

*В описании каждого мотивационного фактора (актуальной потребности) авторы методики приводят наиболее часто встречающееся в ответах 1355 менеджеров значение (мода), среднее значение (медиана), а также самое низкое и самое высокое значения (диапазон). Эти данные дают возможность оценить, насколько высока значимость той или иной потребности в целом в социуме (мода), а также значимость каждой потребности для конкретного человека, сравнивая данные его мотивационного профиля со средним значением (медианой).*

**Потребность в высокой заработной плате** и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Мода — 27, медиана — 19, диапазон — 0–96. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни. Увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

Мотивация работников, имеющих высокие показатели потребности в деньгах, с одной стороны, проста: если существует возможность больше заработать, прилагая больше усилий, то работники будут высоко мотивированными и удовлетворенными работой. То есть их мотивация состоит в обеспечении строгой причинно-следственной связи между усилиями и вознаграждением. С другой стороны, мотивация при помощи денег сопряжена с такими трудностями, как потеря управленческого контроля, определение справедливого уровня вознаграждения и др. Прежде чем мотивировать таких работников, нужно убедиться в их компетентности. Кроме того, они нуждаются в дополнительном контроле, поскольку в погоне за деньгами могут игнорировать контрактные или технологические требования. Такие люди не очень любят работать в команде, так как предпочитают получать деньги за свои собственные усилия. Коллег по команде они могут рассматривать как потенциальных конкурентов и даже как работников, мешающих работе.

... или премия. Премия, как я уже сказала, не индивидуальна, она назначается руководителем и так далее. [Это все, что записано про первый столбик]

**Потребность в хороших условиях работы** и комфортной окружающей обстановке. Мода — 17, медиана — 17, диапазон — 0–83. Как видим, требования к условиям работы в целом не высоки. В то же время авторы методики отмечают, что высокие показатели этого фактора, полученные при тестировании персонала, могут сигнализировать о неудовлетворенности некоей другой потребности, например, выражать неудовольствие руководителем, неблагоприятным психологическим климатом. Поэтому, столкнувшись с высокими значениями этой потребности, нужно в первую очередь рассмотреть человеческие отношения, сложившиеся в организации, ее корпоративную культуру. Если же подобных сложностей не выявлено, то, скорее всего, именно условия работы являются проблемой, решение которой состоит в их улучшении.

**Второй столбик.** Люди с высоким вторым столбиком обречены видеть все трещины, все грязные пятна, нехорошую мебель. Они иногда сидят и молчат, и мучаются. Женщинам иногда цветов не хватает. Вот у другого спросишь: «Плохой у тебя компьютер? Какого цвета твой стул?» Он скажет: «Я не помню». Эти помнят все. Они автоматически видят, как нужно поставить мебель в комнате — ну не по фен-шую, но как-то оптимально, идеально для обстановки, которая для всех будет оптимальной. Поэтому если здесь разрыв между желаемым и действительным, легко решать такую проблему.

К прошлому семинару пришел человек и поделился: менеджеры по продажам сидят в одной комнате, там хорошая мебель, нормальные условия. И есть одна девушка, которая обрабатывает отчеты и частично ему работу делает. Все на 80–90% довольные, молодые ребята — и у нее 40%. Представляете, что такое 40%? У всех одно и то же, а столбик у нее высокий. Оказывается, она не может сосредоточиться. Наушники не надевает, потому что к ней часто обращаются. Он говорит: «Если бы я заранее знал, что ее тревожит!» Он уже придумал, как переставить мебель, заказал ширму даже. Всем сказал: «К ней обращаться только через меня». Наушники заставил ее надеть, но она не согласилась. Но самое важное — иногда решить вопрос мотивации совершенно не проблемно.

**Потребность в четком структурировании работы**, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Мода — 26, медиана — 25, диапазон — 0–69. Люди с высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они хотят быть уверенными, что четко выполняют все предусмотренные производством процедуры. Недостаток указаний и информации будет вызывать у них стресс. Такие люди стремятся к высокому уровню организованности. Они хотят видеть мир упорядоченным, предсказуемым и контролируемым. Людей с высокими показателями этой потребности следует мотивировать установлением четкого порядка или предоставлением им возможности установить свой порядок.

У людей с низкой потребностью в структурировании работы всякие правила и инструкции вызывают раздражение и даже стресс. Попытки регулировать и контролировать деятельность таких людей может вызвать у них ожесточенное сопротивление и даже привести к конфликту.

Рассматривая потребность в структурировании и организации работы, Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что такая потребность может изменяться под влиянием времени и обстоятельств. Она может увеличиваться в периоды неопределенности и перемен и снижаться в условиях стабильности.

**Третий столбик.** Люди с высоким третьим столбиком обречены видеть все неполадки бизнес-процессов компании. Они ходят и видят: «Здесь надо подкрутить, здесь должно по-другому быть, здесь даже знаю, как.», — они не могут без системы. Есть люди с низким третьим столбиком — они могут и в системе, и без системы. «Я и на коленке могу, и с конкретными планами задач». А люди с третьим столбиком высоким — они любят, чтобы вот им сказали, и им нужно знать строго, где это написано. Сказали про план — где написан этот план? Сказали про сроки — где написано? Чтобы им потом не сказали: «А, я тебя неправильно понял». Они ненавидят такие ситуации, когда говорят одно, а спрашивают другое. Люди с высоким третьим столбиком — они начинают вокруг себя создавать эту структуру, в которой им комфортно. Вот посмотрите: это человек, для которого очень характерно, что он построил эту систему и доволен — 95%.

**Потребность в социальных контактах:** в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами. Мода — 27, медиана — 25, диапазон — 0–81. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей суете, шуму, которые неизменно сопровождают совместный труд. Таким образом, создавая условия для многочисленных контактов или перемещая на должности, предполагающие такие контакты, можно повышать удовлетворенность этих сотрудников. В то же время тех, у кого данный

показатель низок, нельзя заподозрить в неспособности поддерживать социальные контакты. Они просто не нуждаются в их большом количестве. Такие работники могут предпочитать одиночество, получать удовольствие от работы и сожалеть о времени, потраченном на разговоры с другими сотрудниками.

**Четвертый столбик** — иногда этим людям важны социальные контакты другого уровня. Они хотят общаться с похожими. Не вообще общаться, а с похожими — с похожими по интересам или на ранг выше, то есть «уже давно мне пора общаться с руководящим составом, входить в эти контактные группы, не хватает с этими людьми общения», и поэтому идут увольняются.

**Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения**, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности. Мода — 18, медиана — 19, диапазон — 0–45. Нужно попытаться сформировать поощряющий взаимоотношения моральный климат. Такие работники будут удовлетворены в условиях доверия, благоприятных рабочих и личных взаимоотношений, свойственных эффективной команде.

**Пятый столбик.** Высокий пятый столбик — болезненно люди ориентируются на время в том числе. Если вы опоздали на 5 минут, они уже на вас могут обижаться. Они всегда приходят вовремя, если они опаздывают, для них это катастрофа. Иногда они и за час могут прийти раньше. Самым большим подарком для них является — вот если они отличились — дополнительный день отгула или «я тебе разрешаю свободный график». Например, «приходи, к 9 или в этот день к 10». Чувство времени для них — это чувство свободы. Именно люди с высоким пятым столбиком болезненно чувствуют, когда бардак и постоянные переработки. У них это камень преткновения. То есть пятый и третий столбики связаны между собой.

**Потребность в завоевании признания** со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Мода — 35, медиана — 36, диапазон — 0–88. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Руководителю нужно учитывать, что восприятие проявлений признательности зависит от его искренности. Если признание звучит неискренне, то оно может разрушать мотивацию (демотивировать). Кроме того, разные люди нуждаются в различных формах признания. Одним нужно выражать благодарность в торжественной обстановке в присутствии коллег по работе, другим — достаточно сказать «спасибо» в процессе работы. Конечно же, признание должно проявляться сразу после события, поступка, которые его заслуживают, при этом признание заслуг не обязательно должно сопровождаться материальным вознаграждением.

Потребность в признании может сделать человека зависимым от одобрения окружающих. Высокие показатели этой потребности служат индикатором значительной неуверенности в себе. Такой человек будет не способен принимать самостоятельные решения. Важной составляющей мотивации должна быть индивидуальная работа, направленная на увеличение независимости, самостоятельности. В этом случае авторы методики рекомендуют иногда использовать такой прием, как критика действий с уверенением, что, несмотря на обсуждаемые недостатки, такого работника все равно ценят.

**Шестой столбик.** Люди с высокими шестыми столбиками — самые легкоуправляемые и самые сложноуправляемые. Если хотите сделать человека счастливым, и вам попался человек с высоким шестым столбиком, это сделать очень легко. Люди с высокими

шестыми столбиками не могут без общения с руководителем. Они хотят с ним разговаривать каждый день. Но им нужно общение с хорошим руководителем — в смысле, в хороших отношениях. Если отношения плохие, они мучаются вдвойне: не хотят общаться, но не могут. Они становятся счастливыми от того, что их похвалили или признали их заслуги — ну, за которые можно. Вот если человеку сказали: «Мария Степановна, хороший отчет», — другому человеку «ну сказали и сказали», а для Марии Степановны — она придет, она целый день будет с ребенком прыгать и играть. Все будут думать, что с ней такое случилось? Внешнее признание! Очень сильный стимул. Им надо общение. Нужно сказать: «Все по плану, все хорошо». Им нужны обязательно маленькие совещания, им нужны встречи, где мы обсуждаем работу. Им это нужно. Если этого нет, они мучаются. Если нет возможности, чтобы хотя бы что-то сказали про их работу — иногда такое бывает, что собрались на обсуждении: «В этом отделе хорошо, здесь тоже все хорошо, Нина Николаевна, спасибо, здесь все стабильно». Нине Николаевне была нужна эта фраза. Высокий шестой столбик. Если у вас плохие отношения с сотрудником, у которого высокий шестой столбик, то он не может работать, он вообще сосредоточиться не может на работе. Вы его выматываете своим плохим отношением к нему. Может быть, это тоже не очень хорошая информация, но он уволится, если у вас будут долго плохие отношения. Потому что ему важна именно доброжелательная атмосфера. Очень он этим мотивируется и мгновенно сильной энергетикой. Внешнее признание — если еще его похвалили при людях, да еще и несколько людей ему сказали спасибо — вы не представляете, какая работоспособность появляется.

**Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели** и достигать их. Мода — 36, медиана — 36, диапазон — 2–81. Преобладающей чертой таких людей является желание все делать самому. Они могут добровольно вызваться работать сверхурочно и будут честно выкладываться на работе. Но прежде чем приступить к выполнению задания, они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению, оценке. Они инстинктивно будут избегать деятельности, связанной с неопределенностью, где трудно или невозможно измерить вклад и достижения. Работники, стремящиеся к достижениям, пишут Ш. Ричи и П. Мартин, должны всегда ощущать себя движимыми какой-то целью. Если они лишаются ее, жизнь может показаться им бессмысленной. Достигнув поставленной цели, работники испытывают несколько мгновений триумфа, а затем неугомонность берет верх, и они опять готовы к достижениям.

Работники такого типа не умеют руководить, однако именно их часто продвигают на руководящие должности. В силу склонности к конкуренции им бывает трудно работать в команде.

Мотивация подобных работников состоит в четком определении цели и формировании полной преданности ей. Большое значение имеет подготовка условий для концентрации их энергии.

**Седьмой столбик.** Этим нужно знать, чем заниматься. Им интересны разговоры «Ну хорошо, вот сейчас ты этим занимаешься, а вообще что тебе интересно помимо этого?» У них всегда что-то, что их привлекает на данный момент не из той сферы, которой они занимаются — приложение интеллекта иногда вообще к другой области.

**Потребность во влиятельности и власти,** стремление руководить другими — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния. Мода — 31, медиана — 31, диапазон — 0–79. Ш. Ричи и П. Мартин пишут, что те, кто стремятся оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который

следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или направлено лишь на достижение собственных интересов и проявляется в жесткой разрушительной манере? Кроме того, стремление оказывать влияние почти всегда наталкивается на сопротивление других людей. Поэтому взаимоотношения могут стать неприязненными и особенно проблематичными, если у работника, проявляющего властность и влиятельность, отсутствуют такт, дипломатичность, толерантность, иными словами, все то, что принято обозначать понятием «социальный интеллект». Мотивация таких людей состоит в предоставлении возможности конструктивно влиять на других для достижения организационных целей. Причем обучение приемлемым методам влияния и приемам реализации власти, включающее практическую тренировку, должно составлять важную часть их мотивации.

**Восьмой столбик** — хотят руководить, хотят давать другим указания. А если это начинающий, если это человек, у которого нет даже опыта – ситуативное лидерство. Это что такое? Можно дать секретарю задание: «Пойди, собери у всех подписи». Приходит в кабинет секретарь и говорит: «Так, Василий Петрович, подпишите!» То есть это возможность для человека немного поиграть в командира, хотя у него и нет на это полномочий. «Уезжают в командировку — задания всем дали, а он мне перешлет. Отчеты он мне будет сдавать, он с вас будет требовать». Это делегирование через вас.

**Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции**, стремление избегать рутины. Мода — 34, медиана — 35, диапазон — 0–78. Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам. Таким людям требуется постоянная возможность переключаться на что-то новое. С большой энергией взявшись за дело, они вскоре начинают испытывать скуку. Они могут почти бессознательно уклоняться от планирования своей деятельности. Если же характер работы предполагает постоянные перемены, если требуется приток свежей энергии и новых инициатив, то такие люди будут прекрасно подходить для подобной работы. При отсутствии в процессе мотивации таких людей возможности предоставить им вид деятельности, предполагающий элементы разнообразия, авторы методики рекомендуют, в частности, сосредоточиться на указании им пути к дальнейшим стимулам: «Когда этот проект будет завершен, у вас будет отличная возможность заняться новым делом». Можно попытаться представить неоконченную работу как новый вид деятельности. Задача руководителя состоит в том, чтобы постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, на завершение начатого.

**Девятый столбик.** Люди с девятым высоким столбиком хотят заниматься несколькими разными вещами. Не одновременно, но чтобы у них была возможность заниматься сначала этим, потом другим, потом третьим. Чтобы у них были какие-то разные виды деятельности. Они такую работу выбирают, где: немножко с людьми, немножко с бумагами. Если вы их поставите только на что-то одно, они будут эффективны, но они будут скучать. Им нужно, чтобы было несколько видов работы.

**Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником**, открытым для новых идей. Мода — 32, медиана — 33, диапазон — 5–81. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Хотя идеи, которые вносит такой человек и к которым стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми. При корректном управлении такие люди весьма полезны для любой организации. Но их креативность, как утверждают Ш.

Ричи и П. Мартин, должна быть сфокусирована на задачах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована.

Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура компании не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями.

**Десятый столбик** – тут перед нами постоянно что-то придумывающие люди. Творчество сплошное. Что здесь важно? Людям–генераторам идей не всегда важно, чтобы их идеи были реализованы. Потому что сегодня он вам дал идею, вы над ней задумались, завтра он пришел и говорит: «Это все ерунда, у меня есть другая». Генераторы идей иногда готовы дарить идеи, потому что у них будет еще семь новых. Но если вы игнорируете идеи, не выслушиваете — «Давай обсудим, давай приходи, давай изложи» — это самое обидное для них. Демотивация, потому что он единственно это может, он создан для этого — давать идеи. А вы говорите: «Скрипач не нужен». И сразу происходит демотивация.

**Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии** как личности. Мода — 35, медиана — 32, диапазон — 7–84. Это показатель желания независимости и самосовершенствования. Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть.

Мотивация работников с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации. Как отмечают Ш. Ричи и П. Мартин, само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их.

С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития.

**Одиннадцатый столбик.** У людей, которые ходят на семинары, всегда этот столбик бывает высоким. Люди в хорошем смысле слова помешаны на своем развитии. «Ну как же так? Я еще этого не знаю, этого». Они всегда стремятся что-то освоить новое, учатся. Им очень нравится общаться с теми, кто тоже учится. Иногда у них во время обучения завязываются контакты, они их потом в бизнесе применяют. В чем они страдают? «Я вот неуспешный участник — я еще вот этого не знаю. Я вот это освою.», — и дальше они вдруг осознают, что они еще вот этого не знают. Они бесконечно готовы учиться. Поэтому для руководителя это находка, но вы в том числе можете поощрять их: «Что-то там сделаешь — я потом разрешу тебе один день в неделю куда-то сходить или я тебя сведу с человеком, который тебя чему-то научит». Для них это очень важно, когда их выпустили в среду, где они могут чему-то научиться. Для них это очень важно, они от этого очень мотивированные. Если вы правильно акценты расставите, эта энергетика станет в основе эффективности.

**Потребность в интересной, общественно полезной работе.** Мода — 41, медиана — 43, диапазон — 15–97. Создатели методики подчеркивают, что стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь

имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работник в понятия «интересная» и «полезная» работа. Чтобы усилить восприятие полезности работы, целесообразно разъяснять исполнителям более широкий контекст, в рамках которого их конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

**Двенадцатый столбик** очень непростой. Похож на шестой, но есть отличия. Шестой — «Признайте меня как личность, потому что я что-то умею». Причем, если ругаете человека с высоким шестым столбиком за то, что он плохо работает, он не обижается, он готов признать ошибки. Он переживает за то, что он что-то хорошо делает, и ничего не говорится. А двенадцатый столбик — людям этого столбика (высокого) важно, чтобы сама работа, которую они выбрали, была уважаемой. Чтобы все говорили: «Хорошо, что этим кто-то занимается». Они очень часто занимаются благотворительностью, на таких работах, которые точно в обществе считаются очень значимыми. Медики, учителя и т.д. Но бывает, что кто-то говорит: «Почему он там занимается какой-то ерундой, а деньги большие получает?» Вот этих людей это очень оскорбляет, когда не столько не уважают их, сколько никто не знает, чем они занимаются и почему нужно то, чем они занимаются.

Человеку, например, сказали: «Срочно сделай отчет». Он сделал, он напрягся, он два дня не спал. Смотрит, отчет его лежит, и говорит: «А вообще это кому-то нужно?» Люди с высоким двенадцатым столбиком — иногда головная боль для хорошего руководителя. Вот подчиненный делает какую-то цифру. Одно дело — менеджер по продажам, здесь все понятно. А вот он делает какую-то цифру — где эта цифра применяется и как от этого выиграет вся компания? То есть нужно найти повод и какой-то момент, чтобы сказать: «А вот мы на основе анализа это сделали, а анализ нам подготовила Маша. Хорошо, что мы делаем такие анализы». Вот это где-то нужно сказать, и у человека сразу: «Я занимаюсь всем нужным делом». Люди с двенадцатым столбиком — они будут работать там, где что-то происходит [разговоры громче лектора]. Вот они долго там не задерживаются, вот они такие своеобразные.

### Как с этим работать

Вот вы представьте, что если перед нами человек, которому плохо. Оказывается, среди ваших целей стоит, чтобы ему было хорошо и чтобы он еще и эффективно работал: горящие глаза, думает только о работе, предлагает идеи и так далее. Вопрос: а как это подкрутить? Мы оценили: вот это мой человек. Для чего нам эта информация? Вариант «А»: ни для чего, я ничего делать не буду. «Б» — более сложный вариант: я буду с этим человеком работать. А что с этим можно сделать? Перед нами эксперт. Нельзя советовать, нельзя оценивать. Нельзя говорить: «Вот, я вижу, ты чем-то доволен, я вижу, ты чем-то недоволен». Этого делать нельзя. Нельзя советовать: «Я тебе сейчас расскажу, чтобы ты не страдал, и как это сделать». Это табу!

А что тогда можно? Есть правила, как мы работаем. Вы выберете столбик у одного человека, в котором самый большой разрыв. Что вы можете сделать? Подчиненный кратко вам рассказывает ситуацию, почему там такой разрыв. Но не долбит жалобами, то есть никого не интересуется, как до этого дошло. Что такое практика коучинга? Выяснить у человека, который недоволен, как он видит, что можно сделать. Ничего нельзя сделать, все решается в паре. Просто первый шаг. Не вообще изменить мир, а самый первый шаг — поднять с пола бумажку. Какой самый маленький первый шаг, который

можно делать в твоей зоне компетенции, которые ты сам хочешь сделать для того, чтобы начала меняться ситуация. Не вообще меняться, а просто чтобы хоть какое-то движение было. А потом будет известен следующий шаг и так далее.

**Руководитель:** Что можно сделать на твоём уровне как первый шаг, и тебе бы хотелось, потому что ты равнодушен, потому что тебе это важно, ты из-за этого переживаешь? (Но мы не советуем, не комментируем, ничего не обещаем и не оцениваем.)

**Подчиненный:** Я не хочу все время оставаться на переработках, все время у нас переработки.

**Р.:** Хорошо, а почему? Как это происходит?

**П.:** Потому что у нас должно быть не три человека, а пять человек.

**Р.:** Ну а что можно сделать для того, чтобы как-то это изменилось?

**П.:** Как-то по-другому распределить должностные обязанности.

**Р.:** Вот ты представляешь, как это должно быть?

**П.:** Ну у меня есть на эту тему мысли.

**Р.:** То есть вот у тебя есть свои должностные инструкции, а есть круг должностных инструкций других людей.

**П.:** Да.

**Р.:** Но ты считаешь, что сейчас неправильно.

**П.:** Да.

**Р.:** А как ты считаешь с пояснениями? То есть у тебя есть мысль, как по-другому распределить эти обязанности?

**П.:** Есть.

**Р.:** Готов ты ее оформить в виде документа — ну чтобы хоть как-то подсчиталось?

**П.:** Да.

**Р.:** Сколько тебе нужно на это времени?

**П.:** Ну, три дня.

**Р.:** Правильно ли я тебя понял, что ко вторнику ты готов положить на стол руководителя проект предложения по поводу другого распределения обязанностей? Я ничего тебе не обещаю, это пока лишь твое мнение. Будет дано решение после обсуждения. Но тебя это волнует, для тебя это важно. Вот твой вклад, ты видишь по-другому, для тебя это эффективно.

**П.:** Да.

Поэтому после такого краткого разговора, например, в пункте пятом, третьего мая положить на стол руководителя предложение по другому распределению обязанностей. SMART-формат — кратко, четко. Не то, что «я весь мир хочу перевернуть». Мы не можем туда записать: «Утвердить новый формат». На своем уровне — маленькую задачу, сможет



ли коуч помочь человеку сформулировать вот эту маленькую SMART-задачу, первый шаг. Вот если у него это получилось, значит, коуч был эффективен.