагировал на него должным образом, то его оценка лояльности не может быть больше 6 баллов.

- Сотрудник не делает того, что предписано правилами или корпоративными традициями. Чтобы получить оценку «Лояльность 7 баллов», сотрудник должен привлечь внимание своего коллеги на то, что он не делает необходимых действий. Сотрудник, не заметивший описываемой ситуации или посчитавший, что это дело директора магазина или старшего смены, не может получить по критерию лояльности оценку более 6 баллов.



Оценка 8 баллов, если...

7+ Сотрудник публично выступает, отстаивая ценности, идеалы, стандарты, имидж, репутацию компании, ИЛИ предлагает идеи по улучшению результатов работы магазина, ИЛИ поднимает настрой на работу у своих коллег.

Оценка 9 баллов, если...

9+ Сотрудник подписал контракт \*о пожизненном найме\*, по которому он принимает на себя односторонние обязательства не увольняться из компании по собственной инициативе.

Комментарий:

1. Чтобы подписать контракт о пожизненном найме, сотрудник должен заручиться поддержкой каждого члена коллектива магазина, в котором он работает. Каждый сотрудник магазина должен подтвердить, что этот человек достоин чести подписать контракт о пожизненном найме.

2. «Пожизненный найм» - это эталон преданности интересам компании.

3. Подписанный контракт о пожизненном найме не дает сотруднику новых прав и преференций и является заявлением самого сотрудника о том, что он полностью лоялен компании.

### **Оценка профессионализма продавца**

Оценка 1 балл, если...

Сотрудник ищет способы уклонения от работы. Или уклоняется от участия в обучении.

Комментарии:

1. «Уклонение от работы» - бездействие или совершение действий, не относящихся к должностным обязанностям продавца или кассира.

Например:

В компанию устроился продавец. В магазине, откуда он перешел, было принято работать только при наличии покупателя, задающего продавцу вопросы. Если же покупателей нет или они самостоятельно выбирают товар, то продавец мог заниматься чем угодно.

В нашей компании принято «искать» работу. Есть в зале покупатель - предложи ему свою помощь. Нет покупателя в зале - подвоняй, поправь, наведи порядок.

Для того, кто хочет и любит работать, работа всегда найдется. Если продавец «не знает, чем занять себя», то он достоин оценки 1 балл по критерию «Профессионализм».

2. «Уклонение от обучения» - нежелание вступать в контакт с тем, кто проводит обучение, либо совершение действий и высказываний, мешающих обучению других. Любое обучение – это инвестиция в своё будущее. Если продавец отказывается от обучения, значит, он не видит себя в этой компании. И напротив, если продавец находит для себя ответ, зачем ему это обучение, то это хороший знак, это подтверждает, что продавец видит своё развитие и рост в компании. Сотрудник, нежелающий учиться, достоин оценки 1 балл по критерию «Профессионализм»

Оценка 2 балла, если...

Сотрудник не использует полученные знания и навыки в работе с покупателями. Или в зоне ответственности продавца грязно.

Комментарии:

1. «Грязь в зоне ответственности» - наличие мусора на полу и на одежде в зоне ответственности.

Приходит человек в магазин и видит - на полу валяются бумажки. Он думает: «Грязно в торговом зале, значит, они не ценят свой имидж, не любят свой товар. Зачем мне его тогда покупать?»

Заходит покупатель в зал и видит на одежде нитки. Покупатель может подумать, что эти нитки признак плохого качества одежды или неаккуратности ее транспортировки. Зачем ему некачественная одежда, которую плохо транспортировали. Её надеть – развалится.

Сотрудник должен или быть уверенным, что в зоне его ответственности все чисто и в порядке, или должен находиться в процессе наведения порядка. Если сотрудник не занят с покупателем и не занят наведением порядка в своей зоне ответственности, то это значит, что он уверен, что все чисто и аккуратно. Если сотрудник не занят с покупателем и не занят наведением порядка в своей зоне ответственности, и проверяющий находит грязь, то сотрудник достоин оценки 2 балла.

Грязь на границе двух и более зон ответственности, до которой нет дела никому из сотрудников, означает, что все достойны оценки 2 балла по критерию «Профессионализм».

Оценка 3 балла, если...

Имеются значительные нарушения требований мерчендайзинга в зоне ответственности сотрудника. Или не сдал зачет по товару.

Комментарии:

1. «Требования мерчендайзинга» - неукоснительное следование правилам расположения товара в торговом зале, доведённым до сотрудника директором магазина.

2. «Зачёт по товару» - это тест, при выполнении которого продавец по нескольким названным признакам в течение заданного времени должен принести товар, соответствующий заданным характеристикам, или сообщить о его отсутствии.

Задания для зачёта предоставляются экзаменуемым в виде карточек, содержащих описание пяти артикулов.

Оценка 4 балла, если...

Сдал \*минимум продавца\* на «удовлетворительно». Имеются незначительные нарушения требований мерчендайзинга в зоне ответственности сотрудника или товар не полностью представлен в торговом зале, и недостающий товар не выставлен в торговый зал по вине продавца в течение трех часов. При презентации описывает товар как изделие. Это минимально приемлемый уровень профессионализма продавца.

Комментарии:

1. «Значительные/незначительные нарушения требований мерчендайзинга».

2. «Презентация товара как изделия» - рассказ с перечислением деталей, особенностей кроя и состава ткани изделия.

«Купите куртку ребёнку – она с капюшоном, есть карманы, кулиска на талии». При такой презентации мы можем случайно, ассоциативно, вызвать положительные эмоции у покупателя.

Оценка 5 баллов, если...

Сдал \*минимум продавца\* на «хорошо». В зоне ответственности продавца: чисто, товар представлен в соответствии с требованиями мерчендайзинга в полном ассортименте. При презентации товара описывает потребительские достоинства товара.

Комментарии:

1. «Требования мерчендайзинга» - неукоснительное следование правилам расположения товара в торговом зале, доведённым до сотрудника директором магазина.

2. «Презентация потребительских достоинств товара» - «презентация товара как изделия» + рассказ о функциональных особенностях товара.

«Трикотажные брюки. За счет вышивки и отделки карманов смотрятся очень модно. Брюки из 100% хлопка, а значит, легко стираются и долго носятся. Немаркий цвет. Удобный крой позволяет надеть их и на прогулку, и в гости, а также ходить дома. Пояс не

только на резинке, но ещё есть шнурок, что очень удобно». Хорошая презентация, если покупатель пришёл купить трикотажные брюки.

Оценка 6 баллов, если...

5+ Сдал \*минимум продавца\* на «отлично». Сотрудник способен при презентации любого товара из текущего ассортимента магазина использовать описание чувств и эмоций, связанных с приобретением и использованием товара, т.е. способен описать товар с различных сторон (проведение \*полной презентации\*). При этом не забывает рассказать покупателю о текущих акциях. Сдал зачет по "Обоснователю".

Комментарии:

1. «Обоснователь» - это внутренний, врожденный и имеющийся у каждого человека механизм, принимающий участие в принятии любого, сколь угодно малого или большого, важного или ничтожного решения.

2. «Полная презентация» - «презентация потребительских достоинств товара» как целостного эмоционального образа в представлении покупателя.

Оценка 7 баллов, если...

6+ У данного сотрудника комплексность покупки не ниже 2.0, и сотрудник шефствует над другим продавцом (или имеет соответствующий допуск). Сдал зачет по технике "Сужение выбора".

Комментарии:

1. «Шефство» - работа по развитию навыков у новых продавцов.

2. «Допуск для шефства» - это экзамен, в результате которого продавец получает или не получает разрешение на обучение новых продавцов.

3. Техника «сужение выбора»

Оценка 8 баллов, если...

7+ У данного сотрудника комплексность покупки не ниже 3.0, и сотрудник проводит внутреннее обучение (или имеет соответствующий допуск).

Оценка 9 баллов, если...

8+ Сотрудник находится в резерве на повышение до должности старший продавец.

## Оценка клиентоориентированности продавца

Оценка 1 балл, если...

Сотрудник в общении с коллегами демонстрирует негативное отношение к покупателям.

Комментарии:

«Демонстрация негативного отношения к покупателям» - оценочные действия или суждения сотрудника по поводу внешнего вида и манеры поведения клиента в момент работы в торговом зале.

Оценка 2 балла, если...

Сотрудник продолжает выполнять работу \*четвертой категории\*, несмотря на обращение к нему покупателя.

Комментарии:

1) Работа «первой категории» - получение от покупателя денег за проданный товар, выдача кассового чека и сдачи, а также упаковка покупки.

2) Работа «второй категории» - любое общение с покупателем.

3) Работа «третьей категории» - действия сотрудника, связанные с наведением порядка, улучшением внешнего вида торговой зоны и приведением её в соответствие со стандартами мерчендайзинга.

4) Работа «четвёртой категории» - действия сотрудника, не описанные в предыдущих пунктах.

Сотрудник не имеет права заниматься задачей второй категории, когда от него требуется выполнение работы первой категории. То есть переходить к работе следующей категории можно лишь в случае отсутствия работы предыдущей категории.

При обращении покупателя к продавцу (работа второй категории), сотрудник должен:

а) прекратить выполнение работы, если она была следующих уровней важности, и начать общение с покупателем;

б) доброжелательно сказать покупателю о том, когда вы сможете заняться им, если вы выполняете работу той же категории или более важную.

Оценка 3 балла, если...

Сотрудник продолжает выполнять работу \*третьей категории\*, несмотря на обращение к нему покупателя. Сотрудник лично реагирует на ситуацию, на которую должен реагировать как продавец.

Комментарии:

«Личностно реагирует..., должен реагировать как продавец». От продавца ждут профессионализма; эмоциональное реагирование не соответствует высокой квалификации продавца.

Оценка 4 балла, если...

Сотрудник формально выполняет стандарты работы (просто делает то, что компания от него требует).

Оценка 5 баллов, если...

Сотрудник встречает покупателя с улыбкой и приветливо общается с ним.

Комментарии:

«Приветливое общение» - это взаимодействие с клиентом, включающее в себя: доброжелательный взгляд, спокойную и естественную улыбку, уверенную и располагающую к общению интонацию, сохранение оптимальной дистанции (70 – 120 см) и открытой позы.

Оценка 6 баллов, если...

5+ Сотрудник работает с приоритетами покупателя, и средняя сумма чека 900 рублей.

Комментарии:

«Работа с приоритетами покупателя». Один умный человек сказал: «Я очень люблю клубнику, а рыба любит червяков. Поэтому, когда я иду ловить рыбу, я беру червяков: ведь именно их любит рыба».

Оценка 7 баллов, если...

6+ Сотрудник работает с эмоциями и энергетикой покупателя, и средняя сумма чека 1100 рублей. Готов к работе с негативно настроенным покупателем.

Комментарии:

«Работа с эмоциями и энергетикой покупателя » - это процесс повышения настроения клиента в рамках правил, принятых в корпорации.

Оценка 8 баллов, если...

7+ Сотрудник получил положительный отзыв или средняя сумма чека свыше 1200 рублей.

Оценка 9 баллов, если...

8+ У сотрудника есть группа постоянных клиентов, которые приходят в магазин, чтобы купить продукцию компании только у него.

### **Краткое описание процедуры разработки и внедрения ITVE**

Шаги создания и внедрения оценки полезности на примере профессии продавца:

- 1) Компания определила собственную цель.
- 2) Компания сформулировала приоритеты бизнеса.
- 3) Компания сформулировала приоритеты подразделений (в том числе магазинов) и должностей (в том числе - продавцов).
- 4) Компания скорректировала стандарты работы, инструкции и прочие регламенты.
- 5) Компания разработала программу обучения и воспитания, включая создание корпоративных СМИ.

А теперь конкретные шаги по созданию системы оценки полезности продавцов, которые являются продолжением предыдущих действий.

6) Сформулированы приоритеты деятельности продавца. Как этот сотрудник должен работать? Лояльно. Профессионально. Клиентоориентированно.

7) Компания расписала каждый критерий таким образом, чтобы его можно было оценить, наблюдая за поведением продавца и тестируя его. ( Вы ведь помните, что ценности проявляются в поступках, а не в словах?)

8) Компания определила связь между суммой баллов (индекс полезности), размером и качеством вознаграждения.

9) Компания определила порядок оценки полезности продавца и закрепила это документально.

Затем

Три месяца экспериментального использования технологии оценки полезности и после незначительных доработок - полномасштабное внедрение.

Ведущий семинара: Прошу ваши вопросы.

Участник семинара: Для каждой профессии нужен свой набор критериев оценки?

Ведущий семинара: Чем ближе к профессии, тем вероятнее повтор критериев. Продавец и старший продавец - совпадение критериев 70-80% навскидку, продавец и директор магазина - 40-50%. Но есть и хорошая новость. После того, как в трудах и муках родится первая карта оценок, дальше все пойдет как по маслу. На нее может уйти до недели плотной работы, но потом можно будет делать в день по карте безо всякого геройства.

Участник семинара: Кто разрабатывает карты оценки?

Ведущий семинара: Рабочая группа, включающая менеджмент компании, заинтересованные отделы (например, финансы и кадры), представителей профессии, для которой готовятся карты оценки. Вначале участие консультанта очень полезно, но по мере накопления опыта компания способна создавать карты оценок сама.

Участница семинара: Почему вы не используете KPI, а придумали ITVE?

Ведущий семинара: Это простой вопрос. Я не видел ни одной реализации KPI, которой были бы довольны и руководители, и сотрудники. Я не видел ни одной реализации KPI, которая бы говорила сотруднику, «что теперь» он должен сделать, чтобы повысить свою полезность.

Участница семинара: Как происходит связь индекса полезности и вознаграждения.

Ведущий семинара: Обычно компания создает три категории, например «А», «В», «С». Каждая из них вознаграждается по-своему. Попадание в категорию определяется индексом полезности. Например, ваша компания может решить, что наличие хотя бы одной оценки в 3 балла и ниже переводит сотрудника в категорию «С», и он получает один пакет вознаграждений. А если у сотрудника все оценки 7 баллов и выше, то он в категории «А», и ему причитается другое вознаграждение. Тут полная свобода для компании.

Участник семинара: Что может быть включено в вознаграждение категории «А»?

Ведущий семинара: Например, летний отпуск с членами семьи за счет компании. Служебный автомобиль... Да много еще чего.

Участник семинара: Вы слышали про Клауса Кобьелла?

Ведущий семинара: Я читал его книгу, и статью о нем в журнале «Секрет фирмы». Если вас интересует вопрос: кто у кого чему научился, то я не знаю, когда он создал свою систему вознаграждения. Мой первый опыт в этом направлении датируется примерно 1998 годом. Тогда я думал, что изобрел технологию предоставления руководителями компании сотрудникам обратной связи. После внедрения оказалось, что это не только обратная связь, но и мотивация и вознаграждение.

Участник семинара: Расскажите о пожизненном найме. Это, кажется, лояльность - 9 баллов. :)



Ведущий семинара: Это один из вариантов принятия клятвы. Что тут еще сказать. :)

Участник семинара: Но ведь юридически этот односторонний контракт о пожизненном найме ничего не значит, верно? Тогда зачем он?

Ведущий семинара: Человек, несмотря на годы, проведенные в условиях цивилизации, всё еще в большей степени живет в психологической реальности, а не в мире законов. Это и есть причина, по которой присяга работает.

Участник семинара: Насколько подробно нужно описывать оцениваемое поведение?

Ведущий семинара: Пока не возникнет разделяемой реальности - до тех пор, пока все заинтересованные лица станут понимать текст и критерии оценки одинаково. В приведенном мной примере часть описания опущена, часть скорректирована. Также надо понимать, что эти тексты сопровождаются разговорами и объяснениями.

Пожалуй, теперь можно подвести черту.

Вы знаете о ценностях и о ценностном управлении столько, сколько знаю я на этот момент. Возможно, различается опыт применения, но опыт легко приобретается.

Вы знаете, как выявить приоритеты компании, как описать их, как донести до сотрудников. Вы знаете, как сделать, чтобы приоритеты заработали на полную катушку.

Всё, что я могу сказать вам теперь - за дело!

Буду безмерно благодарен, если вы будете держать меня в курсе ваших усилий в области ценностного управления!

Ваш Константин Харский

10 марта 2010 года