

Светлана Иванова,
Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова,
Анна Глотова, Оксана Жигилий

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

Профессиональные компетенции,
лидерство, коммуникации

4-е издание



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

МОСКВА
2012

УДК 658.3
ББК 65.291.212.1
И20

Редактор М. Савина

Иванова С.

И20 Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 280 с.

ISBN 978-5-9614-1769-2

Для эффективного роста и реализации новой стратегии любой компании необходимо развитие компетенций сотрудников. Это особенно важно по отношению к сотрудникам высшего звена, так как найти специалиста необходимого уровня со стороны на рынке труда зачастую невозможно. Авторы книги рассказывают о специфике выращивания лидеров внутри компании, об управлении потенциалом (Talent Management), о коучинге и наставничестве, личностном росте и корпоративной культуре.

В книге мало теории и много практики. Она знакомит с уникальными методиками управления потенциалом, задачами по развитию лидерских компетенций и совершенствованию культуры обучения, примерами управленческих решений.

Книга будет интересна владельцам бизнеса, руководителям и HR-менеджерам, а также всем тем, кто ориентирован на профессиональный рост и карьеру.

УДК 658.3
ББК 65.291.212.1

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1769-2

© Иванова С.В., 2008
© ООО «Альпина Паблишер», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Введение	9
Коучинг, наставничество или управленческое влияние?	13
Психологический тип.....	14
Лидерские компетенции и их определение. Модель успеха в конкретной организации	21
Универсальная модель лидерских компетенций и ее определение	25
Что можно корректировать и выработать?	32
Специфика корпоративной культуры и бизнеса	35
Технологии оценки лидерских компетенций	45
Алгоритм интервью, технология и этапы управленческого анализа и эксперимента.....	45
Истинная мотивация к карьерному росту или жажда заменителей? Как отличить одно от другого?	63
Практические методы развития людей и проверка их готовности к следующему шагу	65
Проекты	66

Вовлечение в бизнес-планирование или принятие решений	73
Участие в совещаниях более высокого уровня	74
Вовлечение в наставничество, коучинг	75
Опережающие тренинги.....	77
Стажировка	79
Замещение	84
Промежуточные ступени роста	86
Лидерство на совещаниях и во время мозговых штурмов	86
Снижение уровня контроля	87
Положение «вне зоны комфорта»	87
Модель коучинга «ПРАВДА» и примеры ее эффективного применения	91
Пример модели «ПРАВДА» на практике	93
Подводные камни каждого из этапов и что с ними делать.....	96
Модель «ПРАВДА»: варианты ответов	102
Развивающий процессный контроль и двойные визиты.....	119
Подводные камни двойных визитов	120
Как анализировать и давать обратную связь.....	123
Как поддерживать сотрудника в дальнейшем	127
Уровень обобщения	128
«Обзор 360 градусов» как метод развития	131
Основная цель.....	132
Основные правила: Как составлять и проводить опрос.....	133
Какие решения могут приниматься на основе полученных результатов? Что анализировать и на что обращать внимание?.....	139

Кейсы из практики использования опросника	144
Виды управленческого влияния	151
Метафорическое влияние	151
Рефрейминг	172
Эксперимент как метод управленческого влияния	182
Психодрама	184
Критическая обратная связь по модели «ПРОСТОР»	187
Наставничество и обучение	193
Место обучения и наставничества	193
Универсальная модель обучения	196
Методы «Делай, как я» – обучение действием	196
Цикл Колба	197
Дидактический метод	199
Объяснительно-иллюстративный метод	200
Эвристический метод	200
Выбор провайдеров обучения для своих сотрудников	202
Создание учебного центра компании	205
Чему учить?	207
Состав сотрудников УЦ	209
Поиск	212
Адаптация	213
Мотивация	214
Дистанционный менеджмент. Развитие персонала	217
Как правильно выбрать?	217

Внутренний PR, направленный на формирование культуры развития	229
Формирование корпоративной культуры и идеологии развития и максимальная реализация потенциала	230
Система коммуникаций и получения обратной связи при продвижении и перемещении сотрудников....	240
Инструменты создания позитивной мотивации: как делиться знаниями, быть наставником, обмениваться опытом	244
Приложения	249
Тип референции	249
Процедуры – возможности.....	252
Кейс «Виртуальный отдел»	257
Дополнительные материалы	263
Алгоритм анализа «Хочет – может»	263
Алгоритм версионного анализа поведения сотрудников «Весы»	266
Модель 5В внедрения изменений.....	267
Четыре Я человека.....	274
Об авторах	277

ПРЕДИСЛОВИЕ

Не вызывает сомнения факт, что любой компании независимо от ее масштаба и сферы деятельности необходимы и лидеры, и успешные сотрудники. В динамично изменяющихся условиях современного мира владельцам и руководителям бизнеса не всегда удается заметить и определить потенциал своих сотрудников, а также те рычаги, использование которых способствовало бы появлению и развитию лидеров в своем коллективе. Вследствие этого основной акцент ставится не на внутренние ресурсы компании, а на привлечение талантов извне, и задача эта обычно возлагается на рекрутеров. Как результат, компания получает некий сырой материал, который нужно развивать с учетом специфики бизнеса, внутренних норм и мотивировать для эффективной отдачи. И это, в принципе, естественно.

Имея солидный практический опыт в области привлечения ресурсов, я убежден, что этот подход далеко не всегда оправдывает себя и приводит к нужным результатам. Для того чтобы сотрудник смог проявить свои лидерские компетенции и показать максимальную эффективность, мало возлагать надежды только на хедхантеров, предоставляющих профессионалов с высоким потенциалом. Немаловажным, а зачастую и решающим является тот факт, что сама компания должна

вносить большой вклад в развитие и поддержку потенциала своих сотрудников.

Несмотря на множество ресурсов, методик и приемов, предназначенных для построения эффективной системы развития потенциала, далеко не все они применимы в российских условиях. Авторы этой книги предлагают, как мне кажется, оптимальное комплексное решение вопроса. Имея успешный опыт в области Talent Management и построении систем развития персонала в рамках российской бизнес-практики, Светлана Иванова и ее коллеги предлагают эффективные практические решения по выявлению и оценке лидерских компетенций для построения эффективной системы развития потенциала компании, планирования карьеры и личностного роста каждого ее сотрудника.

Важно отметить разносторонний подход авторов к рассматриваемой проблеме с использованием различных моделей коучинга, что, несомненно, поможет руководителям компаний и менеджерам по персоналу оценить и выбрать необходимый инструментарий и на этой основе сформировать свою уникальную систему управления потенциалом.

Валерий Туголуков
Директор СИТИЛИНК

ВВЕДЕНИЕ

По роду работы мне приходится много ездить по стране. И нередко, особенно в последние годы, от владельцев и руководителей компаний я слышу одно и то же: «Как испортился мир! Как трудно найти хороших менеджеров! А найдешь, то запросы у них такие, что волосы дыбом встают». И в общем-то они правы. К тому же результат работы хедхантеров часто не радует: новый топ-менеджер словно существо с другой планеты: он не готов к новой среде, ценностям, условиям. В лучшем случае все заканчивается мирным расставанием, в худшем — новый топ-менеджер начинает ломать существующую культуру, вносить раскол и т. д. Думаю, вы понимаете, о чем я говорю. К сожалению... К сожалению, потому что чем лучше вы меня понимаете, тем выше вероятность, что эта проблема для вас актуальна, что или вы, или ваши знакомые с ней уже столкнулись.

Как профессиональный преподаватель вуза (я читаю лекции в МИРБИСе слушателям MBA), как бизнес-тренер и внешний эксперт по оценке я очень хорошо знаю проблемы, с которыми приходится сталкиваться и владельцам бизнеса, и руководителям предприятий при работе с персоналом, особенно с менеджерами высшего звена. В течение почти четырех лет — первое лицо в России в HR компании, у которой есть многолетняя история и определенная система развития потенциала и построения системы планирования карьеры и преемников.

Именно поэтому я решила поделиться своим опытом в сфере Talent Management, или управления потенциалом. Думаю, он заинтересует тех, кого волнуют вопросы развития потенциала своих сотрудников и подчиненных или проблемы личностного роста.

«Развитие потенциала сотрудников» — это логическое продолжение двух моих первых книг, посвященных оценке персонала и мотивации. В ней есть и примеры из практики, и мои решения — порой удачные, а иногда не совсем (надо же оставаться честной), и ситуации, с которыми я сталкивалась как тренер и консультант, работая как с маленькими, так и с большими российскими и западными компаниями.

В создании некоторых глав этой книги принимали участие мои коллеги:

Дмитрий Болдогов — блестящий тренер и опытный специалист по техникам убеждения и влияния, с многолетним практическим опытом в крупных западных компаниях. Изначально — врач, одной из специализаций которого была психология и психиатрия. Он принял участие в написании главы, посвященной техникам управленческого влияния, создал многие из тех практических инструментов (метафоры и рефрейминг), с которыми вы сможете познакомиться в соответствующей главе и взять на вооружение.

Эмма Борчанинова — многие годы руководитель региона Урал–Сибирь, а затем руководитель продаж крупной компании по всей стране. Одной из важнейших специфических задач в ее работе было развитие людей на расстоянии, в ситуации, когда ты можешь лично видеть их не более 2–4 раз в год. Именно об этом ее глава.

Анна Глотова — специалист в сфере внутреннего и внешнего PR, имеющая большое количество креативных наработок в этой области. Воспользовавшись ее идеями, вы сможете создать правильную «развивающую» атмосферу в компании, в частности позитивное отношение к развитию и обучению, а также построить прозрачную систему корпоративных ком-

муникаций, чтобы избежать проблем и конфликтов, которые не так уж редко случаются при управлении потенциалом.

Оксана Жигилий — в прошлом руководитель учебного центра и тренер крупной компании — расскажет о том, как наиболее правильно организовать работу учебного центра в компании, когда это действительно целесообразно, и на что в этом случае стоит обратить особое внимание.

Книга вобрала в себя опыт многих людей, работавших с разными компаниями и в разных странах. Думаю, она может помочь в создании системы развития как коллектива, так и каждого подчиненного. Эта книга будет полезна не только специалисту в сфере HR при планировании проекта по развитию потенциала компании и при работе с кадровым резервом, но и супервайзеру, которому нужно справиться с заблуждениями конкретного Васи Пупкина. Более того, она может помочь вам просто иначе взглянуть на себя, свой потенциал и свое развитие.

В этой книге мало теории и много практики. Мы предложим задачи, которые нужно решить вам самим, но обязательно дадим свои версии ответов. Обязательно поделимся практическими наработками, вплоть до конкретных фраз и приемов. Но главное — помните, все это не аксиома, а лишь старт для дальнейшего нон-стоп-развития!

Светлана Иванова

КОУЧИНГ, НАСТАВНИЧЕСТВО ИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ?

Светлана Иванова

Понятие *коучинг*¹ сейчас используют очень часто, и похоже, этот термин стал до некоторой степени модным в бизнес-кругах. И как часто бывает с модными терминами, разные люди вкладывают в это понятие разное. Одни подразумевают под коучингом *тренинг личностного роста*, работу с собственными целями и приоритетами. Во многих западных компаниях, в том числе и в J&J, под коучингом понимают *наставничество*². Один мой коллега посетил семинар по коучингу, где рассказывали о *психотерапевтических приемах*. Слышала я и о ситуациях, когда персональный коучинг превращается в *манипулирование*, формирование психологической зависимости от коучера. Еще один вариант интерпретации термина я услышала не так давно от своего клиента. Он просил о коучинг-сессии для одного из топ-менеджеров. Когда я стала более подробно расспрашивать, что же все-таки необходимо, оказалось, что требуется

¹ Согласно англо-русскому словарю: to coach — тренировать, а coach — тренер, coaching — тренировка.

² Например, в описании целей и обязанностей супервайзера одной крупной компании сказано: «To coach sales team by co-traveling with each report at least 2 days per week». Дословно: «Осуществлять коучинг команды торговых представителей за счет совместных визитов не менее двух раз в неделю».

всего лишь *индивидуальное обучение* в стандартном порядке: теория — практика — коррекция — закрепление.

Поэтому я начинаю с определения, которым стану пользоваться в этой книге.

Итак, коучинг в бизнес-организации — это управленческое влияние, которое позволяет создать мотивацию сотрудника к изменениям, а также последующее определение конкретных шагов изменения и развития, характер и последовательность которых зависят от психологического типа человека и его профессионального уровня, которое может осуществляться методами наставничества, совместного поиска решений или при самостоятельной работе сотрудника.

Таким образом, я предлагаю три варианта коучинга:

1. Мотивация к изменениям + наставничество.
2. Мотивация к изменениям + совместный поиск решений.
3. Мотивация к изменениям + самостоятельный поиск решений.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП

Давайте начнем рассуждение с того, какой вариант коучинга для какого человека и при каких обстоятельствах будет оптимален и каким образом можно это определить.

Тип референции³

Тип референции — одна из характеристик, знание которой позволит определиться с тем, какой вариант коучинга будет наиболее оптимальным для конкретного человека.

Сотрудник, тяготеющий к внешней референции, охотно воспринимает советы со стороны и готов им следовать. Для него важно чувствовать одобрение коллектива, важно следовать групповым нормам и традициям. Конечно, можно уделить до-

³ Тем, кто не знаком с этим понятием, рекомендуем заглянуть в Приложение.

вольно много времени на то, чтобы вытащить его собственное мнение, чтобы использовать все те методы влияния и изменения убеждений, но вряд ли это нужно. Если сотрудник склонен к внешней референции, следует определить зоны развития, мотивировать к изменениям, а затем перейти к методу наставничества.

Чтобы вы могли убедиться в правоте этого высказывания, расскажу историю, которой со мной поделилась одна из участниц моего тренинга по управлению коммерческим отделом. Итак, после совместного визита с одной торговой представительницей (причем визит был вполне удачным) руководитель, начиная анализ визита, задает сотруднице вопрос: «Что, на твой взгляд, было удачно, а что можно было бы сделать лучше?» На этот вполне невинный вопрос последовала такая реакция: «Ты же руководитель, не мучай меня, скажи сама, как оцениваешь мой визит». Поведение довольно типичное для людей с внешней референцией. В таком случае не стоит терять время и прибегать к изощренным приемам, нужно просто дать свою оценку и сказать, как следует действовать в дальнейшем.

Как известно, человека, склонного к внутренней референции, гораздо легче убедить, чем заставить. Эти люди более охотно и ответственно следуют тем выводам, к которым они пришли сами или по крайней мере им кажется, что они к ним пришли. Навязанное мнение или система действий может вызвать протест, который приведет либо к открытому сопротивлению, либо к тихому саботажу, либо к демотивации и снижению лояльности. Расскажу вам случай, который очень хорошо иллюстрирует эту мысль. Несколько лет назад я проводила тренинг по технике продаж в одной компании, где для подразделения, занимающегося продажами, были разработаны стандарты взаимодействия с клиентами (подробное описание того, как именно вести себя с клиентом, включая обязательные и запрещенные фразы). В частности, в них запрещалось задавать клиенту вопрос: «На какую сумму вы рассчитываете?» Еще до тренинга меня предупредили, что это правило очень часто нарушается. Надо сказать, что в силу технической специфики продукта среди сотрудников подразделения было

много людей, тяготеющих к внутренней референции. И вот в ходе тренинга я привожу это правило и спрашиваю: «Можем ли мы предложить клиенту товар на сумму, значительно большую, чем та, которую он назвал в ответ на наш вопрос?» — «Нет» — «Встречаются ли люди, для которых сумма покупки не является определяющей?» — «Да» — «Приходят ли к вам клиенты с небольшими суммами денег, которых такой вопрос может обидеть?» — «Да». И вдруг один из участников говорит с удивлением: «Ребята, оказывается, нам не зря запрещали задавать этот вопрос!» Думаю, комментарии излишни.

Итак, если сотрудник тяготеет к внешней референции, мы можем однозначно остановиться на варианте «мотивация к изменениям + наставничество». Совместный или самостоятельный поиск решения в этой ситуации отнимет много времени и не имеет особого смысла, так как человек изначально настроен на принятие советов и одобрения. Исключением может стать ситуация, в которой за счет постоянного воздействия вы хотите переместить сотрудника в сторону смешанной или внутренней референции. Но такой переход занимает много времени (месяцы, а то и годы) и потребует терпения и больших временных затрат со стороны руководителя.

Для сотрудника со смешанной (средний вариант) или внутренней референцией больше подойдут два оставшихся варианта — «мотивация к изменениям + совместный или самостоятельный поиск решений».

Уровень квалификации и лояльности

Уровень квалификации и лояльности в первую очередь позволяет нам определить, можно ли доверить поиск решений сотруднику самостоятельно или лучше действовать совместно. В том случае, когда мы оцениваем квалификацию сотрудника как не очень высокую (хочу подчеркнуть, что в этом случае речь идет не о квалификации вообще, а о подготовленности сотрудника к конкретной задаче), стоит выбрать вариант совместной работы, так как самостоятельный поиск решения или отнимет слишком много времени, или приведет не туда.

При достаточном уровне квалификации и лояльности можно дать сотруднику возможность самому найти решение, лишь изредка корректируя его действия. Это одновременно дает возможность и оценить человека, и повысить его мотивацию за счет оказанного доверия.

Уровень креативности, «процедуры — возможности»⁴

Еще одна важная особенность человека, которая позволит нам принять решение о том, стоит ли ждать от сотрудника самостоятельности в поиске новых решений. Люди, склонные к повторяющимся действиям, чувствуют себя комфортно в тех ситуациях, когда все идет по устоявшейся схеме. Им очень сложно создавать что-то новое, это противоречит их характеру. В таком случае будет намного лучше, если руководитель поможет им составить план развития. Другие — те, кто обладает достаточным уровнем креативности, получают больше удовольствия, самостоятельного формируя план развития. Здесь руководитель может подключиться уже только при окончательной корректировке и утверждении.

Мы обсудили с вами, какой вариант развития выбрать в зависимости от типа сотрудника. Теперь давайте подумаем, каким должен быть руководитель, чтобы стать успешным коучем.

Требования к руководителю

Какими убеждениями и компетенциями должен обладать руководитель, чтобы успешно осуществлять коучинг, грамотно использовать свое управленческое влияние? Вопрос этот вовсе не праздный, потому что во время тренингов я не раз сталкивалась с высказываниями такого типа: «Если я — руководитель, а он — подчиненный, значит, обязан слушаться»; «Что за дела? Это же не клиент». Поэтому, прежде чем обратиться

⁴ Тем, кто не знаком с этим понятием, рекомендуем заглянуть в Приложение.

к коучингу, спросите себя, что для вас важнее: собственные амбиции (причем не совсем обоснованные. — *Авт.*) или же результат, дело.

Итак, рассмотрим, какие же компетенции и убеждения руководителя абсолютно необходимы для успеха в коучинге:

- Приоритет дела, результата, а не личных амбиций. Иными словами, если для лучшего развития сотрудника нам нужно «продавать идеи», надо это делать.
- Умение «продавать идеи». За годы работы с разными компаниями и руководителями я заметила интересное явление: топ-менеджеры, пришедшие из сферы продаж, коммерции, гораздо легче и успешнее в коучинге, чем вышедшие из финансовой или технической сфер. Это связано с более развитыми коммуникативными навыками и умением убеждать, которые и позволяют им «продавать идеи». В дальнейшем этот процесс я буду называть более традиционно — мотивировать к изменениям.
- Умение определять карту мотиваторов сотрудника, что позволяет успешно мотивировать к изменениям.
- Ценности и убеждения руководителя и сотрудника в идеале должны совпадать или как минимум не входить в противоречие. В противном случае успех дальнейших действий сомнителен.
- Знание специфических приемов убеждения и влияния и навык их применения, а также алгоритм действий при коучинге. Эти вопросы мы рассмотрим подробнее в главах, посвященных моделям коучинга и видам управленческого влияния.
- Уверенное владение техниками наставничества и обучения подчиненных.
- Высокий уровень терпения, поскольку коучинг требует много времени и сил со стороны руководителя.

Несколько практических моментов, о которых, мне кажется, стоит подумать, прежде чем принимать решение о проведении коучинга:

- Готовы ли вы учиться?
- Есть ли у вас время и терпение, чтобы стать эффективным коучем?
- Готовы ли вы к неавторитарному взаимодействию с сотрудниками?
- Доверяют ли вам сотрудники? В ином случае коучинг будет абсолютно неэффективным.
- Нужен ли вашим сотрудникам коучинг или можно обойтись тренингом и наставничеством?

Если на все вопросы вы ответили положительно, то эта книга для вас.

Замечание. В книге использованы профессиональные термины, принятые в бизнес-среде.

ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ИХ ОПРЕДЕЛЕНИЕ. МОДЕЛЬ УСПЕХА В КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Светлана Иванова

Любое дело начинается с постановки целей, ориентиров, определения того, куда именно мы будем двигаться. Могу сказать по опыту, что система управления потенциалом (Talent Management) часто дает сбой именно за счет неопределения или неправильного определения модели лидерских компетенций. В этом случае мы лишаемся эталона, с которым впоследствии должны будем сравнивать сотрудников, определяя кадровый резерв, к тому же у нас не будет возможности определить профиль развития конкретного сотрудника. Ведь если у нас нет «идеальной модели», то мы не можем определить «зазор» между тем, что есть, и тем, что должно быть.

Прежде всего (и это важно!) мне хотелось бы поговорить о типичных ошибках при определении потенциального лидера и тех качествах, какие у него должны быть. Приведу несколько примеров из практики компаний, действующих на территории России и бывшего СНГ.

- **Нередко ставят знак равенства между инициативностью и лидерством.**

Эти качества, безусловно, заслуживают одобрения. Тем более что нередко проявление инициативы вызвано не столько склонно-

стью к креативности, сколько тем, что сотрудник реально болеет за дело. Однако инициативность нельзя считать синонимом лидерства, ведь, выдвигая идею, человек не планирует отвечать за ее внедрение. И наоборот: лидер необязательно должен проявлять креативность и инициативность, его задача поддерживать стремление к творчеству у других членов команды. Недаром выделяют роль генератора идей, которая необязательно должна совпадать с ролью лидера.

Например, сотрудница одной компании часто выдвигала новые идеи, направленные на совершенствование рабочего процесса. Почти все идеи были обоснованными, жизнеспособными и явно могли дать большой экономический эффект. Руководство компании почти всегда их принимало и одобряло. Все бы было хорошо, если бы руководство группой по доработке и внедрению идей в жизнь не поручили этой сотруднице. Она быстро теряла интерес к выдвинутой ею же идее и начинала увлекаться чем-то новым, к тому же была не очень хорошим организатором, поэтому работа проектной группы, мягко говоря, не радовала. Девушка была чувствительна к признанию и к негативной оценке. Поскольку работа шла не слишком хорошо, она очень переживала, что снижало ее мотивацию к проявлению инициативы. И что самое плохое, руководство сделало неправильные выводы: поскольку работа проектной группы не привела к ожидаемым результатам, инициативы были признаны неверными. Таким образом, компания не приобрела лидера, но потеряла генератора идей, загубив стремление проявлять инициативы. Всего этого можно было избежать, просто не смешивая две различные компетенции.

- **Активность, стремление проявить себя, стремление к успеху и признанию.**

В любой компании есть люди достаточно амбициозные, стремящиеся к признанию, активные и способные за это признание бороться. Такие сотрудники часто выступают на совещаниях, проявляют себя на тренингах и во время мозговых штурмов, причем делают они это совершенно искренне. (Я не имею в виду, что это их поведение не показное: оно не рассчитано на одобрение начальства и т. д.) Нередко они совершенно не хотят отвечать

за других и, как правило, не могут быть лидерами — им важнее быть на виду, а не руководить.

■ **Демонстративное поведение на корпоративных мероприятиях и тренингах воспринимается и оценивается как реальное.**

Во многих компаниях, особенно в западных, сотрудники прекрасно знают о том, что их постоянно оценивают, анализируют их потенциал и возможности карьерного роста. К сожалению, нередко карьерный рост воспринимают как источник различного рода благ (машина, зарплата, статус, бонусы и т. д.). При этом их мало волнует, что у лидера больше ответственность, что ему приходится отвечать не только за себя, но и за других. Забывая о шишках и помня о пряниках, эти люди стремятся произвести впечатление на руководство и таким образом получить желаемое. Занятно наблюдать, как возрастает порой активность некоторых участников, когда на совещании, во время мозгового штурма или на тренинге появляется кто-нибудь из руководства. Они начинают высказываться по любому поводу, стремятся взять на себя роль организатора. Понятно, что побудительным мотивом таких действий становится желание показать себя. Понаблюдайте незаметно за поведением людей, и вы четко сможете отделить желание «быть» от стремления «казаться». Кстати, среди корпоративных компетенций, отмеченных как желаемая в одной крупной компании, так и было сказано: «Демонстрировать энтузиазм в работе при командном взаимодействии». Вдумайтесь, ведь это прямой призыв к тому, что мы только что осудили. Каких же тогда действий ждать от сотрудников, когда руководство далеко?

■ **Ставят знак равенства между отличным профессионалом и лидером.**

Это, пожалуй, одна из самых распространенных ошибок. Действительно, очень многие качества, которые обеспечивают успех в индивидуальной профессиональной деятельности, необходимы и лидеру. Но... Следует помнить, что руководитель — это профессия, точно такая же, как финансист, маркетолог или продавец. И профессия эта требует не только и не столько умения разбираться в специфике бизнес-процессов, сколько навыков управления

людьми. Не так давно я беседовала с руководителем финансового отдела одной компании. Она рассказывала об очень интересном проекте, связанном с внедрением SAP/R3: «Проект в разгаре, передо мной грандиозные задачи... А они все ходят со своими дурацкими вопросами и отвлекают меня от дела». Вы поняли, кто ОНИ? Конечно, подчиненные. Несомненно, героиня этого эпизода — очень сильный профессионал, но разве она руководитель? А в некоторых западных компаниях появилась противоположная тенденция. Не хочу давать ей однозначную оценку, но расскажу как о теме для размышления. Идея состоит в том, что хороший менеджер (управленец) необязательно должен быть специалистом высокого уровня в тех бизнес-процессах, которыми он руководит, достаточно иметь о них лишь общее представление. Главное — он должен быть хорошим управленцем. Лично я не могу полностью с этим согласиться, но знаю несколько вполне успешных компаний, где принято проводить ротации на уровне топ-менеджмента, когда, например, директор по логистике и коммерческий директор могут поменяться местами. Пожалуй, это однозначно неприменимо лишь в финансах, бухгалтерии и IT-сфере: там все-таки будет преобладать экспертная модель лидерства.

■ **Подмена понятий лидер — главный эксперт.**

Эта ситуация сходна с предыдущей, отличие в том, что здесь речь идет не о выборе кандидата на руководящую должность, а о его позиционировании. В некоторых компаниях одобряют и даже требуют от руководителя подразделения прежде всего не управления и координации работы его подчиненных, а умения выполнять обязанности его сотрудников. В результате руководитель начинает оценивать себя в первую очередь как профессионала по индивидуальным результатам, а только потом по результатам своих подчиненных, а подчас и вообще забывает о них. Иногда это выливается в конкуренцию руководителя со своими людьми: он гордится тем, что справляется с работой лучше них, и вольно или невольно мотивация к развитию подчиненных снижается. Как-то я беседовала со знакомым — руководителем подразделения продаж одной крупной компании. И он с гордостью заявил: «Ты представляешь, как я вчера “сделал” одного VIPа. Сколько мои ребята ни пыта-

лись, все никак, а я только раз съездил к нему — и готово!» На что я ему сказала: «Только что ты мне с гордостью сообщил, что ты классный продажник, но очень плохой руководитель, потому что ты либо неправильно набрал людей, которые не способны справиться с работой, либо ничему их не учишь. Подумай, кем ты себя все-таки видишь — руководителем или продавцом?»

Подобных примеров можно привести много, я рассмотрела только те ситуации, которые встречаются наиболее часто.

Теперь вы видите, чего надо избегать. А теперь посмотрим, к чему стоит стремиться и как определять модель лидерских компетенций, т. е. критерии выявления кадрового резерва, или HiPo¹. Как обычно, стоит определить две позиции: универсальная модель лидерских компетенций, которая будет актуальна для всех компаний и подразделений, вне зависимости от корпоративной культуры и особенностей бизнеса, и специфическая, т. е. характерная для конкретной компании.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Любой профиль, или модель компетенций, определяется исходя из ответа на два вопроса: какое поведение должен демонстрировать человек и какими компетенциями он должен обладать, чтобы это поведение успешно продемонстрировать?

Если вы читали другие мои книги, то, наверное, помните, что я обычно предлагаю читателям задания, которые позволяют или проверить свои знания, или самостоятельно найти решение. Поэтому мне сейчас хотелось бы предложить вам несколько кейсов, каждый из которых будет связан с одной или двумя компетенциями, необходимыми лидеру. Будьте честны с собой и постарайтесь их выявить самостоятельно (в конце вы найдете мои варианты решений).

¹ HiPo (High Potential) — высокопотенциальные сотрудники — сотрудники, о которых можно сказать, что они в будущем могут стать руководителями. Термин принят во многих западных компаниях.

1. Представьте такую ситуацию: в коллективе затяжной конфликт, но по определенным причинам все решили не вовлекать руководителя в эту ситуацию. Сотрудники действуют по принципу «лебедь — рак — щука», хотя было бы лучше собраться всем вместе, обсудить вопрос и коллективно найти выход из ситуации. Найдется ли кто-то, кто поставит вопрос таким образом? Считает ли кто-нибудь, что необходимо помочь коллективу и он должен взяться за это дело?
2. Не раз в беседе с сотрудниками подразделений, в которых не выполнили план или один из коллег поступал не должным образом, я слышала высказывания типа «Так это же Вася виноват, я-то при чем?» или «Я-то все сделал для выполнения плана, а вот они...» и им подобные.
3. Честно говоря, я точно не поняла, почему возник конфликт интересов, но саму ситуацию запомнила хорошо. Слушала комментарии к велогонке во время Олимпийских игр. Комментатор назвал известного велогонщика, который мог занять первое место и получить золотую медаль, но пожертвовал этим и пришел только третьим, чтобы его команда заняла первое место. Команда получила первое место, а он не стал олимпийским чемпионом.
4. «Кто ищет, тот всегда найдет...» Думаю, это действительно так. Если человек настроен видеть в других людях и их действиях преимущественно негатив, то он, скорее всего, и у своих подчиненных найдет недостатки и не будет видеть достоинств и станет чаще прибегать к кнуту, нежели к пряникам.
5. Я заметила интересную особенность: продавцы, переходя на руководящую должность, как правило, довольно легко и быстро адаптируются к новой роли. Почему? Потому что навыки коммуникации и умение разбираться в психологии, которые нужны руководителю, у них уже есть. Им только нужно перестроиться на применение основных навыков в продаже идей (читай — мотивации), навыков постановки цели визита — в целеполагании для подчиненных.

Тем не менее адаптация не всем дается легко. А что уж говорить об объеме знаний и новых компетенций, нужных тем, кто становится руководителем в других сферах! Речь идет о компетенции, жизненно необходимой лидеру.

6. Общаясь со своей знакомой, которая преподавала на курсах английского языка, я услышала интересное замечание: «Есть люди, которые предпочитают идти в группу, где средний уровень владения языком выше, чем у них. Они утверждают, что это их стимулирует. А другие, наоборот, предпочитают группу уровнем пониже, чтобы чувствовать себя в ней комфортно». Позже в одной книге по менеджменту западного автора я встретила такую фразу: «Руководители первого сорта набирают себе подчиненных первого сорта, а руководители второго сорта набирают себе подчиненных третьего сорта».
7. Есть люди, которые могут убедить, вдохновить других, за ними хочется идти. Но это еще не все. Важно, чтобы те, кто умеет вдохновлять людей, делали это, а не предпочитали административно-командный стиль.
8. У каждого из нас есть определенные фильтры, через которые мы пропускаем информацию из внешнего мира. Помните эпизод знакомства Шерлока Холмса и доктора Ватсона? Доктор Ватсон пытался определить род занятий Холмса, проанализировав уровень его подготовки в различных сферах. И был шокирован, когда понял, что Шерлок не знает о вращении Земли вокруг Солнца. На что тот ответил: «А чем, собственно, это поможет в моем деле?» Действительно, у всех нас есть свои фильтры восприятия. Но отличие руководителя в том, что он должен избегать такого фильтра, как... К сожалению, такое встречается часто и приводит к авторитарному принятию решения, и в результате многие идеи умирают, едва успев появиться на свет.
9. «Легче сделать самому, чем объяснить». Многие руководители — настоящие профессионалы, эксперты в своем деле. Но вот научить своих подчиненных действовать правильно

они не могут или не хотят. Если неумение учить в данном случае частично (подчеркиваю, только частично) можно компенсировать тренингами по наставничеству и коучингу, то нежелание компенсировать крайне затруднительно.

10. Много раз в начале тренингов по менеджменту я провожу такое упражнение: даю командам (сколько их, зависит от размера группы) задание однозначно ответить на манипулятивный вопрос, потому что моя задача — вызвать жаркую и, как правило, бесполезную дискуссию (примеры вопросов: «Что важнее — материальная мотивация или нематериальная?», «Что лучше — устойчивый середняк или нестабильная звезда?» — и им подобные). При этом каждый участник получает карточку. Тот, у кого на карточке стоит плюс, должен за время дискуссии занять позицию лидера (кстати, лидер определяется тайным голосованием всех членов команды после окончания упражнения). Правда, таких карточек с плюсами обычно не одна, а две или три — в зависимости от количества людей в команде. Остальные должны вести себя как обычно, т. е. перед ними не стоит задача завоевать лидерство, но они и не должны отмалчиваться. Через десять минут дискуссия заканчивается и начинается голосование. Интересно, нередко лидером признают того, кто вообще не вытащил крестика. А когда мы начинаем обсуждать, по каким критериям каждый из членов команды выбирал лидера, то почти всегда говорят, что этот человек или лучше всех разобрался в вопросе, или лучше всех управлял обсуждением. Отсюда вывод...
11. Есть люди, которые могут прекрасно организовать себя, генерировать идеи, встречающие одобрение большинства. Но вот как только возникает необходимость координировать работу других, распределить роли в команде, организовать процесс обсуждения, они пасуют.
12. Несколько раз на совещаниях я сталкивалась с такой ситуацией: первым высказывался человек, который имел достаточный вес как профессионал или пользовался уважением по каким-то другим причинам. И это мнение все поддержи-

вали. Но после совещания, обмениваясь мнениями, от коллеги я услышала высказывание, практически противоречащее тому, что было заявлено на совещании. На мой удивленный вопрос он ответил примерно так: «Ну что спорить, если мнение уже высказано. Мало ли что я считаю...»

13. Несколько лет назад я помогала одному из своих клиентов разрешить сложившуюся ситуацию в одной из его различных точек. Руководителем этой точки была поставлена успешная сотрудница, лояльная, пользующаяся уважением и доверием в коллективе. Она прекрасно знала свое дело, была хорошим наставником и очень креативно подошла к внедрению новых технологий. Но возникла проблема: расшаталась дисциплина, документация, которую должны были вести сотрудники, не велась. Эти и им подобные проблемки постепенно нарастали как снежный ком. Как вы думаете, какой компетенции лидера ей не хватило?
14. Современный бизнес непредсказуем, часто приходится работать в условиях цейтнота, высокой неопределенности, принимать решения при недостатке информации, рисковать. Из истории можно вспомнить картину сражения: командир впереди на лихом коне. А теперь представьте, что этот командир растерялся, побледнел от страха, побежал.
15. Наверное, вы в работе или частной жизни сталкивались с тем, что человек, у которого есть скрытые или явные комплексы, старается «укусить» других, показать себя лучше на фоне других, чтобы представить их в невыгодном свете или унижить.

Найдите свои решения. Затем сравните их с моими вариантами лидерских компетенций. Думаю, в свете тех историй, которые вы прочитали, достаточно просто их перечислить.

Список оптимальных лидерских компетенций

1. Готовность взять на себя ответственность за коллектив.
2. Готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала.

3. Предпочтение общего результата личному.
4. Позитивное отношение к людям.
5. Обучаемость, стремление развиваться.
6. Не боится сильных подчиненных.
7. Умение и готовность вдохновлять.
8. Умение слышать других.
9. Готовность и способность учить других.
10. Эксперт или отличный управленец.
11. Умение организовать других.
12. Собственная точка зрения.
13. Готовность к непопулярным решениям.
14. Стрессоустойчивость.
15. Отсутствие стремления самоутвердиться за счет других.

Довольно часто на тренингах по управлению потенциалом, аттестации и управлению персоналом я прошу участников самостоятельно сформулировать, какие компетенции необходимы лидеру. Обычно многие из тех требований, которые мы только что обсудили, участники называют, но при этом забывают об одном очень важном моменте. Попробую продемонстрировать это на примерах.

Одна из сотрудниц бухгалтерии, будучи хорошим профессионалом, совершенно неожиданно на тренинге, развивающем коммуникативные компетенции и навыки работы в команде, проявила себя как яркий, харизматичный лидер. Эта история повторилась еще на нескольких корпоративных мероприятиях. В итоге она получила предложение стать руководителем секции. Все шло хорошо, но через некоторое время начались проблемы. Она вполне успешно могла бы справляться с этой ролью, но для нее приоритетна была семья, поэтому она стремилась минимизировать усилия и не задерживаться на работе. К сожалению, позиция лидера требовала прилагать гораздо больше сил и отнимала значительно больше времени, в том числе приходилось задерживаться после работы... В результате она с удовольствием вернулась на старую должность. Все кончилось хорошо, но в большинстве случаев несостоявшимся лидерам мешают отказаться от высокого поста амбиции, в результате и компания теряет хорошего сотрудника, и лидер из него не получается.

В другом случае человек сам отказался от роли руководителя подразделения компании, работающей в сфере телекоммуникаций. Кандидат на роль руководителя, обладающий почти всеми перечисленными компетенциями, сказал: «Я прекрасно понимаю, что в качестве руководителя мне придется отдавать все свое время и силы работе, в результате я перестану расти как профессионал, а меня это не устраивает».

Наверное, вы уже догадались, к чему я рассказала эти две истории. Слагаемые успеха в любой деятельности — это МОЖЕТ + ХОЧЕТ. Тему «может» мы уже обсудили, теперь важно определить, какие моменты, связанные с мотивацией и приоритетами человека, обязательны для того, чтобы рассматривать его как будущего лидера.

Главное — это готовность и стремление стать лидером, желание руководить людьми. Очень важно отделить мотивацию сделать карьеру от желания получить заменители (в частности, большой доход, более интересные задачи, статус и многое другое, с чем в глазах многих соотносится высокий пост). Довольно часто я сталкивалась с людьми, которые говорили о желании карьерного роста. Но примерно в половине случаев (а может быть, и чаще) человеку нужен не карьерный рост, не позиция лидера, а заменители. Но есть и еще одна категория людей, которым карьерный рост просто не нужен, но им стыдно в этом признать. Отказ от карьеры они рассматривают как эквивалент признания в том, что они не стремятся к развитию. На самом деле это не так. Но как же все-таки определить, нужна ли человеку карьера, ее заменители или ему просто стыдно отказываться от предлагаемой должности? Мы вернемся к этому вопросу, когда будем говорить об оценке лидерских компетенций.

К тому же не забывайте, что мотивация, приоритеты и предпочтения человека с годами могут меняться, поэтому не стоит ставить крест на человеке, если он «может, но не хочет» в данный момент. Нужно вернуться к оценке его карты мотиваторов через какое-то время, например через полгода или год, но только в том случае, когда у него произошли какие-либо существенные изменения в жизни или работе.

Первое условие мотивации: человек должен быть настроен управлять людьми и действительно стать руководителем. Очень важно убедиться в том, что кандидат в руководители имеет правильное представление о роли и функциях лидера. Нередко при анализе возможности выдвижения сотрудников на руководящие посты и интервьюировании кандидатов со стороны, которые искали более высокую должность, мне встречались люди, которые действительно стремились к карьерному росту именно как к управлению людьми, но на деле неверно представляли соотношение плюсов и минусов этой новой для себя работы. Как вы, наверное, догадываетесь, большинство видело плюсы, не осознавая, какие минусы и подводные камни их ждут на новом месте. Понятно, что мы видим то, что хотим видеть, к тому же играют свою роль и сложившиеся стереотипы типа «Карьера — это критерий успешного человека, не сделал карьеру — значит ничего не стоишь» и им подобные. Очень важно при анализе целесообразности продвижения того или иного сотрудника убедиться, что он правильно понимает, что его ждет, и действительно хочет этого. Если его представления ошибочны, то стоит их подкорректировать и дать человеку более полную или точную информацию.

Второе условие: кандидат является носителем корпоративных ценностей или по крайней мере его убеждения не входят с ними в противоречие. Более конкретно этот вопрос мы рассмотрим, когда будем говорить о специфике модели лидерских компетенций применительно к конкретной организации.

ЧТО МОЖНО КОРРЕКТИРОВАТЬ И ВЫРАБОТАТЬ?

Есть компетенции, которые можно выработать или существенно развить за счет обучения, тренинга, наставничества (в основном навыки), а есть компетенции, которые можно изменить за счет управленческого влияния, коучинга. Но надо отдавать себе отчет и в том, что взрослого, сложившегося человека, имеющего свое представление о мире, свои способности,

склонности и убеждения, во многом переделать невозможно, по крайней мере теми методами, которые применимы в бизнесе². Исходя из собственного опыта, я познакомлю вас с тем, какие из лидерских компетенций относятся к категории легко вырабатываемых и корректируемых, какие изменить невозможно и какие корректировать можно, но сложно или долго.

1. Готовность взять на себя ответственность за коллектив.

В большинстве случаев эту компетенцию выработать нельзя, хотя, конечно, можно стимулировать ее проявление другими факторами (внешняя оценка, признание, деньги), но тогда придется слишком много уделять внимания этому вопросу и постоянно держать ситуацию под контролем.

2. Готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала.

Развивать этот фактор трудно, однако при наличии ответственности за личный результат как модели поведения можно поменять парадигму. Понадобится довольно длительное управленческое влияние.

3. Предпочтение общего результата личному.

Можно достаточно легко скорректировать грамотной системой мотивации и постоянным подкреплением. Для этого нужно знать карту мотиваторов конкретного человека.

4. Позитивное отношение к людям.

Если речь идет об отношении к людям вообще, а не к конкретному человеку, то, по моему мнению, эта компетенция у взрослого человека корректировке не поддается.

5. Обучаемость, стремление развиваться.

Достаточно легко развивается, если не входит в противоречие с природными способностями. Стоит оценить, насколько та сфера, в которой надо будет развиваться, близка природным склонностям человека. Есть то, чему нельзя научить «на отлично» при отсутствии природных способностей.

² Мы не будем рассматривать возможности психоанализа и психокоррекции, так как этим не стоит пользоваться в управлении и развитии сотрудников.

6. Не боится сильных подчиненных.

Во многом зависит от ориентации на общий результат и уверенности в себе. В большинстве случаев уверенность в собственных силах можно повысить грамотными управленческими действиями.

7. Умение и готовность вдохновлять.

Частично — природный дар, частично можно научить.

8. Умение слышать других.

Во многом зависит от желания обрести эту компетенцию; играют роль управленческое влияние, ценности корпоративной культуры. Второй аспект — это некий набор навыков (умение отделять факты от гипотез, умение слышать, не домысливая намерения человека, и др.), которым можно научить при помощи наставничества или в ходе тренингов по развитию коммуникативных навыков.

9. Готовность и способность учить других.

Компетенция трудно приобретается, так как требует сочетания терпения, такта, хорошо поставленной речи, умения соотносить свой уровень знаний с уровнем знаний обучаемого, умения объяснять, закреплять, давать обратную связь. Скажем так, при наличии хороших коммуникативных и приличных презентационных навыков, умения убеждать и оказывать влияние можно достаточно легко выработать эту компетенцию. В иных случаях это сложно или почти невозможно.

10. Эксперт или отличный управленец.

При наличии нужных компетенций и желания быть лидером и руководителем относительно легко вырабатывается при помощи наставничества и путем тренинга.

11. Умение организовать других.

Навык, который может быть приобретен достаточно быстро и эффективно. Главное — желание его приобрести.

12. Собственная точка зрения.

Этот навык практически невозможно выработать за короткое время. Отсутствие собственной точки зрения, как правило, связано с тяготением к внешней референции. Изменить референцию можно, но на это потребуется как минимум год или годы, никак

не меньше. Хуже если отсутствие собственного мнения вызвано беспринципностью — это совсем не подходит лидеру.

13. Готовность к непопулярным решениям.

Изменяется на уровне управленческого влияния, мотивации и самомотивации (как именно это делается, мы рассмотрим позже). Исключение — ярко выраженная внешняя референция.

14. Стрессоустойчивость.

Практически не поддается корректировке, если речь идет о реакции на стресс. А вот стрессор (источник стресса) и постстрессовое поведение корректировать можно.

15. Отсутствие стремления самоутвердиться за счет других.

Либо есть, либо нет. Повлиять и выработать нельзя.

Надеюсь, вы заметили, как осторожно я давала комментарии о возможности корректировки компетенций. Это не случайно и связано с тем, что в различных ситуациях, которые могут определяться как уровнем мотивации человека, так и уровнем его способностей, степень коррекции различна.

СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И БИЗНЕСА

Итак, мы рассмотрели универсальные компетенции, которые нужны лидерам и кадровому резерву абсолютно в любых компаниях. Однако на модель лидерства влияют и культура компании, и специфика отрасли.

Очень часто, говоря о лидерстве, мы вспоминаем слово *харизма* (сочетание энергетика и обаяния, которое дает человеку силы влиять на других и привлекает к нему людей, побуждает их идти за ним). Однако харизматическое лидерство — только одна из моделей.

Две модели лидерства: харизматическое и экспертное

При правильном выборе и развитии лидеров в организации существует либо одна, либо обе модели лидерства.

Харизматическое лидерство — это лидерство, построенное на энергетике, обаянии, умении вдохновлять, вести за собой. В большинстве случаев формальный лидер, обладающий харизмой, одновременно является и неформальным: он пользуется уважением и симпатией коллег не только как руководитель, но и как человек. В харизматической модели лидерства есть существенные плюсы. Такому лидеру нередко не нужно прибегать к дополнительным материальным стимулам, так как сама его личность является сильным мотивационным фактором для подчиненных. Он обычно входит в их референтную группу³, поэтому его похвала, внимание или критика могут оказывать очень сильное влияние на сотрудников. Харизма — сильный фактор воздействия, поэтому таким лидерам часто удаются прорывы, мобилизация подчиненных в условиях кризиса и форс-мажора. Харизматический лидер легко спланирует людей и создает отличные команды. Как правило, его подчиненные демонстрируют высокий уровень лояльности и приверженности.

Наряду с преимуществами харизматическая модель лидерства имеет и свои минусы, или риски. Народная мудрость гласит: «От любви до ненависти — один шаг». Харизматический лидер может вызывать только сильные эмоции. Вы, вероятно, знаете людей, о которых в большинстве случаев говорят или очень хорошо, или очень плохо. Их или любят, или ненавидят, либо восхищаются ими, либо их осуждают. Эти признаки указывают, что такой человек стал или может стать харизматическим лидером. Итак, первый риск харизматической модели лидерства заключается в том, что негатив в личном отношении, обида на такого человека может привести к ситуации полной неуправляемости: лидер теряет возможность оказывать необходимое влияние или, что еще хуже, встречает открытую агрессию или скрытый саботаж со стороны подчиненных. Еще один риск связан с достаточно большой эмоциональной нагрузкой самого лидера. Он вынужден быть постоянно на высоте — поддерживать имидж энергичного и обаятельного человека, оказывать сильное энергетическое влияние, психологи-

³ Группа людей, чье мнение является значимым.

чески подпитывать подчиненных. Третий риск, как и первый, тоже связан с сотрудниками и их поведением. Нередко сильный харизматический лидер создает столь сильное ощущение «стены, за которой можно спрятаться», или человека, который может все, что это приводит к снижению инициативности и ответственности подчиненных.

Существует два варианта харизматического лидерства — назовем их мягкой и жесткой харизмой.

Лидера с мягкой харизмой любят, уважают, но не боятся. Он скорее склонен мотивировать и убеждать, нежели запугивать и наказывать. Как правило, с ним советуются в сложных ситуациях, обсуждают свои ошибки и промахи, к нему чаще обращаются за поддержкой. Однако мягкий харизматический стиль может иметь такие минусы, как снижение субординации больше, чем это возможно, ослабление дисциплины, некоторые элементы вседозволенности.

Жесткая харизма — это «страшное обаяние и пугающая сила». Такой человек, безусловно, привлекает к себе, иногда даже завораживает, но при этом внушает определенный страх подчиненным. Плюсы и минусы такого стиля лидерства диаметрально противоположны предыдущему варианту, поэтому не буду тратить время на их перечисление.

Как и всегда, идеал — это универсальный вариант, когда лидер при необходимости использует как мягкий, так и жесткий харизматический стиль. Те, кто это умеет, я думаю, становятся самыми успешными лидерами. Как правило, чередование жесткой и мягкой модели в «неправильной» пропорции производит очень сильное впечатление. Что я имею в виду, говоря о «неправильной» пропорции? Чередование жесткости и мягкости должно быть не 50/50, а с преобладанием того или иного стиля (в зависимости от природной склонности человека и управленческой ситуации). Если большую часть времени лидер демонстрирует мягкий стиль, то редкое проявление жесткости произведет сильное впечатление. И наоборот, при доминанте жесткого стиля проявленная в особых случаях мягкость запомнится, будет цениться и производить впечатление. Если вы когда-либо увлекались чтением мемуаров, то, скорее

всего, ясно представляете, о чем идет речь. Кстати, когда же жесткость и мягкость чередуются в «правильной» последовательности и примерно в одинаковой пропорции, ни то ни другое не производит должного впечатления.

Хочу сказать еще несколько слов, прежде чем перейти к другой модели лидерства. Неоднократно мне приходилось слышать высказывания, в которых смешивались понятия харизматического лидера и манипулятора. Есть ли в этом суждении рациональное зерно? Да, есть. Потому что в истории человечества было немало харизматических лидеров (прежде всего политиков), которые активно использовали манипулятивные методы влияния. Однако совсем не обязательно харизматическому лидеру прибегать к манипуляциям, и именно о такой ситуации мы говорим.

Экспертное лидерство — лидерство, основанное в первую очередь на знаниях, когда руководителем становится лучший специалист — аналитик, эксперт, способный решить практически любую сложную проблему. Сразу хочу заметить, что эксперт в данном случае — это не профессионал, не умеющий руководить, а хороший специалист в своем деле и одновременно администратор, который может помочь решить любую проблему.

Конечно, в идеале желательно, чтобы лидеры отвечали и той, и другой модели. Однако в реальности такое возможно не всегда, поэтому желательно определить приоритеты, которые могут зависеть от специфики деятельности/функционала, этапа жизненного цикла организации или корпоративной культуры.

Модель лидерства и специфика деятельности

Что привыкли ценить специалисты по продажам в своих коллегам, кто может стать для них примером? А что об этом думают специалисты в сфере информационных технологий, финансов или работающие в сфере высоких технологий? Скорее всего, первые предпочтут харизматическую модель лидерства, а вторые — экспертную. Разумеется, возможен и идеальный вари-

ант — когда руководитель в равной степени может следовать обоим моделям, чередуя их в зависимости от обстоятельств. Но в жизни это, к сожалению, не так уж часто встречается. Таким образом, у нас есть три возможных варианта:

- **Оптимальный вариант** — сочетание двух моделей лидерства, умение чередовать их в зависимости от обстоятельств, типа задачи и типа сотрудника. Например, при решении профессионально сложных задач, требующих системного, сложного анализа, нужна экспертная модель лидерства. Она же нужна и при взаимодействии с подчиненными, для которых главное — профессиональная составляющая их работы и в гораздо меньшей степени имеют значение взаимоотношения с людьми, личностные факторы. Если же задача требует прорыва, вдохновения, серьезного эмоционального заряда, то в этом случае больше пользы принесет

Поведенческие индикаторы	Ожидания	Во что верит
<ul style="list-style-type: none"> ■ Обычно экстраверт, энергичен, активен ■ Увлекает своим примером ■ Почти всегда в центре внимания ■ Обычно является и неформальным лидером ■ Любит общаться с людьми ■ Как правило, имеет хорошее чувство юмора ■ Дистанция в общении короткая или средняя 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Лидера воспринимают как вождя ■ От него ожидают человеческого общения, с ним хотят дружить и проводить время вне работы ■ Ждут умения вдохновлять, поддерживать ■ Лидер часто воспринимается как «командир впереди на лихом коне» ■ Ждут индивидуального подхода ■ Те, для кого наиболее важен профессиональный рост, ждут наставничества и умения анализировать 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обычно в силу духа и убеждения, в силу слова, придает большое значение силе личности, гораздо меньше внимания уделяя навыкам и позиции эксперта. Как правило, он высоко ценит лояльность и амбициозность, а также обаяние и энергию подчиненных

харизматическая модель. Эта же модель будет востребована и при контакте с сотрудниками эмоционального типа, для которых важны отношения в коллективе вообще и с руководителем в частности.

- Харизматическая модель нужна в тех сферах деятельности, для которых коммуникативная компетентность, умение располагать людей, влиять, создавать позитивное поле вокруг себя и т. п. наиболее значимы. К этой сфере можно однозначно отнести продажи, коммерческую деятельность, работу с клиентами, рекламу, в значительной степени — маркетинг, некоторые виды офисных работ.
- Экспертная модель лучше работает там, где профессионализм не предполагает высокого уровня эмоциональной компетентности, успех определяется скорее специфическими навыками и знаниями, нежели умением взаимодействовать с другими людьми. К таким сферам можно отнести

Поведенческие индикаторы	Ожидания	Во что верит
<ul style="list-style-type: none"> ■ Лидер может быть как экстравертом, так и интровертом ■ Аналитичен ■ Глубоко вникает в суть вопроса ■ Стремится использовать научно обоснованные подходы ■ Склонен к наставничеству и обучению подчиненных ■ Постоянно повышает квалификацию сам и ожидает этого от других ■ Не слишком склонен к публичным выступлениям 	<ul style="list-style-type: none"> ■ От лидера ждут совета, помощи, анализа, иногда рецептов и панацеи ■ Подчиненные, для которых важен профессиональный рост, ждут помощи в профессиональном развитии ■ Ждут умения решить любую проблему, дать совет в любой ситуации ■ Часто считают непогрешимым, не способным ошибаться ■ Иногда хочется, чтобы лидер уделял больше внимания подчиненным, сокращал дистанцию 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обычно в силу знания, в то, что с помощью грамотного анализа можно решить большинство проблем ■ Убежденность, что главное быть, а не казаться, иногда проявляется в сознательном желании оставаться в тени, в уклонении от публичных мероприятий ■ Часто умаляет значение харизмы и большое значение придает экспертному влиянию

Окончание таблицы

Поведенческие индикаторы	Ожидания	Во что верит
<ul style="list-style-type: none"> ■ Обычно не стремится выделиться и не проявляет яркой харизматичности ■ Не особенно склонен к дружеским, личным отношениям с подчиненными, дистанция общения средняя или длинная 		

большую часть работ, связанных с финансами, бухгалтерией, информационными технологиями.

Есть сферы деятельности, в которых необходимо использовать обе модели лидерства и следует найти идеальное сочетание этих факторов. Речь идет о тех сферах деятельности, в которых одинаково востребованы коммуникативная и эмоциональная компетентность и высокий уровень профессиональной подготовки. Это интеллектуальные услуги (аудит, консалтинг, IT-услуги для внешнего клиента), креативная деятельность, некоторые области логистики и т. п.

Модель лидерства и этапы жизненного цикла организации

Есть периоды в жизни организации, когда одна из двух моделей лидерства будет явно предпочтительной, и есть периоды, когда это не так критично. Если мы вспомним Бостонскую портфельную матрицу и попробуем соотнести этапы жизненного цикла

Этап жизненного цикла организации	Предпочтительная модель лидерства	Обоснование выбора
Вопросительные знаки, или Трудные дети	Харизматическая	Этап высокой неопределенности, как правило, нет возможности материальной мотивации.

Окончание таблицы

Этап жизненного цикла организации	Предпочтительная модель лидерства	Обоснование выбора
		Велика роль идеи, которой может увлечь людей сильный харизматический лидер. Люди часто нуждаются в поддержке, в том числе и личностной. Экспертное влияние в полном объеме невозможно из-за ситуации высокой неопределенности
Звезды	Допустимы обе модели	На этом этапе, с одной стороны, определенность значительно выше, поэтому возможность оказывать экспертное влияние возрастает. С другой стороны, вдохновение и сила личности лидера также могут быть значимыми критериями
Дойные коровы	Доминирует экспертная модель	Этап стабильности, определенности. Хорошо отлаженная система материальной мотивации, процессы структурированы и прописаны. Больше ценится профессионализм, чем вдохновение, поэтому «командира на лихом коне» сменяет эксперт-аналитик
Злые собаки	Сочетание обеих моделей необходимо, чтобы благополучно пережить этот этап	Такая ситуация может сохраняться довольно долго, если невозможно закрыть направление из-за каких-либо внешних обязательств. Мотивировать людей хорошо работать в условиях умирающего бизнеса или направления очень сложно, поэтому необходим универсальный лидер

с предпочтительной моделью лидерства, то у нас получится вот что:

Модель лидерства и особенности корпоративной культуры

Особенности корпоративной культуры оказывают влияние на то, какой тип лидерства необходим. Если у компании очень сильна установка на идеологию, идею, сплочение, порой даже на легкое подобие зомбирования (что греха таить, иногда есть и это), то ей однозначно нужен харизматический лидер. Этот же вариант будет наиболее востребован в тех культурах, где сильна установка на человеческие взаимоотношения, где роли личности придается большое значение. Если же в компании установка исключительно и предпочтительно на профессиональное взаимодействие и в ней не принято, что называется, «дружить на работе», если все оценивают окружающих только как профессионалов и отсутствует либо слабо выражена командная работа (а в определенных случаях это целесообразно), в такую культуру харизматический лидер не впишется. В таких случаях лидеры либо уходят, либо начинают менять культуру организации. Не известно, что хуже: первое — это потерянное время, усилия, деньги; а второе грозит расколом и потерей самоидентификации.

Специфика корпоративной культуры компании и системы ценностей. Что нам нужно учесть при выявлении лидеров

Мы часто обманываем себя, хотя делать этого не стоит, поскольку наша ошибка может привести к неприятным последствиям в будущем. Так, многие руководители и HR-менеджеры почему-то априори считают, что человек, достаточно долго и успешно работающий в компании, лоялен (привержен) целям компании и является носителем корпоративных ценностей и установок.

Понятно, что при поиске лидера на стороне можно столкнуться с человеком, придерживающимся совершенно иных установок и иной системы ценностей, поэтому систему убеждений и представлений кандидата на лидерские позиции надо проверять особенно тщательно. Но даже при выдвижении на руководящую должность сотрудника компании следует (особенно если есть хоть малейшие сомнения) проверить соответствие ценностей и убеждений человека культуре компании. Ведь часто на рядовой позиции не видны те качества, что проявляются, когда человек обретает власть и влияние. О специальных способах проверки мы поговорим ниже, когда станем обсуждать различные методы и подходы при оценке компетенций кандидата на роль лидера. Таких подходов всего три, но они позволят нам полно и с минимальным риском оценить наш кадровый резерв.

ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Светлана Иванова

АЛГОРИТМ ИНТЕРВЬЮ, ТЕХНОЛОГИЯ И ЭТАПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ЭКСПЕРИМЕНТА

Наша тема — оценка лидерского потенциала, а не оценка персонала вообще. Поэтому, не вдаваясь глубоко в теорию оценки персонала в целом, подберем конкретные инструменты оценки.

Управленческий эксперимент

Довольно непривычный термин, не так ли? По крайней мере, когда я привожу этот термин на тренингах, меня часто спрашивают, что же это такое. Технология проведения управленческого анализа и эксперимента может быть описана следующим образом:

- а) четкое определение управленческой проблемы, связанной с поведением сотрудника, и анализ рисков;
- б) выдвижение максимального количества версий — причин, которые могли вызвать поведение, по нашему мнению считающееся проблемным;
- в) оценка вероятности версий (отбрасываем те версии, которые противоречат результатам деятельности сотрудника);

- г) проверка тех версий, которые достаточно достоверно можно оценить в ходе интервью или тестирования профессиональных навыков;
- д) проводим эксперимент, который заключается в моделировании ситуации таким образом, чтобы все факторы риска, кроме одного, были исключены. Затем смотрим, как проявляет себя сотрудник. Если есть еще факторы риска, то проводим столько экспериментов, сколько есть в наличии факторов риска, чтобы исключить или подтвердить их.
- е) вывод.

Проанализируем применение этой технологии на конкретных примерах. С этой целью мне хотелось бы обратиться к материалам, которые я приводила в книге «Мотивация на 100%» в разделе «Виртуальный отдел»¹.

Рассмотрим ситуацию, в которой нам нужно выбрать сотрудника, который сможет стать руководителем отдела. У нас есть два наиболее вероятных и оптимальных кандидата — Наталья Кузнецова и Станислав Александров.

Ситуационное, или кейс-интервью

Кратко остановимся на методе кейс-интервью. В данном случае речь идет не о проверке навыков, а об изучении моделей поведения, ценностей и мотивов, поэтому кейс строится следующим образом:

- задается ситуация конфликта интересов или сложная ситуация, в которой проявится/не проявится именно та компетенция, которую мы хотим оценить;
- получаем ответ. Если ответ не устраивает, т. е. необходимая компетенция отсутствует, то на этом интервью заканчивается. Если ответ устраивает, необходимо убедиться, что ответ был реальным, а не социально-желательным². С этой целью выполняется следующий шаг;

¹ Иванова С. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 253–285.

² Ответ, который, по мнению интервьюируемого, должен понравиться тому, кто задает вопросы.

Наталья Кузнецова

<p>Возможная проблемная зона</p>	<p>Возможные причины подобного поведения</p>	<p>Оценка вероятности причин и риск при назначении руководителем</p>	<p>Управленческий эксперимент и вывод</p>
<p>Иногда не настаивает на своем тогда, когда это необходимо</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не умеет убеждать, настаивать. 2. В определенных случаях считает, что вопрос не стоит того, чтобы «копья ломать», при этом не всегда правильно понимает, а может быть, и не знает значимости вопроса. 3. Понимание субординации: мое дело предложить, а настаивать и принимать решение — задача руководителя. 4. Боится испортить отношения, настаивая на чем-то, с чем не согласен кто-то из коллег. 5. Не исключено, что это дипломатический ход: не выдвигает свое решение и настаивает на нем, а постепенно приводит людей к тому, чтобы они приняли правильное или нужное ей решение 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Такого не может быть, так как это противоречит ее постоянному успеху в решении сложных вопросов в процессе продаж. 2. Возможно. Риск при назначении руководителем не возникает, так как можно просто правильно расставить приоритеты. 3. Возможно. Риска не возникает, так как при изменении должности автоматически изменится ее положение в компании. 4. Возможно. Если это действительно так, то успешным руководителем быть не сможет, так как руководителю периодически приходится принимать непопулярные решения и настаивать на их выполнении. 	<p>Строим ситуацию, которая будет отвечать следующим требованиям:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) Наталья известно, что цена вопроса очень высока; б) она официально назначена лидером группы на определенный период времени (эти два момента позволяют нам исключить влияние факторов 2 и 3 из предыдущего столбца); в) ситуация вызовет противоречия либо между мнением Натальи и точкой зрения окружающих (Наталья является основным экспертом в данном вопросе и знает об этом), либо между мнением двух частей группы, и поставлена задача прийти к единому решению; г) решение должно быть принято сразу, только так мы снимем фактор 5. <p>Рассмотрим варианты конкретного воплощения в жизнь данного управленческого эксперимента:</p>

Возможная проблемная зона	Возможные причины подобного поведения	Оценка вероятности причин и риск при назначении руководителем	Управленческий эксперимент и вывод
<p>В карте мотиваторов отсутствует карьерный рост (но есть рост профессиональный)</p>	<p>1. Карьерный рост не нужен в каком виде. 2. В восприятии Натальи карьерный и профессиональный рост совпадают, так как содержание работы руководителя как таковое ей интересно</p>	<p>5. Возможно. Риска при назначении руководителем не возникнет, так как этот демократический стиль управления и принятия решений уже принят в компании (из условий кейса)</p>	<p>Мы выбираем ситуацию, в которой Наталья либо придется решать конфликт, заняв позицию одной из сторон, либо, например, провести совещание и подвести группу к единому решению, причем изначально ясно, что придется убеждать и настаивать. Мы официально присваиваем Наталье статус лидера в этой ситуации (снижаем вероятность фактора 3), оговариваем, что вопрос очень важен и решить его необходимо (фактор 2), причем именно в момент окончания совещания, а никак не позднее (фактор 5). Таким образом мы проверим единственный критичный для нас пункт и убедимся в том, что Наталья готова пожертвовать отношениями ради дела. В этом случае мы готовы назначить ее руководителем, если не убедимся в обратном</p>
<p>В карте мотиваторов отсутствует карьерный рост (но есть рост профессиональный)</p>	<p>1. Карьерный рост не нужен в каком виде. 2. В восприятии Натальи карьерный и профессиональный рост совпадают, так как содержание работы руководителя как таковое ей интересно</p>	<p>1. Вероятность есть, в таком случае назначать на должность руководителя недопустимо. 2. Вероятно. Ее опыт (успешное назначение) говорит о том, что, скорее всего, такой вариант возможен</p>	<p>Стоит обратиться к варианту, описанному в конце раздела («Истинная мотивация к карьерному росту или жажда заменителей? Как отличить одно от другого? Шаг первый»)</p>

Станислав Александров

<p>Возможная проблемная зона</p>	<p>Возможные причины подобного поведения</p>	<p>Оценка вероятности причин и риск при назначении руководителем</p>	<p>Управленческий эксперимент и вывод</p>
<p>Жесткость во взаимодействиях с коллегами, манипулирование</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не может и не умеет общаться по-другому, особенность характера. 2. Недостаток признания, нереализованная потребность в карьерном росте. При получении новой должности его поведение изменится. 3. Проявление стремления самоутвердиться за счет других. 4. Такое поведение проявляется только по отношению к тем, с кем отношения не складываются. 5. Неправильная модель лидерства, которая могла сложиться на предыдущей работе, где он был руководителем. 6. Не считает нужным разводить дипломатию среди коллег 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не может быть, так как противоречит многолетнему успешному опыту проведения продаж в сложных условиях (негибкий и жесткий в общении человек не может быть лучшим на протяжении нескольких лет). 2. Возможно. Нет никаких препятствий, чтобы стать руководителем. 3. Возможно. Если это так, то профессионально непригоден к роли руководителя. 4. Возможно. При назначении руководителем риск может быть снижен, если Станислав будет сам подбирать команду. Можно скорректировать ситуацию за счет обсуждения со Станиславом всех плюсов и минусов его подчиненных. 5. Корректируется путем индивидуальной работы или с помощью тренинга. 6. Можно скорректировать за счет коучинга 	<p>Строим ситуацию таким образом, чтобы Станислав получил на время официальное лидерство (проектная группа, замещение руководителя на период отпуска или командировки). Статус должен быть подтвержден официально, но Станислав не должен знать, что это эксперимент (снимаем фактор 2). Даем ему возможность набрать группу или зараннее устанавливаем, с кем комфортно ему взаимодействовать, а с кем — нет (снимаем фактор 4), при этом договариваем, как следует управлять людьми (фактор 5) и сохранять доброжелательную атмосферу. Таким образом сможем увидеть, проявится ли стремление самоутвердиться за счет других — единственный критичный фактор</p>

<p>Возможная проблемная зона</p>	<p>Возможные причины подобного поведения</p>	<p>Оценка вероятности причин и риск при назначении руководителя</p>	<p>Управленческий эксперимент и вывод</p>
<p>Считает, что достиг потолка в своем деле и вырос из своей должности</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Действительно Станислав перерос свою должность. 2. Не стремится учиться и развиваться вообще. 3. Недостаток признания, нереализованная потребность в карьерном росте 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вероятно. Совершенно нормальный вариант: в случае продвижения получит должность руководителя, которую еще не перерос. 2. Вероятно. Критичный фактор. Если ситуация такова, то делать человека руководителем нельзя 3. Вероятно. Не критично, при назначении на должность недовольство исчезнет 	<p>Перед тем как назначить руководителем проекта или заместителем руководителя (см. выше), предложить Станиславу пройти тренинг по менеджменту или прочитать книгу по менеджменту, а затем обсудить с ним основные моменты (выбор зависит от бюджета: тренинг более показателен, но второй вариант более экономичен). В случае если возникнет интерес к новой теме, мы можем смело принимать положительное решение по результатам управленческого эксперимента</p>

- провокация. Цель этого шага выяснить, склонен ли отвечающий к социально-желательным ответам. Если склонен, то он воспримет провокацию как намек на то, что интервьюер ждет совсем другого ответа, и откажется от своего решения. Если же ответ был реальным, он будет его отставлять (в данном случае нам важен не уровень развития навыка убеждения и аргументации, а просто готовность держаться первоначальной точки зрения).

Приведем пример подобного кейса (сознательно рассмотрим вариант, не связанный с оценкой лидерских компетенций)

Ситуация. Клиент звонит и раздраженно начинает отчитывать за ошибку, которая действительно была, но вы лично никакого отношения к этому не имеете (ответственность другого подразделения). Ваши действия?

Если интервьюируемый отвечает, что будет работать с клиентом, постарается как-то решить ситуацию и т.д., то выполняется следующий шаг — провокация.

Провокация. Зачем вам нужно страдать из-за других? Вы не согласны, что у каждого должна быть своя зона ответственности? Разве правильно, если вы будете отдуваться за других? Тогда они и дальше будут совершать ошибки и прятаться за вами...

Оцениваем итоговый ответ: остался ли человек при своем мнении или же ответ был социально-желательным.

Интервью с помощью проективных вопросов

Метод проективных вопросов основан на том, что при объяснении в быстром темпе действий других людей человек склонен называть в первую очередь то, что актуально для него самого. И тот факт, что вопросы не относятся к нему лично, дает отвечающему большую свободу при ответе, что в свою очередь резко снижает вероятность социально-желательных ответов. Не будем подробно останавливаться на методике в целом,

а рассмотрим только конкретные вопросы, которые понадобятся при оценке лидерских компетенций и их интерпретации. Единственное, на что следует обратить внимание перед тем, как перейти к практике, это типичные «подводные камни», которые довольно часто возникают при использовании методики проективных вопросов, а также то, как с ними можно справиться.

- Ответ типа «По-разному/Все зависит от человека». Назовите 3–4 основных фактора и получите реальный ответ, дающий нужную информацию.
- Размытый ответ типа «А что такое?». Получаем реальное представление о наполнении этого понятия.
- Ответ типа «Лично я...». Задаем еще 2–3 вопроса, значимы совпадения в ответах. Иными словами, достоверными можно считать совпадения в прямых ответах, потому что большинство повторяет то, что актуально для них самих, а социально-желательная информация совпадает гораздо реже.
- Интервьюируемый «завис», т. е. довольно длительное время не может найти ответа (при том, что в остальных случаях ответы были даны достаточно быстро). Попросить подумать и все-таки дать ответ. Вывод: раньше с этим не сталкивался или не задумывался об этом.
- Дан наукообразный ответ. Попросите ранжировать вероятность.
- Непонятна оценочность ответа. Уточните прямым вопросом. Имеется в виду один из вариантов нейтрального ответа. Например, на вопрос «Почему одни стремятся сделать карьеру, а другие нет?» вы получаете ответ: «Карьера приводит к тому, что постоянно все меняется, а на одном месте работа более стабильна». Трудно однозначно сказать, что было оценено позитивно, а что нет. В такой ситуации стоит уточнить оценку прямым вопросом: «А что лучше — перемены или стабильность?»
- Собственная проекция интервьюера понятий типа «долго», «часто» и т. п. Уточните, что имеет в виду кандидат, с помощью прямого вопроса.

Интерпретация ответов на проективные вопросы

В большинстве случаев интерпретация ответов на проективные вопросы не вызывает больших затруднений, подробно об этом вы можете прочитать в книгах по оценке персонала. Но на одной модели мы остановимся подробнее, так как интерпретация ответа на этот вопрос достаточно сложна.

Вопрос типа «Почему одни “да”, а другие “нет”?» Мы будем довольно часто использовать эту модель проективных вопросов. Она основана на том, что мы рассматриваем в вопросе альтернативы («Почему одни любят перемены, а другие — стабильность?» и т. п.). При интерпретации можно столкнуться с двумя принципиально разными моделями ответов: обоснование одной (в случае предпочтения ее отвечающим) либо обеих альтернатив (толерантность, или терпимость к данному фактору) или осуждение одной (она является для отвечающего неприемлемой) либо обеих альтернатив (как правило, указывает на ярко выраженный пессимизм отвечающего).

Пример обоснования: «Перемены — это интересно, вносит разнообразие» или «Стабильность дает ощущение уверенности».

Пример осуждения: «Перемены — для тех, кто никак не может найти себя, все время всем не доволен» или «Стабильность — это стагнация, нет никакого развития, в итоге ты начинаешь отставать от других».

Метод «Три плюса и три минуса»

Этот метод дает возможность понять соотношение позитива и негатива в восприятии той или иной ситуации. Анализируя ответы, мы оцениваем следующие моменты:

- сколько реально плюсов и минусов было названо (многие люди, отвечая на этот вопрос, называют больше или меньше плюсов/минусов, чем три). Соответственно там, где количество плюсов больше, отношение, скорее всего, более позитивное, и наоборот;
- с чего начинает человек — с плюсов или минусов. Если эта тенденция постоянна (во всех вопросах и ответах первым

фигурирует плюс либо минус), то это показатель позитивизма/негативизма как модели поведения человека в целом. Если же такой тенденции нет, то начало с позитива или негатива говорит о том, с какой стороны смотрит человек на эту проблему;

- удельный вес, значимость названных плюсов и минусов. Здесь никакой хитрости нет, мы просто оцениваем, что оказалось более значимым.

Методы практической проверки потенциала, успешности движения сотрудников и их дополнительного развития

Эти методы мы рассмотрим в отдельном разделе, поскольку их достаточно много и они требуют подробного описания и приведения примеров. Здесь же, в перечне инструментов проверки, упомянем лишь некоторые из них.

А сейчас рассмотрим максимальное количество возможных способов оценки лидерских компетенций с помощью описанных выше инструментов проверки.

1. Готовность взять на себя ответственность за коллектив.

- **Ситуация.** У вас в отделе проходит довольно важное совещание, которое ведет руководитель. Вдруг у него звонит мобильник, он слушает и говорит вам: «Меня вызывает генеральный, вы должны принять решение без меня». Руководитель уходит. Через минут пятнадцать—двадцать обсуждения становится ясно, что дискуссия зашла в тупик. Ваша реакция?

Этот кейс принципиально должен заканчиваться словами «ваша реакция», потому что формулировка «ваши действия» подсказывает некий социально-желательный ответ. Кейс проверяет, будет ли человек расстроен или разочарован тем, что ситуация вышла из-под контроля, либо возьмет на себя управление ситуацией, какую роль при этом будет играть. В качестве провокации стоит использовать такой аргумент: вам никто

не давал полномочий и в случае неправильного развития событий вы окажетесь виноваты.

- Назовите три плюса и три минуса того, что эффективность руководителя оценивается не по его личным результатам, а по результатам деятельности всего коллектива в целом.

2. Готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала.

- **Ситуация.** Один из торговых представителей по личным причинам халтурил в течение последнего квартала, в результате отдел не выполнил план. Проанализируйте ситуацию с позиции виновности и наказания участников.

Нас интересует в первую очередь, будет ли упомянуто о роли и ответственности руководителя. Если нет, это повод задуматься о том, насколько правильно наш собеседник понимает ответственность руководителя. Если да, то далее следует провокация («При чем тут руководитель, у сотрудника есть четко обозначенные цели, есть нормальная система мотивации» и т. д.).

- **Ситуация.** Ваш подчиненный систематически переспрашивает о том, как делать ту или иную работу, но в итоге делает все хорошо. Проанализируйте, чем может быть вызвана такое поведение (найдите как можно больше вариантов), и объясните свои дальнейшие действия.

В данном кейсе мы оцениваем два фактора: позитив/негатив по отношению к подчиненным, а также видение роли руководителя и ее значимости с точки зрения эффективности деятельности подчиненных.

- Как вы считаете, почему одни отделы выполняют плановые показатели, у них хорошая, слаженно работающая команда, а в других подразделениях планы не выполняются и высока текучесть кадров?

В данном случае для нас важно упоминание роли руководителя. Если напрямую об этом не говорится, то стоит задать уточняющие вопросы. Например, человек отвечает: «Все зависит от того, насколько хорошо подобраны люди». Необходимо задать уточняющий вопрос: «А от кого это зависит в первую очередь?»

- В подразделении плохо подобран и плохо обучен персонал. Чья это ответственность и каковы должны быть дальнейшие действия?

Оценивается аналогично предыдущему варианту.

3. Предпочтение общего результата личному.

- Сравните руководителей двух подразделений: один из них всегда показывает очень высокие личные результаты, а у другого личные результаты не выше всех, но средний показатель сотрудников его отдела выше.

Здесь для нас важно, чтобы человек упомянул результативность подчиненных как фактор более значимый, чем самую высокую личную результативность руководителя в выполнении работы.

- **Ситуация.** Руководитель находится со своим подчиненным на двойном визите. В какой-то момент он понимает, что может вмешаться и сделать презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффектно, хотя существенного воздействия на результат встречи не окажет. Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?

Более приемлемо, если интервьюируемый предпочтет дать свободу действий подчиненному. Как и обычно, здесь будет полезна провокация.

- Что лучше: когда в спортивной команде есть яркая звезда, но сама команда не занимает призовых мест или когда команда входит в призы, но никто особенно не выделяется?

Ответ, на мой взгляд, очевиден.

4. Позитивное отношение к людям.

- **Ситуация.** У сотрудника, давно работающего в компании, в определенный момент резко снизилась результативность. Приведите как можно больше причин возникновения подобной ситуации.

Кейс проверяет, как будет соотноситься количество позитивных, нейтральных и негативных версий, предложенных оцениваемым сотрудником.

- Аналогично можно рассмотреть кейс из п. 2 («Подчиненный систематически переспрашивает вас...»).

Объяснения могут быть как обвинительными («безответственный, неквалифицированный, ленивый сотрудник»), так и нейтральными («неправильно поставлена цель, высокая потребность в похвале»).

- Что важнее и правильнее: видеть в людях достоинства или недостатки? Почему?

Так как для нас важно позитивное отношение к людям, то будет приемлемо либо обоснование достоинств, либо осуждение недостатков.

- Почему одни предпочитают замечать в жизни положительные моменты, а другие фокусируются на негативе?

Интерпретация по стандарту оценки вопроса «Почему одни “да”, а другие “нет”?».

5. Обучаемость, стремление развиваться.

- Почему одни люди стремятся постоянно развиваться, повышать свой уровень, выдвигают какие-то новые идеи, а другие предпочитают стабильную деятельность, не требующую особых изменений от человека?

Интерпретация по стандарту оценки вопроса «Почему одни “да”, а другие “нет”?».

- Что значит развиваться в профессии?

Оцениваем, насколько модель развития в профессии определяет развитие как лидера.

- Что такое развитие человека как лидера?

Сравниваем модель успеха сотрудника с той, которую мы считаем правильной, при необходимости можем вносить коррективы, развивая модель успеха в правильном направлении.

- Чтобы проверить обучаемость, можно дать несколько кейсов с новой информацией, которую интервьюируемый должен использовать в ответе.
- Обучаемость можно оценить и по тому, насколько успешно сотрудник проходит тренинги и обучение, приобретает и применяет новые знания и навыки.

6. Не боится сильных подчиненных.

- **Ситуация.** Вы руководитель и подбираете себе в отдел сотрудника. По итогам отбора у вас есть два кандидата, оба вполне соответствуют уровню должности и подходят коллективу. При этом один из них явно имеет потенциал роста и развития в будущем, а для другого данная должность на ближайшие годы будет потолком. В компании карьерный рост изнутри принципиально возможен. Ваше решение? Чем вы это обосновываете?

Руководитель, который не боится сильных подчиненных, предпочтет взять на работу сотрудника с большим потенциалом, если же выбор будет сделан в пользу квалифицированного сотрудника, но без потенциала, то, скорее всего, такой руководитель не будет набирать себе сильных сотрудников с перспективой роста.

- Назовите три плюса и три минуса для руководителя отдела в ситуации, когда в его подчинении оказывается несколько достаточно сильных сотрудников, которые имеют склонность к позиции лидера

Интерпретация по методу «Три плюса и три минуса».

7. Умение и готовность вдохновлять.

- Как вы считаете, должен ли руководитель мотивировать и вдохновлять подчиненных? Почему?
- Назовите три плюса и три минуса в ситуации, когда руководитель склонен вдохновлять своих подчиненных.

Интерпретируем по методу «Три плюса и три минуса».

- **Ситуация.** Вы руководитель отдела. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу, так как сложилась форс-мажорная ситуация. Политика компании и бюджет не позволяют оплачивать переработки. Кроме того, вы знаете, что последнее время ваши сотрудники работали очень напряженно. Ваши действия?

Оцениваем то, учтет ли отвечающий необходимость дополнительной мотивации, насколько эффективно ее выберет. Также можно провоцировать, мотивируя тем, что нет времени на мотивацию, что и так сотрудники должны выйти на работу.

- Каким образом вы будете определять, надо ли убеждать подчиненного выполнить ту работу, которая ему не очень интересна или не очень приятна? Стоит ли это делать в принципе или вполне достаточно того, что это входит в должностные обязанности этого сотрудника?

Последний ответ дает возможность оценить готовность мотивировать и вдохновлять сотрудников. Нередко отвечающие отказываются от мотивации, объясняя свою позицию тем, что выполнение этой работы входит в должностные обязанности сотрудника. Из ответа на первый вопрос мы можем выяснить, насколько эффективно и уверенно человек способен мотивировать и вдохновлять других.

8. Умение слышать других.

- Наблюдение за поведением сотрудника в ходе дискуссий, мозговых штурмов и других обсуждений.

- **Ситуация.** Идет обсуждение достаточно важного вопроса в ходе совещания внутри отдела. Ваш коллега высказывает точку зрения, которая противоречит вашей. Ваши действия? Почему?

Оцениваем, склонен ли человек задуматься над тем, что, может быть, прав коллега, а не он сам, и будет ли сделана попытка проанализировать мнения обеих сторон и сравнить их.

- Можно использовать тест «Умение слышать» в ходе тренингов или в какой-то другой уместной ситуации.

9. Готовность и способность учить других.

- Наиболее эффективный вариант: предложить наставничество, проведение мастер-класса, передачу опыта и другие подобные формы работы.
- Проективный вопрос: «Почему одним нравится учить других, объяснять что-то новое, а других это раздражает?»

10. Эксперт или отличный управленец.

- Наиболее целесообразный метод оценки данной компетенции — наблюдение за деятельностью сотрудника, ее результаты и приоритеты в работе.

11. Умение организовать других.

- Наиболее оптимальные варианты: поставить лидером группы при выполнении рабочего или общественного проекта (более подробно методы проверки компетенций, готовности к следующему шагу и развития будут рассматриваться в соответствующем разделе).

12. Собственная точка зрения.

- Вы хороший специалист? Почему вы так считаете?

Данный параметр определяет тип референции и показывает, как соотносится собственное мнение человека с внешними суждениями и объективными индикаторами. Если в ответе

на вопрос «Почему вы так считаете?» доминируют индикаторы внутренней референции, значит, человек склонен иметь собственную точку зрения и ее отстаивать, если же доминируют индикаторы внешней, то способность вырабатывать свое мнение сомнительна.

Индикаторы референции	
внешней	внутренней
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ссылка на внешнее мнение, оценку (мне говорят, меня хвалили, мной довольны, клиенты говорят, что со мной приятно работать, у меня сертификаты и т.п.). ■ Ссылка на достижение объективных результатов (выполняю плановые показатели, у меня в отделе минимальная текучесть кадров) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сами по себе слова типа <i>считаю, думаю, вижу, мне кажется, мое мнение и т.п.</i> ■ Ссылка на достижение субъективных результатов. Это означает, что цель поставлена самим человеком, а не извне (умею добиться от клиента того, чего хочу, в жизни смог добиться своих целей). ■ Модель ответа <i>сам доволен/не доволен</i> (я уверенно чувствую себя в работе, я не чувствую себя комфортно за рулем, значит, я не очень хорошо вожу машину)

- **Ситуация.** Вы принимаете участие в совещании. Вы убеждены в правильности своей точки зрения, но подавляющее большинство коллег высказали противоположную вашей точку зрения. Вы по-прежнему убеждены в своей правоте. Ваши действия? Почему?

В данном случае мы оцениваем, готов ли человек отстаивать свою точку зрения в случае, когда она противоречит мнению большинства. Естественно, как и всегда, мы будем использовать провокации: «Но ведь вы можете испортить отношения с коллегами... А вдруг вы потеряете друзей на работе?..»

13. Готовность к непопулярным решениям.

- Что можно считать действительно непопулярными решениями руководителя по отношению к подчиненным? Приведите конкретные примеры.

Оцениваем, насколько адекватно представление о непопулярных решениях.

- Почему у одних руководителей необходимость принимать непопулярные решения вызывает стресс, а у других нет?

Интерпретация по стандарту оценки вопроса «Почему одни “да”, а другие “нет”?».

- **Ситуация.** Вы как руководитель видите, что система материальной мотивации, которая существует в компании, неэффективна, но выгодна людям. Вы считаете, что необходимо изменить систему, но это может вызвать негативную реакцию. Ваше решение?

Проверяем, будет ли человек проводить в жизнь непопулярные меры (здесь будет уместна провокация). Затем оцениваем, насколько грамотно он будет эти изменения проводить.

14. Стрессоустойчивость.

- Последний кейс в п. 13 отчасти проверяет этот вопрос.
- Наиболее эффективным будет наблюдение за действиями и поведением человека при ведении сложных проектов, а также в других сложных ситуациях.

15. Отсутствие стремления самоутвердиться за счет других.

- Необходимо дать временную власть, не говоря о том, что это испытание, посмотреть, станет ли поведение человека значительно более властным, будут ли попытки утвердиться за счет других.

На этом этапе можно сделать вывод о том, насколько сильно выражены лидерские компетенции, что из них развито на должном уровне, а что подлежит коррекции. Ранее мы рассмотрели, какие компетенции можно корректировать у взрослого человека, а что практически не подлежит изменению. Теперь самое время от вопроса «Может ли?» перейти к вопросу «Хочет ли?». Итак...

ИСТИННАЯ МОТИВАЦИЯ К КАРЬЕРНОМУ РОСТУ ИЛИ ЖАЖДА ЗАМЕНИТЕЛЕЙ? КАК ОТЛИЧИТЬ ОДНО ОТ ДРУГОГО?

Довольно часто человек, говоря о желании сделать карьеру, имеет в виду заменители, а не реальную карьеру и позицию лидера. Сейчас мы с вами остановимся на двух моментах — правильном представлении человека о роли руководителя, лидера, о «подводных камнях» и сложностях, которые ждут на этом поприще, а также на том, как выявить реальную мотивацию человека, связанную с карьерным ростом.

Шаг первый: осознание составляющих работы руководителя

Действия для достижения нужного результата можно спланировать следующим образом:

- провести опережающий тренинг по менеджменту, а также бизнес-планированию и другим аспектам работы руководителя;
- детальное обсуждение плюсов и минусов в работе руководителя по сравнению с работой на текущей позиции. Проблема заключается в том, что, мечтая о карьерном росте, люди часто видят только плюсы (статус, деньги и т. д.), при этом забывают о тех минусах, которые реально существуют (загрузка, ответственность и т. п.);
- временное замещение руководителя на период отпуска или командировки, с последующим анализом плюсов и минусов. Это также позволяет оценить успешность позиционирования человека в коллективе с точки зрения его коллег.

Шаг второй: выявление мотиваторов карьерного роста с помощью проективных вопросов

Далеко не всегда человек даже себе может объяснить, чего именно он ждет от карьерного роста и каковы его амбиции на са-

мом деле. У всех нас есть определенные барьеры, связанные с приличиями, общепринятыми нормами и стереотипами. Поэтому, чтобы подстраховаться и снизить вероятность социально-желательных ответов, можно использовать вместо прямых вопросов и беседы (как в предыдущем случае) проективные вопросы. Предлагаю рассмотреть следующие варианты.

- Что такое успех в работе?

Ответ на данный вопрос дает нам представление о том, входит ли карьерный рост в понятие успех в представлении кандидата. Если нет, то, возможно, карьера не особенно ему нужна. Если входит, то нам стоит перейти к следующему вопросу.

- Зачем люди делают карьеру?

Ответ на данный вопрос покажет, что именно вкладывает человек в понятие карьерного роста, являются ли ответы заявителями или реальными факторами карьерного роста. Стоит также сопоставить картину ожиданий кандидата с реальными возможностями компании.

- Почему одни стремятся сделать карьеру, а другие нет?

Интерпретация по стандарту оценки вопроса «Почему одни “да”, а другие “нет”?».

- Как соотносятся понятия *карьерный* и *профессиональный* рост? Что важнее и почему?

На уровне этого вопроса мы можем оценить значимость карьерного и профессионального роста и понять, насколько велик удельный вес того и другого в карте мотиваторов кандидата. Если доминирует профессиональный рост, то стоит вернуться к разговору, который мы рассмотрели в шаге первом; если преобладает карьерный или они тождественны, то высока вероятность предпочтений карьерного роста.

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ЛЮДЕЙ И ПРОВЕРКА ИХ ГОТОВНОСТИ К СЛЕДУЮЩЕМУ ШАГУ

Светлана Иванова

Опыт показывает, что ошибки при продвижении или ротации сотрудников редко удастся исправить. Человек, который получил продвижение и не справился с работой или разочаровался в ней, крайне редко возвращается на старую должность. По моему наблюдению, это чаще связано с амбициями и стыдом, а также с вполне объективным обстоятельством — место уже занято другим работником. В подобной ситуации мы теряем хорошего сотрудника (если был бы плохой, его не стали бы продвигать), практически ничего при этом не приобретаем. Сплошной ущерб! К тому же для развития лидерских или профессиональных компетенций, которые будут востребованы на новой должности, не всегда достаточно тренинга, обучения и коучинга. Иногда нужно использовать иные, привязанные к конкретной работе практические методы.

Ниже рассмотрены приемы, которые позволяют одним выстрелом убить двух зайцев: с одной стороны, оценить уровень развития компетенций у сотрудника, с другой — помочь ему развить те компетенции, которые ранее в его работе не были востребованы. Все методы, которые описаны в этом разделе,

я опробовала лично либо знакома с результатами их применения.

ПРОЕКТЫ

Прежде всего обсудим три варианта проектов, к которым мы прибегаем в разных ситуациях, в зависимости от того, какие компетенции планируем проверять и развивать.

Проекты рабочие

Эти проекты востребованы в тех случаях, когда меняется роль сотрудника в той сфере, в которой работает (например, становится руководителем проектной группы). Подобные проекты помогают оценить, может ли он стать руководителем, его организаторские способности, а также провести социометрию — определить, как сложатся его отношения с коллегами в новой роли. Такого рода проекты, кстати, помогают поддерживать мотивацию сотрудников в тех случаях, когда вертикальный карьерный рост затруднен или может произойти не скоро. Ниже приведены примеры практического применения таких проектов с анализом результатов и описанием «подводных камней».

Кейс № 1. Потенциал или агрессия?

Анатолий амбициозен и, может быть, поэтому часто ведет себя вызывающе, периодически играя роль негативного неформального лидера, лидерский потенциал его достаточно ярко выражен. С точки зрения объективных результатов все обстоит хорошо. Как мы уже говорили, понять, что стоит за подобным поведением — черты характера, отношение к коллегам или неудовлетворенные амбиции, поможет только эксперимент. Подобным экспериментом и стал проект, который возглавил Анатолий. Причем, хотя заранее были оговорены особая значимость и статус проекта, никто не знал, что его результаты будут решающими для принятия решения о продвижении Анатолия. Проект был рассчитан примерно на три месяца, за это время Анатолий для своих временных подчиненных

стал экспертом и харизматическим лидером: он всячески защищал и опекал их, да и отношение к коллегам, не вовлеченным в проект, несколько изменилось, хотя и не стало идеальным. В результате было принято решение о выдвижении Анатолия на более высокую должность в ближайшее время. Надо отметить, что он стал действительно хорошим руководителем, хотя над его отношениями с коллегами равными по статусу приходится работать.

Кейс № 2. Отдел с плоской структурой и амбициозными сотрудниками

Один из отделов компании, в которой работали сотрудники высокого уровня квалификации и с большими амбициями, имел достаточно плоскую структуру: возможностей карьерного роста в нем практически не было. Но в соответствии с бизнес-планом предполагается, что через год-полтора все изменится. Таким образом, одновременно необходимо решить две задачи: удержать людей, а также оценить и развить их лидерский потенциал. Для реализации этих задач в подразделении запустили несколько проектов, руководителями которых стали наиболее амбициозные и успешные сотрудники. Таким образом, структура стала одновременно и линейной, и матричной, что дает возможность заранее, до начала глобальных перемен, сформировать кадровый резерв на руководящие должности.

Кейс № 3. Ошибка в позиционировании полномочий руководителя проекта

Рабочий проект может стать провальным и привести к демотивации руководителя проекта. Одна из участниц тренинга рассказала такую историю: ее сотрудница, явно заинтересованная в карьерном росте, получила серьезную задачу, связанную с разработкой промоакций для продвижения нового продукта. В рамках проекта в ее подчинении находились не только несколько сотрудников ее отдела (отдела продаж), но и два человека из отдела маркетинга и один из финансового отдела. К сожалению, при планировании проекта и определении структуры работы ей не были предоставлены полномочия по матричному управлению людьми из других отделов. В результате взаимодействие с коллегами из

своего отдела было налажено очень хорошо (тут помогли и хорошие личные взаимоотношения), а вот работа с сотрудниками других отделов не складывалась: у тех всегда были более приоритетные задачи, поставленные им непосредственными руководителями, из-за чего они недостаточно активно участвовали в работе над проектом. В результате проект был завершен не вовремя. Сначала руководство решило, что виновата руководитель проекта. Потом разобралось, в чем дело, но неприятный осадок остался, и спустя некоторое время сотрудница, получив интересное предложение со стороны, сменила место работы.

Можно ли было этого избежать? Безусловно, да. Необходимо уделить больше внимания достаточности ресурсов и полномочий, которые даны руководителю: матричное/проектное руководство всегда вызывает подобные трудности, потому что параллельно сотрудник должен выполнять и текущую работу, и распоряжения своего непосредственного руководителя.

Кейс № 4. Ошибка в оценке рисков (риски слишком высоки для проверки)

К проекту, предполагающему вывод нового продукта на рынок, привлекли сотрудницу, которая по всем признакам могла со временем стать лидером. Анна не так давно работала в компании, но уже зарекомендовала себя с лучшей стороны, и поэтому она возглавила проект. Но руководство не учло два фактора — небольшой опыт Анны и слишком высокие риски при неудачном запуске проекта. К середине работы стало понятно, что проект развивается не так, как надо, но из-за высоких бизнес-рисков руководство не решилось позволить Анне самой исправить ситуацию. В результате недовольны были и сотрудница, и руководство: успех не был достигнут. Если бы риск был не столь высоким, Анна получила бы возможность улучшить ситуацию (а она смогла бы это сделать), и результаты были бы лучше.

Вывод: в качестве проектов для развития и проверки потенциала желательно использовать те задачи, в которых либо не очень велики риски, либо есть большой запас времени, в противном случае мы можем столкнуться с тем, что и результат будет не лучшим.

Проекты смежные

Смежные проекты предполагают вовлечение рядовых сотрудников, причем задачи будут несколько отличаться от привычных. Такие проекты нужны в том случае, когда потенциал сотрудника связан не с ростом (по крайней мере на текущий момент), а с перемещением — ротацией. Рассмотрим примеры, когда подобные проекты позволили принять правильное решение.

- Девушка-секретарь через год должна получить второе высшее образование в сфере финансов (первое — лингвистическое). Ее привлекли к проекту, связанному с финансовым анализом эффективности товарной номенклатуры. Таким образом руководитель проекта получает возможность оценить ее навыки и потенциал, а девушка получает дополнительный опыт и может убедиться в правильности выбора профессии. Результат: менее чем через год ее переводят на должность финансового аналитика.
- Сотрудница отдела продаж заявила о своем желании заняться маркетингом. Однако у нее нет нужного опыта, и руководитель не уверен в том, что это перемещение будет успешным. Сотрудницу вовлекли в маркетинговый проект, где было достаточно много аналитической работы (а именно это вызывало основные сомнения). В проекте она действовала не блестяще. В итоге это позволило избежать ошибки.

Проекты «общественные»

Кейс № 1. Молодой сотрудник

Мне казалось, что Татьяна, занимавшая должность ассистента по маркетингу в одном из отделов компании, имеет значительный лидерский потенциал. Однако говорить на тот момент о ее вовлечении в какой-то бизнес-проект было еще рано. В результате я предложила включить ее в проектную группу, занимающуюся подготовкой важной части ежегодного корпоративного мероприятия (мероприятие было значимо для компании). Татьяна пре-

красно проявила себя, оказалась гиперответственным человеком, уверенно смогла провести переговоры с людьми высокого уровня. Ее заметили, и, насколько могу судить, именно это стало первым шагом в ее карьере.

Подобные общественные проекты позволяют сотрудникам, в том числе молодым и начинающим, проявить свой потенциал.

Кейс № 2. Водитель

Один из сотрудников крупной компании, водитель Василий, будучи человеком с высоким культурным и интеллектуальным уровнем, сильно переживал из-за того, что он был вынужден бросить институт по семейным обстоятельствам (он получал высшее музыкальное образование). Работая в компании с достаточно высоким образовательным уровнем коллег и занимая низовую должность, он чувствовал себя неуверенно и производил впечатление хотя и обязательного, но абсолютно безынициативного сотрудника. Зная о музыкальном прошлом Василия, организатор корпоративного мероприятия попросил его помочь с подготовкой музыкальной части и подбором исполнителей. Первой реакцией был отказ: Василий считал, что он — не организатор и не сможет никого привлечь. Но все же его убедили попробовать и немного помогли с организационными моментами и привлечением выступающих. Мероприятие прошло отлично, особенно сильное впечатление произвела музыкальная часть. После мероприятия многие стали подходить к Василию, благодарить за выступление, хвалить его талант. Его теперь просили выступать на всех неформальных вечеринках и официальных мероприятиях. И вскоре он стал организатором музыкальной части всех значимых корпоративных мероприятий. Через полтора года Василий получил должность руководителя транспортного отдела. Казалось бы, какая связь? На самом деле вполне очевидная: повысилась самооценка, уверенность в себе. Василию пришлось развивать организаторские способности и лидерские качества. Он почувствовал внимание к себе, получил опыт публичных выступлений. И его карьерное продвижение стало вполне закономерным результатом. Вряд ли в этом случае следовало говорить о развитии и проверке лидерского потенциала в рамках работы, а вот общественный проект сыграл свою положительную роль.

Кейс №3. Предположение не подтвердилось

Ольга, активная, энергичная и креативная сотрудница, была вовлечена в проект по подготовке важного корпоративного мероприятия. Она продемонстрировала отличные результаты работы, и казалось, что у нее хороший потенциал роста. Однако в ходе проекта стала ясно, что креативности и энергии у нее в избытке, но вот административно-организаторские способности и пунктуальность в соблюдении сроков и обязательств не на высоте. В итоге работа в этом проекте послужила, в частности, основанием для ее перевода в другой отдел, где занимались более креативными задачами. Жизнь подтвердила правильность этого решения.

Руководство проектом и спонсор проекта

В подобных проектах сотрудник, лидерский потенциал которого оценивают, как правило, становится руководителем. Так как наша цель не просто решить рабочую задачу, но и оценить сотрудника, избежав при этом лишних рисков (которые, как мы убедились в одном из кейсов, могут иметь место), появляется еще одна роль. В международной практике, в частности в системе управления качеством 6 SIGMA (6 СИГМ), такая роль называется Project Sponsor, или спонсор проекта. В функции спонсора проекта входит:

- анализ действий лидера проекта (того, чей потенциал мы оцениваем);
- анализ объективных обстоятельств, достаточности ресурсов, с тем чтобы делать правильные выводы;
- анализ групповой динамики — того, как воспринимают лидера проекта другие его участники;
- экспертная позиция: корректировка (при необходимости).

В роли спонсора проекта может выступать непосредственный руководитель кандидата, но лучше привлекать других менеджеров того же уровня, что и его непосредственный руководитель. Почему? В этом есть определенные преимуще-

ства — «незамысленный» взгляд, уход от субъективных отношений. Это также обезопасит от занижения оценки, когда руководитель всеми силами старается не «отдавать» сильно-го в профессиональном плане сотрудника в другое подразделение. Может сложиться и такая ситуация, что руководитель станет искать негатив из-за боязни, что более компетентного подчиненного могут поставить на его место. И, привыкнув все делать сам и не умея делегировать полномочия, он станет подменять лидера проекта. Еще один момент, если уйти от всех возможных негативных моментов, заключается в том, что чем больше руководителей в организации знают потенциальных лидеров и имеют опыт работы с ними, чем больше мнений при оценке кандидатов на продвижение, тем меньше рисков ошибиться.

Анализ проекта

Анализ проекта готовит спонсор, а затем его обсуждают, комментируют и оценивают на очередной встрече группы по управлению потенциалом. При анализе необходимо учесть следующие моменты:

- реальный результат;
- вклад лидера проекта;
- какую модель лидерства использовал лидер и насколько правильно ее выбрал;
- смог ли он в ходе проекта проявить сильные стороны/скорректировать зоны развития;
- чему научился лидер в ходе проекта (для этого в ходе проекта или по завершении должна состояться беседа спонсора с лидером проекта);
- менялось ли поведение лидера по мере продвижения проекта — это более объективный измеритель того, о чем говорили в предыдущем пункте;
- как отнеслась группа к лидеру, каково было изначальное восприятие, как оно менялось в ходе проекта (по наблюдениям спонсора или из бесед с участниками проекта).

По итогам проекта может быть принято решение (в том числе и отрицательное) о продвижении сотрудника, а также о дополнительных тренингах/коучинге и повторной проверке.

ВОВЛЕЧЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ИЛИ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Одна из важнейших проблем карьерного роста — резкий переход на другой уровень принятия решений и ответственности. Это может привести к растерянности, к осознанию собственного бессилия и некомпетентности и главное — к большому количеству критичных для бизнеса ошибок. Предотвратить подобные проблемы позволяют опережающие тренинги и задачи. К сожалению, они скорее дают возможность повысить квалификацию и освоиться с новой функцией, но не приучают к реальной ответственности. Помочь с последним позволяет вовлечение сотрудников в принятие решений и бизнес-планирование. Это позволяет одновременно достичь нескольких целей:

- сотрудник учится анализу процессов, приобретает навыки прогнозирования, совершенствует свой уровень подготовки в сфере маркетинга и финансов. Конечно, было бы хорошо, если, до того как принять участие в бизнес-планировании или в ходе него, сотрудник посещал тренинги, семинары или получал помощь со стороны руководителя, что позволит ему освоить правильные навыки и не действовать «методом тыка». Одновременно он учится принимать решения на более высоком стратегическом уровне, чем раньше, а также приобретает нужные навыки общения и взаимодействия;
- мы сможем оценить несколько важных моментов в поведении и мотивации сотрудника: на какой результат он настроен — максимальный или минимальный; к чему склонен — будет перестраховываться, правильно оценивает свои силы и возможности или ставит чрезмерно завышенные и неоправданные планки цели; насколько он инициативен — будет ли он пытаться внести свои идеи, новые подходы либо

просто действовать привычно; готов ли самостоятельно принимать решения — будет ли стараться сначала узнать мнение руководителя и станет подстраиваться под него или выскажет собственное и будет готов его отстаивать.

Участие в бизнес-планировании полезно не только для мотивации персонала, но и для бизнеса, особенно если сотрудник из региона и лучше знает его специфику, чем руководство, или является более хорошим специалистом в своей области, чем его непосредственный начальник.

УЧАСТИЕ В СОВЕЩАНИЯХ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ

Очень важно для продвижения сотрудника получить навыки взаимодействия на уровне, более высоком по сравнению с привычным. Как ни странно, при перемещении на более высокий пост много внимания уделяют перепозиционированию новоиспеченного руководителя по отношению к подчиненным и практически никто не уделяет внимания построению отношений по горизонтали. А это не менее важно: многие в силу стресса совершают ошибки при построении отношений с теми, кто раньше был выше, а теперь стал равным по статусу.

К типичным ошибкам такого рода относятся:

- попытка сразу произвести впечатление, что называется поставить себя. Это часто проявляется в вызывающем поведении, что, как следствие, рождает неприязнь и порой приводит к конфликтам;
- сохранение прежнего поведения — позиции снизу вверх. В этом случае человек теряет уважение коллег, его мнение не будет иметь веса, что, естественно, может оказаться роковым при принятии решений.

Понять, насколько успешно перспективный, по нашему мнению, сотрудник сможет позиционировать себя по отношению к тем, кто раньше был выше, а сейчас стал равным

по статусу, поможет участие его в совещаниях более высокого уровня. Это также позволит постепенно подготовить обе стороны к новому восприятию друг друга.

Можно легко организовать нужные ситуации, привлекая сотрудника как эксперта, лидера какого-то проекта, автора аналитической справки, необходимой для принятия решения, или как временно замещающего руководителя.

Я не раз проводила анализ поведения потенциальных сотрудников в подобных ситуациях и могу сказать, что это очень эффективное решение. Нередко поведение, казалось бы, уверенного в себе человека меняется далеко не в лучшую сторону: он вдруг начинает заискивать и лебезить. Другая крайность — полное непонимание и отсутствие субординации в пределах разумного. Человек ведет себя или чрезмерно самоуверенно, или панибратски. Это тоже сигнал опасности. А вот уверенное, спокойное и не лишённое разумной инициативы поведение на подобном совещании показывает готовность человека к изменению его роли.

ВОВЛЕЧЕНИЕ В НАСТАВНИЧЕСТВО, КОУЧИНГ

Частой проблемой в работе руководителя становится неумение быть наставником и отсутствие достаточного терпения. Этот недостаток приводит к тому, что сотрудники неэффективно развиваются и учатся, нередко повторяя одни и те же ошибки.

Мы смело можем назвать роль наставника одной из важнейших для руководителя, поэтому вовлечение в наставничество сотрудника, в котором мы видим потенциал лидера, является одновременно и способом проверки его способностей и мотивации, и приобретением навыков, которые будут необходимы при дальнейшем.

Наставничество, коучинг и их соотношение мы будем рассматривать в соответствующем разделе, а сейчас обратимся к этому методу как к способу развития лидерского потенциала.

Очень важно, чтобы наставничество было добровольным и не мешало выполнять текущую работу. Если вы впервые привлекаете человека к роли наставника или коуча, следует очень подробно обсудить с ним:

- что входит в содержание наставничества или коучинга;
- каковы должны быть результаты на выходе и как они будут оцениваться;
- полномочия наставника по отношению к новичку;
- временные графики и условия, которые необходимы для успешного наставничества.

Обязательно надо познакомить будущего наставника с основными технологиями, которыми он будет пользоваться, и понять, насколько новая роль будет соответствовать мотивации и ожиданиям сотрудника.

И лишь затем можно приступить к осуществлению проекта.

Рассмотрим два примера, в которых наставничество стало решающим фактором для принятия дальнейших решений.

В одной организации одновременно двум сотрудницам — хорошим специалистам, которые занимали рядовые позиции, предложили стать наставниками новичков. Для каждой из них ситуация стала выигрышной, потому что впоследствии новичок должен будет работать с ним в качестве помощника или ассистента. Таким образом, оба наставника были заинтересованы в быстрейшем обучении и введении в курс дела новичка, потому что помощники им были нужны (замечу, что в данном случае речь шла не об ассистенте в классическом смысле слова, а скорее о «младшем товарище» — помощнике, который выполняет наиболее простую часть общей работы). Одна из сотрудниц прекрасно подготовила новичка, лояльного к себе и компании, и в результате получила хорошего напарника. Во втором случае первый новичок отказался от работы, будучи демотивированным, следующий остался, но с ним довольно часто возникают проблемы. Вывод напрашивается сам собой: первая сотрудница действительно имеет все шансы стать впоследствии руководителем, ну а перспективы второй весьма сомнительны.

Второй пример, кстати, интересен тем, что вовлечение в наставничество помогло сотруднице изменить свое отношение к роли руководителя. Ольга, сотрудница с явно выраженным потенциалом роста, интересовалась только профессиональной составляющей работы, роль руководителя она воспринимала как административную, и такого рода работа была ей не очень интересна. Вовлечение в наставничество изменило ее отношение к роли руководителя и позволило более правильно сориентировать ее на будущее. Получив новичка и пройдя соответствующий минитренинг в отделе HR, она стала очень хорошим наставником и очень быстро и качественно ввела нового сотрудника в курс дела. Новая роль ей понравилась, и она предложила стать наставником и для следующего новичка. Пока еще она по-прежнему не уверена в том, что остальные составляющие работы руководителя будут ей интересны.

Следующим шагом было вовлечение Ольги в процесс финансового анализа и планирования. Но аналитическая работа и финансово-документарные составляющие были ей не интересны. Однако было очевидно, что свою должность Ольга переросла. Спустя два месяца после описанных событий в компании появилась должность внутреннего тренера. Именно она и оказалась оптимальной для Ольги: большие возможности для профессионального роста, обучение и наставничество, что ей понравилось, и никаких финансов.

ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ТРЕНИНГИ

Честно говоря, не знаю, использует ли кто-то, кроме меня, этот термин, но придумала и термин, и идею я сама.

Это идея пришла мне в голову, когда случайно в состав группы на тренинг для руководителей попала рядовая сотрудница. Катя была организатором тренинга и попросила разрешения послушать. Я предложила ей не просто послушать, а включиться в работу, и, поскольку никто из руководителей среднего звена, для которых был организован тренинг, не возражал, она стала участвовать в работе группы. Катя стала одной из самых

активных участниц тренинга, предлагала свежие идеи, даже стала лидером одной из малых групп. После тренинга, давая обратную связь руководству компании, я отметила этот факт и посоветовала приглядеться к Кате. Как я понимаю, такие же комментарии дали многие из участников. В итоге через несколько месяцев Кате предложили продвижение. Насколько я знаю, она успешно справилась с новыми задачами.

Спустя некоторое время, когда я уже работала в компании Johnson & Johnson и проводила внутренний тренинг по навыкам продаж, то уже сознательно пригласила участвовать в нем всех желающих из административного отдела (в компании были приняты ротации из административного отдела в отдел продаж). Во-первых, я увидела, кто принципиально может быть заинтересован в перемещении, ведь большинство людей вряд ли пойдут на тренинг, результаты которого никогда не планируют применять. Во-вторых, в ходе тренинга можно было оценить потенциал людей, которые ранее нужные качества проявить не могли из-за характера своих функциональных обязанностей. Надо сказать, что на этом этапе я уже применяла один тренерский прием. Так, по итогам тренинга каждый участник должен был указать имя лучшего участника тренинга, который получал приз — книгу по тематике тренинга с надписью «Лучшему участнику». И вот что интересно: лучшим участником тренинга большинством голосов была признана... Аня — ассистент административного отдела. И это при том, что большинство участников были специалистами в области продаж с большим опытом работы. И надо сказать, Аня была не просто одной из лучших, она проявляла ярко выраженную заинтересованность, драйв. Это позволило мне дать рекомендации руководству подумать о ее переводе в отдел продаж. И вот спустя примерно год (за это время она успела родить ребенка) Аня была переведена в отдел продаж, а еще через какое-то время получила почетную международную награду как лучший продажник. Я думаю, что и в дальнейшем она будет работать очень успешно.

А теперь перейдем к методологии. Если вы хотите оценить потенциал человека в новой для него функции, надо дать ему

возможность показать интерес к этой функции (или его отсутствие) и продемонстрировать нужные компетенции.

Опережающий тренинг — тренинг тех навыков, которые будут востребованы в случае перемещения сотрудника на другую должность. При этом важно придерживаться следующих методологических принципов:

- участие в таком тренинге должно быть добровольным: тогда можно увидеть мотивацию и заинтересованность или их отсутствие;
- больший акцент надо делать не на получение знаний и отработку навыков, а на определение потенциала (способностей и склонностей) и оценку обучаемости сотрудника;
- действия и выводы должны фиксироваться и передаваться или непосредственному руководителю, или другим участникам проекта по управлению потенциалом;
- по итогам тренинга должна быть получена обратная связь: насколько интересной показалась каждому из участников тренинга его новая функция, что давалось легко и что трудно, соответствует ли содержание и особенности такой работы их склонностям.

Тематика тренингов может быть разной, что зависит от того, какие перемещения вы планируете.

Кстати, я уже неоднократно сталкивалась с тем, что в состав участников корпоративных тренингов по менеджменту включаются сотрудники из кадрового резерва, что считаю очень положительной тенденцией. Поэтому хотелось бы порекомендовать всем продумать, какие ресурсы вы можете задействовать, чтобы проводить такие тренинги в своей компании.

СТАЖИРОВКА

Стажировка, как и многие другие приемы и методы, может быть представлена в двух вариантах: стажировка сотрудника, решение о продвижении которого уже принято (или новый сотрудник в компании), а также стажировка в новой функции

до принятия решения о перемещении. Рассмотрим второй вариант применительно к ситуации ротаций.

У меня сложилось твердое убеждение в необходимости такой меры после одного случая, свидетелем которого я была. Назовем его так: «Перевод из администраторов в продажи».

В отделе продаж крупной компании на должности администратора-координатора работала девушка Маша. В ее обязанности входили административная работа, общение с клиентами компании по организационным вопросам, предоставление им необходимой информации и сопроводительной документации. Работала она более двух лет, очень хорошо зарекомендовала себя, ее любили и коллеги, и клиенты. В один далеко не прекрасный момент она узнала, что в отделе открывается вакансия продавца. Маша подошла к своему руководителю и попросила о переводе на эту должность. Что знает руководитель? Он знает, что Маша — человек ответственный, коммуникабельный, что ее любят клиенты, она хорошо знает ассортимент продукции, которую продвигает компания, к тому же человек она достаточно целеустремленный, к ней не было замечаний по работе. И руководитель дает согласие на перевод. Маша принимала участие в тренинге по продажам, который в то время проходил в компании, и получила высокую оценку тренера. И вот она переходит в отдел продаж, получает корпоративную машину, план работы, информацию о территории. И примерно через месяц... приносит заявление об увольнении. Каких-либо явных проблем у нее не было, результаты работы нормальные, претензий от клиентов не поступало. Стали анализировать ситуацию.

1. «Картина мира», которая была у Маши ДО того, как она приступила к новым обязанностям.

Работа продавца в компании считалась более престижной, чем работа администратора. За продавцами закреплены служебные машины, они хорошо зарабатывают, получают большие бонусы, у них нет жесткого графика работы. Клиенты, с которыми Маша контактировала, в основном люди приятные и вежливые.

2. «Картина мира», которая сложилась у Маши ПОСЛЕ того, как она приступила к новым обязанностям.

Продажником быть, конечно, престижнее, но и ошибки их крупнее и имеют более серьезные последствия. У Маши есть права, но не слишком большой опыт вождения, поэтому она все время нервничала, боялась опоздать или попасть в аварию. Бонусы-то большие, но когда они еще будут. Отсутствие жесткого графика работы часто оборачивается тем, что приходится очень поздно или слишком рано встречаться с клиентом, если ему так удобнее, а многим реально удобнее встречаться или рано утром, или за деловым ужином. Клиенты — приятные люди, когда они уже лояльны к компании, а вот когда ты в первый раз приходишь к клиенту, который работает с конкурентом или у него нет четко сформированных потребностей, часто сталкиваешься с отказом, причем иногда достаточно резкими.

3. Почему заявление?

Как ни странно, сыграли роль негативная сторона ответственности и хорошая репутация Маши в компании: ей было стыдно признаться, что ее что-то напрягает, трудно дается, что она не оправдала надежд. Может быть, стоило бы обратиться к руководителю раньше, попросить о помощи.

4. Дальнейшие шаги и последствия?

Вариантов развития событий может быть несколько. Сначала рассмотрим, что случилось в жизни: на тот момент, когда Маша подала заявление об увольнении, вакансия, на которой она работала раньше, еще не была закрыта (кандидаты были, но предложение никому еще не было сделано), поэтому руководитель просто предложил Маше вернуться на старое место. Она засомневалась: стыдно, если все узнают, что она не справилась с новой ролью. Руководитель предложил подать информацию коллегам таким образом: ее попросили вернуться, так как было трудно найти достойную замену. На такое предложение Маша ответила согласием, вернулась на прежнюю должность и успешно продолжила работу. Такой вариант можно считать самым лучшим, но, как правило, вероятность такого решения вопроса невелика.

«Подводные камни» — должность занята, возвращаться некуда, все равно все поймут, что с работой не справилась, и будет стыдно. При таком сценарии наиболее вероятный результат — уход сотрудника. Но есть и третий вариант: результаты у Маши были нормальными и отношения с клиентами в новой роли тоже. Так что, проанализировав ситуацию, нужно было изменять либо навыки Маши (если проблема в этом), либо ее отношение к ситуации.

Основные выводы, которые мы можем и должны сделать из этого случая:

- представление человека о новой должности/функции довольно часто не соответствует действительности. Причем на психологическом уровне восприятия: люди часто видят «парадную» сторону работы, как было в описанном случае, и не видят сложностей и негатива. Поэтому очень важно, чтобы до перехода на новую должность человек понял, какие трудности его ждут;
- часто восприятие одного и того же вида деятельности (скажем, взаимодействие с клиентами, как в нашем примере) зависит от вида работы, которую выполняет человек. Поэтому важно, чтобы кандидат на перевод получил представление об этих нюансах до того, как займет новую должность;
- часто те люди, благодаря которым сформировалось желание сменить род деятельности, — самые успешные, и поэтому они рассказывают преимущественно о позитиве. К тому же люди обычно предпочитают говорить о своих достижениях, а не об ошибках, отсюда завышенные ожидания;
- видеть «картину мира» со стороны и быть ее участником — большая разница. Поэтому многие трудности и неприятные ситуации, когда их разрешают другие, кажутся не столь сложными, самому решать их гораздо труднее.

Все эти моменты можно учесть и решить за счет грамотно организованной стажировки. Опыт организации подобных стажировок позволяет мне дать такие рекомендации:

- стажировке должно предшествовать хотя бы минимальное обучение (тренинг или наставничество), чтобы сотрудник получил навыки, достаточные, чтобы сделать выводы о своих перспективах на новом поприще;
- во время стажировки к сотруднику должен быть прикреплен наставник, который должен показать все стороны работы;
- стажировка должна быть построена таким образом, чтобы сотрудник мог увидеть все «подводные камни» новой деятельности;
- большую часть рабочего времени сотрудник должен посвящать своей основной работе (это позволяет избежать сбоев в рабочих процессах), но не менее трети времени должно уходить на стажировку;
- после стажировки необходимо обсудить с сотрудником и его наставником новую работу по модели «Хочет — может» и после этого принять окончательное решение;
- если по итогам стажировки принято решение о ротации, то стоит совместно с сотрудником и его наставником наметить план развития слабых сторон, что были обнаружены во время стажировки;
- успешная стажировка служит дополнительным мотивирующим фактором для сотрудника, вселяет в него уверенность в своих силах и изначально ставит более высокую планку целей.

Итак, мы нашли ответы на два вопроса: «Зачем нужна стажировка и к чему может привести ее отсутствие?» и «Как правильно ее организовать, чтобы соблюсти интересы всех сторон?»

Общий вывод: если вы хотите минимизировать риски при ротациях, а также заранее подготовить сотрудника к переводу, чтобы получить большую отдачу, следует внедрить стажировки как обязательный элемент системы управления потенциалом, особенно при ротациях. Стажировку необязательно проводить, если у сотрудника есть опыт подобной работы в другой компании.

ЗАМЕЩЕНИЕ

Рассмотрим несколько примеров, в которых замещение руководителя в период отпуска или командировок послужило причиной принятия грамотных управленческих решений.

Надежда — один из самых опытных и успешных сотрудников рекрутингового агентства. Она старше многих как по возрасту, так и по опыту. Вполне естественно, что руководитель на время отпуска оставляет Надежду исполнять свои обязанности. Все сотрудники агентства восприняли назначение Надежды как сам собой разумеющийся факт. Однако сразу же после отъезда руководителя Надежда начала активно злоупотреблять властью. И стало ясно, что в роли руководителя Надежда не будет успешна, хотя ранее такой вариант рассматривался в связи с большим количеством филиалов в сети.

Подразделение с достаточно сильным коллективом, в котором не один человек хотел бы претендовать на карьерный рост. В подразделении достаточно сильный руководитель, а заместителя нет. Задача — выбрать заместителя, а также понять, кто стремится к роли негативного неформального лидера. Поэтому перед отъездом на две недели руководитель оставляет потенциального зама вместо себя, обосновывая свой выбор и ему, и остальным сотрудникам. По возвращении руководитель анализирует ситуацию: потенциальный заместитель успешно справился со всеми задачами, большинство сотрудников хорошо его приняли, атмосфера в коллективе сохранилась. Можно сделать этого сотрудника заместителем официально и на постоянной основе. Однако ситуация позволила выявить и будущего негативного лидера, который в присутствии руководителя, видимо, побаивался проявлять открыто свое недовольство.

В отделе в целом дела шли успешно, не было видимых конфликтов и проблем. Однако, когда руководитель на период длительной командировки (около трех месяцев) оставил вместо себя заместителя, тому удалось взглянуть на ситуацию свежим взглядом.

Сотрудники, которые слегка побаивались руководителя, проявили большую открытость в его отсутствие, и это дало свои положительные результаты. Надо сказать, что вернувшемуся из командировки руководителю хватило ума и самообладания, чтобы высоко оценить деятельность заместителя в его отсутствие. Результат — улучшение некоторых бизнес-процессов в отделе, частичный пересмотр стиля общения руководителя с сотрудниками и продвижение замещавшего его во время командировки сотрудника на более высокую позицию в соседнем подразделении. Хотя, конечно, существовал риск, связанный с возможной обидой и негативной реакцией руководителя на то, что в его отсутствие ситуация несколько улучшилась.

Мы с вами обсуждаем различные варианты развития событий при временном замещении руководителя, которые могут подсказать нам, способен ли в реальной ситуации человек, у которого мы предполагаем потенциал роста, достичь результата. На основе полученных данных мы можем понять, стоит ли вести речь о назначении на должность руководителя. Причем если мы рассматриваем сотрудника как преемника руководителя именно этого подразделения, то получаем информацию не только о его способности быть лидером, но и о восприятии его новой роли окружающими. Если мы говорим о должности руководителя в другом отделе, то такое временное замещение покажет его способность к данной роли, но не даст информации о потенциальных взаимоотношениях с подчиненными. И наконец, в отсутствие руководителя мы скорее обнаружим негативных неформальных лидеров, которые в обычной ситуации опасаются проявлять недовольство.

В чем преимущество такого решения? Назначение изначально воспринимается и самим сотрудником, и его коллегами как временное, поэтому, даже если человек не проявил себя как руководитель, вернуть все на круги своя довольно легко. Таким образом, мы проверяем свои предположения о лидерском потенциале и возможностях роста, не рискуя потерять хорошего сотрудника.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ СТУПЕНИ РОСТА

Во время работы в компании Johnson & Johnson я неоднократно принимала участие в формировании таких назначений и последующем анализе потенциала сотрудника. Человеку с предполагаемым потенциалом роста дают должность заместителя или же руководителя направления, у которого нет (или очень немного) подчиненных. Перед сотрудником ставятся определенные цели, которые позволят оценить его умение развиваться и амбициозность, а по результатам выполнения работы принимается решение. Этот вариант хорош тем, что риски не столь велики, как при назначении на значимую руководящую должность, к тому же он дает человеку возможность подготовиться и плавно войти в роль руководителя.

ЛИДЕРСТВО НА СОВЕЩАНИЯХ И ВО ВРЕМЯ МОЗГОВЫХ ШТУРМОВ

Здесь все довольно просто: руководитель время от времени поручает кому-то из своих подчиненных провести совещание либо мозговой штурм, если такая форма деятельности принята в компании. При этом важно, чтобы вопросы, обсуждаемые и решаемые на этом совещании, не имели высокий риск и чтобы ведущий был наделен реальными полномочиями, а не ждал решения руководителя. Такой метод развития сотрудников позволяет оценить готовность и желание быть лидером, наличие собственной точки зрения и умения ее отстаивать, а также умения слушать и слышать коллег. Еще это очень хороший момент для проверки стремления человека самоутвердиться за счет других. Не раз я наблюдала, как, получив такой шанс, люди тут же давали понять своим коллегам нечто-то типа «я начальник, ты дурак». Если уж временная власть кружит голову, то стоит ли давать ему постоянную власть?

СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ КОНТРОЛЯ

Естественно, речь идет о ситуациях, когда снижение уровня контроля не приведет к существенным рискам для бизнеса, при этом область действия является для сотрудника привычной, известной и комфортной. Несколько раз в своей практике я совершенно сознательно снижала уровень контроля и давала понять это сотруднику. Это была своеобразная проверка самостоятельности и ответственности, а также готовности работать без постоянной поддержки и обратной связи со стороны руководителя. Должна сказать, что сценарии и результаты развития событий были разными:

- сотрудник не снижает и даже повышает качество своей работы, при этом явно демонстрирует, что такая самостоятельность, ответственность и доверие его мотивируют;
- сотрудник работает качественно, но постоянно ждет обратной связи со стороны руководителя. Наверное, к полной самостоятельности он еще не готов, хотя никаких решительных выводов я бы пока не делала, может быть, просто надо уделять ему больше внимания;
- не способен самостоятельно принимать решения, постоянно обращается за советом — к продвижению однозначно не готов;
- уходит от ответственности, не выполняет работу и ищет причины, объясняющие это невыполнение. Откровенная халтура и использование рабочего времени в нерабочих целях. Комментарии, я думаю, излишни.

ПОЛОЖЕНИЕ «ВНЕ ЗОНЫ КОМФОРТА»

Идею эту я почерпнула в западных технологиях развития потенциала (Talent Development). Рассматриваются два варианта подхода:

1. Мы помещаем человека в непривычную, неожиданную, в чем-то дискомфортную ситуацию и смотрим, как он про-

являет себя. Например, это может быть перевод на трудный участок, который нужно вытаскивать, в другой регион или на новое направление. Иными словами, ситуация является сложной, но эта сложность не связана напрямую с возможностями сотрудника. Мы в данном случае проверяем такие компетенции, как стрессоустойчивость, обучаемость, умение быстро ориентироваться в ситуации. К тому же человек приобретает опыт, который, скорее всего, пригодится ему в дальнейшем.

2. Мы сознательно ставим перед сотрудником задачу, для решения которой он должен преодолеть свои страхи или избавиться от недостатков. Например, слишком мягко действующему сотруднику мы предлагаем разрешить конфликтную ситуацию, что потребует от него достаточно жесткой позиции. Человеку, который избегает публичных выступлений, можно поручить вести совещание или презентацию отдела на общекорпоративном мероприятии. Естественно, необходимо помочь советом и оказать поддержку, однако главное — захочет ли и сможет ли человек преодолеть свои слабости. Могу сказать, что сама неоднократно применяла подобный метод и наблюдала за сотрудниками, которых другие руководители ставили «вне зоны комфорта». Метод всегда показателен, главное — не сломать сотрудника, поэтому помощь, поддержка и корректировка ситуации со стороны руководителя необходимы. Но, как всегда, такое можно делать лишь в ситуациях, когда нет больших бизнес-рисков.

По традиции рассмотрим примеры.

Боязнь публичных выступлений

Этот пример отрицательный. Несколько лет назад я проводила тренинг по технике продаж. Надо сказать, что сам тип продаж не подразумевал обязательного навыка публичных презентаций, так как переговоры обычно велись напрямую с клиентом. И вот на одном из этапов каждая команда внутри группы должна сделать SWOT — свой и конкурента, после чего выявить конкурентные преимущества. И естественно, рассказать о них всей группе.

В одну из команд в качестве обычного участника входил руководитель отдела. И он практически вынудил, как я потом поняла, сотрудницу, которая боялась публичных выступлений, сделать эту презентацию. Она краснела, сбивалась, мне потом пришлось приложить немало усилий, чтобы она снова включилась в тренинг. Вывод: стоит ли ради проверки не столь уж важной для работы компетенции культивировать у человека комплексы и неуверенность в своих силах?

Мое начало карьеры в рекрутменте

Думаю, сознательно по отношению ко мне никто не применял этот метод, просто ситуация так сложилась, но мне этот опыт очень помог. В 1995 г. я приняла решение уйти из вуза, где проработала примерно два с половиной года, и найти работу в коммерции. Поскольку я стремилась работать с людьми, то, естественно, пришла работать в рекрутинговое агентство. Передо мной стояла задача найти как можно больше клиентов, получить как можно больше заказов и самой их реализовать. Я почти ничего не знала о коммерческом рынке труда, не имела как такового опыта продаж, а оплата работы была привязана к результатам при практически полном отсутствии оклада. Таким образом я оказалась в «зоне вне комфорта». И это стало для меня стимулятором: я быстро вошла в работу, нашла много клиентов и получила заказов больше всех в коллективе. В результате через четыре месяца я начала зарабатывать столько, сколько до этого никто из рядовых сотрудников не получал, а через семь месяцев стала директором агентства. Вывод, который я тогда сделала для себя: стрессоустойчивых амбициозных людей положение «вне зоны комфорта» может подтолкнуть к ускоренному развитию и получению максимальных результатов за минимальное время.

Переезд в другую страну

Наблюдая за карьерой своих соотечественников за рубежом, я встречала два совершенно противоположных варианта развития событий: одни, оказавшись «вне зоны комфорта», мобилизовывались и достаточно успешно делали карьеру, а другие — терялись и терпели неудачу. Если бизнес-риски слишком высоки,

то последствия могут быть критичны как для самого человека, так и для компании. Поэтому, может, стоит делать менее жесткие шаги (например, стажировка) и только потом ставить сотрудника «вне зоны комфорта».

Большой объем новой работы

Когда в начале развития бизнеса сотруднице с опытом руководства отделом продаж пришлось стать фактически исполнительным директором и руководить другими направлениями, это была для нее, безусловно, ситуация «вне зоны комфорта». Однако она справилась с проблемами, и это ей дало возможность стать более универсальным руководителем, чем ранее, а управляющему компании — понять, насколько многое ей можно делегировать в будущем.

Итак, мы рассмотрели методы и подходы, которые позволяют оценивать и развивать одновременно потенциал и возможности человека. Естественно, не стоит применять их все по отношению к каждому сотруднику, чьим развитием мы заняты, — имеет смысл выбрать 1–4 варианта в зависимости от нашей уверенности в человеке и его уровне развития, оценить ситуацию и принять решение.

МОДЕЛЬ КОУЧИНГА «ПРАВДА» И ПРИМЕРЫ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Светлана Иванова

Существует довольно много различных моделей коучинга. На основании своего опыта хочу предложить вам модель, которая весьма помогла мне в развитии сотрудников и руководителей среднего звена. Для того чтобы модель лучше запоминалась, я постаралась зашифровать ее в аббревиатуре «ПРАВДА», каждая буква которой означает определенный этап.

Рассмотрим ее подробнее.

Модель «ПРАВДА»

	Этап	Действия	Результат
П	Проблема и ее осознание, или что мне мешает	Обсуждение проблемы с сотрудником. Поиск ответов на вопросы «Что меня не устраивает в данной ситуации? Что можно изменить к лучшему? Почему меня не удовлетворяет то, что есть?»	Должен быть получен четкий ответ на вопрос о том, что в данный момент мешает. Желательно, чтобы было первичное осознание необходимости изменений
Р	Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию	Обсуждение того, какие выигрыши сотрудник получит при изменении ситуации и решении проблемы; взвешивание экологичности – действительно ли выигрыш будет так значителен, что ради него стоит постараться что-то изменить	Убежденность в том, что действительно стоит что-то менять, подтверждение экологичности решения

Окончание таблицы

	Этап	Действия	Результат
А	Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким	Здесь сотруднику надо ответить максимально подробно на вопросы о причинах появления проблемы: с какими его взглядами и убеждениями она связана, почему возникла и т. п. Довольно часто именно на этом этапе выявляются скрытые причины, которые, возможно, человек сам не осознает	Идентификация тех взглядов и убеждений, которые необходимо изменить для улучшения ситуации
В	Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата	Здесь помогут все те приемы, которые мы рассматриваем в главе «Виды управленческого влияния»	Подтверждение готовности к изменению взглядов на уровне внутренней мотивации
Д	Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить	Обсуждение навыков, поведенческих моделей, которые должны появиться или измениться. Здесь также помогут методы наставничества/обучения	Приобретение новых навыков — основы нового поведения
А	Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность	Через некоторое время после введения новой модели поведения проанализируем, привела ли она к тому результату, который мы запланировали, действительно ли выигрыш стоит усилий; проверка экологичности результата. Желательно проанализировать устойчивость нового поведения и продумать меры по его закреплению	Результат достигнут, проверка на экологичность пройдена, разработан план поддерживающих мероприятий, которые приведут к закреплению поведения

ПРИМЕР МОДЕЛИ «ПРАВДА» НА ПРАКТИКЕ

Исходные данные. Не так давно назначенный руководитель среднего звена, выдвинутый из числа успешных рядовых сотрудников с лидерским потенциалом.

Зона развития. Сложности с критической обратной связью, тяготение к популизму и уравниловке.

На самом деле эта история обо мне и о моих проблемах 12-летней давности. Так уж сложилось, что коучера или наставника у меня не было, и пришлось провести большую работу над собой. Так что буду рассказывать о собственном самокоучинге.

- **Проблема и ее осознание, или что мне мешает.**

На каком-то этапе работы я увидела проблему — сделать критическое замечание, указать сотруднику на какую-то зону развития, тем более наказать или уволить было для меня трагедией. Я долго готовилась к каждому такому разговору, часто находила повод и оправдания, чтобы разговор вообще не состоялся. Итак, шаг первый был сделан — я осознала проблему.

- **Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.**

Для себя я определила следующее: если я изменюсь, то смогу более эффективно корректировать действия своих сотрудников, что приведет к улучшению результатов. И еще — для меня это было особенно важно — психологически я буду лучше себя чувствовать.

Итак, цель я для себя сформировала. Теперь надо проверить ее на экологичность. Здесь я попробовала проанализировать, можно ли корректировать действия подчиненных, не испортив атмосферу в коллективе, и смогу ли я измениться. На основе своего прошлого опыта я пришла к выводу, что стоит попробовать. Таким образом, я готова была перейти к следующему этапу.

- **Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и пред-**

ставлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.

Прежде всего я задала себе вопрос: «Почему мне сложно критиковать кого-либо, даже если это необходимо, что из моих установок оказывает столь сильное влияние?» И ответила себе так:

- Боюсь обидеть: критика может принести вред.
 - Мне хочется сохранить хорошие отношения в коллективе: когда кого-то критикуешь, атмосфера в коллективе ухудшается.
 - Играет роль определенная ассоциация: критиковать и наказывать — значит поступать несправедливо.
- **Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.**

Надо вернуться к причинам, которые были сформулированы на предыдущем этапе. Рассмотрим каждую из них и определим варианты работы со взглядами. Этот этап для меня был самым сложным и длительным (кстати, в большинстве случаев таким он и бывает). Я задавала себе вопросы и старалась найти на них максимально точные ответы.

1. Боюсь обидеть: критика может принести вред.

Почему возникла поговорка «Не тот друг, кто хвалит...»? Может ли человек увидеть себя со стороны? Надо ли человеку развиваться? А если человек не видит себя правильно со стороны, сможет ли он эффективно развиваться? Тут я вспомнила, как первый раз увидела себя на видео. Мне это существенно помогло улучшить свой голос и жесты. А как себя увидеть со стороны сотруднику? Можно, конечно, снимать всех на видео и показывать, но стоит ли? Критическая обратная связь и взгляд со стороны помогают сотруднику увидеть свои недостатки и стать лучше и эффективнее. Так я осознала, что корректная критика приносит человеку пользу, а ее отсутствие не дает возможности расти и развиваться.

2. Мне хочется сохранить хорошие отношения в коллективе: когда кого-то критикуешь, атмосфера в коллективе ухудшается.

Теперь мне стало легче работать над собой и преодолеть это предубеждение. Я спросила себя: «Всегда ли мы хорошо относимся только к тем, чьих недостатков не знаем?» Нет. Надо ли для формирования лучших отношений в коллективе, чтобы люди понимали, что может не понравиться коллегам или раздражать? Конечно, надо. Зная свои сильные и слабые стороны, разумный и лояльный сотрудник сможет ли повлиять на отношения в коллективе, изменить их к лучшему? Да. А если он неразумный или нелояльный, стоит ли за него держаться? Нет. Так я пришла к выводу, что затаенное раздражение и непонимание сильнее ухудшают атмосферу в коллективе, нежели открытое обсуждение проблем.

3. Играет роль определенная ассоциация: критиковать и наказывать — значит поступать несправедливо.

Значит ли то, что если я никого не критикую и не наказываю, то поступаю справедливо? Но есть хорошие сотрудники, а есть нерадивые. Получается, что я одинаково отношусь и к тем и к другим? Даю одну и ту же обратную связь и успешным, и неуспешным. В результате успешным я даю меньше, а неуспешным — больше. Значит, я добра по отношению к плохим и несправедлива к лучшим? Так я пришла к выводу, что, не порицая нерадивых, я нарушаю законы справедливости.

- **Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.**

Когда я подошла к этому этапу, я составила конкретный план действий:

- создать свод правил критики;
- научиться давать обратную связь по этим правилам;
- объяснить сотрудникам, почему важна обратная связь, в том числе критическая;

- четко продумать структуру и содержание каждой официальной встречи с сотрудниками;
 - оценить первую реакцию людей на критику.
- **Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность.**

Через два-три месяца я смогла убедиться в том, что те проблемы, которые раньше мешали, потихоньку стали решаться. Сейчас, спустя много лет, я понимаю, что была абсолютно права. Я не люблю критиковать и наказывать, но научилась делать это достаточно грамотно и эффективно и абсолютно уверена в том, что открытое обсуждение проблем полезно с точки зрения как развития сотрудников, так и создания позитивной атмосферы в коллективе.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ КАЖДОГО ИЗ ЭТАПОВ И ЧТО С НИМИ ДЕЛАТЬ

- **Проблема и ее осознание, или что мне мешает.**
 - На уровне подсознания часто возникает барьер, который заключается в том, что человеку не хочется признавать, что что-то идет не так, что появилась какая-то проблема. В свое время компания Clerasil в рекламном ролике лосьона для проблемной подростковой кожи совершила страшную ошибку. Там звучала такая фраза: «Это Паша, у него прыщи, поэтому он ходит в шлеме, а это Саша, у него нет прыщей, поэтому он гуляет с Дашей». В результате подростки стали дразнить ровесников с проблемной кожей («Ты, в шлеме»), но Clerasil не покупали — стеснялись. Это очень напоминает реакцию сотрудника, который не хочет чувствовать себя ущербным, а потому не признает наличие проблем и сопротивляется изменениям. Рассмотрим несколько моментов, которые позволят избежать такой реакции. Во-первых, заменим слова *проблема*, *недостаток* понятием *зона развития или зона роста*. Далее,

говорим не о том, что плохо, а о том, что и как нужно улучшить. Во-вторых, стараемся избегать обвинений, говорим о действиях, а не о личности сотрудника. В-третьих, показываем относительную легкость изменений: «У тебя уже дела идут хорошо, а хотелось бы, чтобы все было отлично».

- Непонимание того, что действительно мешает, потому что человек находится на этапе неосознанного незнания и в его картине мира это единственно возможный вариант. Основная задача в такой ситуации — показать другую картину мира, методом эксперимента или пробы доказать, что она лучше. В результате сотрудник должен прийти к выводу, что его картина мира не является единственно правильной, и осознать, чему именно ему необходимо научиться или что изменить в своем поведении и почему.
- Консерватизм, нежелание меняться. Для преодоления этого барьера основным инструментом служит мотивация сотрудника, те выгоды и преимущества, которые он получит в результате изменения. О чем всегда стоит помнить на этом этапе? Выгоды и преимущества сотрудника должны соответствовать его карте мотиваторов, которую можно определить с помощью проективных вопросов. Но насколько хорошо помогает проекция в диагностике карты мотиваторов, настолько же сильно она и мешает в управленческой работе и мотивации. Нередко руководитель старается мотивировать подчиненного так, как хотел бы, чтобы мотивировали его самого: эта проекция явно не помогает. Кстати, вы, наверное, замечали, что многие дарят своим друзьям то, что нравится им самим. Причем не из каких-то корыстных побуждений, а просто стремясь сделать как лучше. Себя я несколько раз на этом ловила. Руководителю надо помнить, что мотивация сотрудника, которого мы хотим побудить к изменениям, может сильно отличаться от его собственной.

- **Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию**

- Неумение правильно определить результат. На этом вопросе я не буду подробно останавливаться, упомяну только технологию SMART и расскажу о *позитивности* и *экологичности* результата.

Позитивность заключается в том, что для большинства более привлекательным будет результат, сформулированный позитивно (исключения есть, о людях с мотивацией от негатива я рассказывала в книге «Мотивация на 100%»¹), т. е. *что я получу вместо чего не будет* и *чего я смогу избежать*.

Экологичность состоит из двух слагаемых. Первое — это соответствие результата и пути к нему ценностям человека. Например, для сотрудника очень важны дружеские отношения в коллективе, и он очень боится кого-то обидеть или испортить отношения. Будет ли для него экологичным результатом карьерный рост? Скорее нет, чем да, потому что руководителю так или иначе приходится принимать и непопулярные решения, он не может быть другом всем. Второе слагаемое экологичности — разумное соотношение результата с затратами: насколько полученный результат компенсирует жертвы. Возьмем тот же пример карьерного роста. Предположим, он не противоречит ценностям человека, но на посту руководителя ему придется пожертвовать значительной частью личного времени, отказаться от каких-то увлечений. Результат будет экологичным, если человек после серьезного размышления посчитает, что действительно «овчинка стоит выделки».

- **Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.**

- Неумение анализировать причинно-следственные связи. Здесь самое главное, чтобы руководитель сам умел это делать и мог помочь сотруднику. О том, как это делать,

¹ Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

будет рассказано в разделе «Алгоритм анализа» (см. Дополнительные материалы).

- Психологическая защита, мешающая признать правду. Задача руководителя — создать максимально позитивную и безопасную для сотрудника ситуацию. Что нам может помочь? Давайте рассмотрим несколько полезных установок, которые стоит донести до сотрудника для создания благоприятной атмосферы в коллективе:
 - нет хорошего и плохого, есть то, что помогает и мешает;
 - у каждого из нас есть то, что нам помогает, и то, что нам мешает, только уяснив, что это, можно двигаться дальше;
 - каждый из нас может стать еще лучше, если поработает над собой;
 - все, что мы обсуждаем, останется между нами (гарантия информационной безопасности);
 - страусинная политика неэффективна: смелый может всегда открыто сказать о себе, а слабый попытается спрятаться от правды.
- **Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.**
 - Сложность изменения взглядов. Об этом барьере стоит всегда помнить и применять методы управленческого влияния, учитывая, что взгляды у людей меняются не за счет принуждения или поощрения, а за счет внутреннего убеждения (в этом нередко сотруднику нужна помощь коучера).
 - Вынужденное согласие. Сотрудник вроде бы соглашается с руководителем, но на деле его взгляды не изменились. От руководителя требуется умение анализировать тип поведения сотрудника (более подробно об этом рассказано в главе «Лидерские компетенции и модель успеха»).

- Взамен утраченных ценностей не появляются новые. Это важная проблема, поэтому всегда стоит помнить о том, что взамен отвергнутой установки надо обязательно создать новую. Получая обратную связь, попытайтесь понять, действительно ли у сотрудника сформировались новые взгляды либо он просто отказался от прежних. Чтобы избежать этого «подводного камня», стоит подробно обсудить новые ценности и взгляды, которые должны были сформироваться в ходе коучинга, и убедиться, что они актуальны не на словах, а на деле.
- Появление внутренних противоречий, которые могут привести к внутреннему разладу. Чтобы избежать такого конфликта, нужно изначально понять, каковы базовые ценности человека, которые он не захочет и не сможет поменять, и соотнести новые взгляды с этими ценностями. Исторический опыт человечества показывает, что внедрение ценностей, которые входят в противоречие с базовыми, ни к чему хорошему не приводит (вспомните революции и гражданские войны, в рамках которых нередко возникал конфликт между базовыми ценностями — семейными и родственными узами — и идеологией).
- **Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.**
 - Нередко забывают об этом этапе. Как ни странно, но эта ошибка является распространенной. Связано это со странным убеждением, что достаточно раз сказать человеку, что и как он должен делать, и он без проблем с этим справится. Вторая причина появления этой ошибки коренится в отрицательных установках — человеку говорят, что не надо делать, как нельзя поступать, но, так как у него нет позитивной установки, он не может демонстрировать правильное поведение.
 - Неумение учить и быть наставником. Эту проблему мы подробно рассмотрим в главе «Наставничество и обучение».

- **Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность.**
 - На этом этапе мы сверяем достигнутый результат и поставленную цель, оцениваем измерители, а также соотносим затраты с результатами. Если затраты оправданы и на пути к цели мы не нарушили ни одну из значимых ценностей, то можно сделать вывод об успешности коучинга. В ином случае нам необходимо вернуться к предшествующим этапам и понять, где произошел сбой.

В качестве примера рассмотрим несколько ситуаций коучинга по модели «ПРАВДА», чтобы потренироваться в полученном навыке. Я предлагаю рассмотреть несколько довольно типичных кейсов. Прочтите описание и постарайтесь выполнить анализ каждой ситуации по модели «ПРАВДА» самостоятельно. Ниже, в разделе «Модель “ПРАВДА”: варианты ответов», приведен мой вариант действий. Сразу хотелось бы отметить, что этот вариант не является единственно правильным, и если вы сделали по-другому, то, вполне возможно, ваш вариант лучше. Я описала реальные события и привела реальные результаты. Хочу отметить, что часть этих кейсов — из моего опыта коучинга, а часть — из опыта моих коллег или участников тренингов.

1. **Исходные данные.** Не так давно назначенный руководитель среднего звена, выдвинутый из числа успешных рядовых сотрудников с лидерским потенциалом.
Зона развития. Жесткий стиль обратной связи по отношению к сотрудникам, иногда выходит из себя, если подчиненный что-то не понимает или не выполняет с первого раза.
2. **Исходные данные.** Не так давно назначенный руководитель среднего звена, выдвинутый из числа успешных рядовых сотрудников с лидерским потенциалом.
Зона развития. Во многих случаях действует по принципу «Легче сделать самому, чем объяснить».
3. **Исходные данные.** Сотрудник отдела маркетинга
Зона развития. Часто берется за слишком сложные задачи, рассуждая по принципу, если уж делать, то на пять с плюсом, а в остальных случаях и стараться не стоит.

- 4. Исходные данные.** Руководитель, работающий в компании довольно давно.
Зона развития. Требуем от подчиненных слишком многого, действуя по принципу «Но ведь я же могу».
- 5. Исходные данные.** Руководитель выше среднего звена, работает на этой должности довольно давно.
Зона развития. Неосознанно конкурирует со своими подчиненными, гордится тем, что может сделать то, на что не способен никто из них.
- 6. Исходные данные.** Сотрудник отдела продаж.
Зона развития. Испытывает трудности при «раскрутке» клиентов, действуя по принципу «лучше синица в руках, чем журавль в небе», иногда упускает выгоду.
- 7. Исходные данные.** Сотрудник одного из подразделений.
Зона развития. Занимается самокопанием и самоистязанием, занижена самооценка, хотя показывает хорошие результаты.
- 8. Исходные данные.** Сотрудник подразделения, слишком часто конфликтующий с коллегами, хотя с клиентами у него конфликтов нет.
Зона развития. Взгляд «мягкость — признак слабости».
- 9. Исходные данные.** Недавно назначенный руководитель подразделения.
Зона развития. Обвинительная позиция по отношению к подчиненным — «они плохие, а я все делаю как надо».

МОДЕЛЬ «ПРАВДА»: ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ

Сразу оговорюсь, что здесь только наметки, нет ни длительных диалогов, ни деталей. Делаю это для того, чтобы избежать эффекта жесткой установки, правил, оставляя место для творчества, для самостоятельного размышления и анализа. Еще один важный момент: кое-что я даю в формате утверждения, на практике желательно как можно больше материала давать в форме вопросов: так создается эффект вовлеченности

и самостоятельности вывода. Кроме того, в этом формате ваш собеседник может высказать интересные мысли, которые по какой-то причине не пришли вам в голову. Этот раздел потребует от вас большой самостоятельной работы, творческого подхода, хотя и задает направление исследования. Также могу сказать, что все примеры взяты из жизни и выбранный метод позволил достичь тех результатов, которые показаны в данном разделе.

1. Исходные данные. Не так давно назначенный руководитель среднего звена, выдвинутый из числа успешных рядовых сотрудников с лидерским потенциалом.

Зона развития. Жесткий стиль обратной связи по отношению к сотрудникам, иногда выходит из себя, если подчиненный что-то не понимает или не выполняет с первого раза.

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает.
Сталкивались ли вы с тем, что, когда на вас давят, говорят, что вы что-то делаете не так, это напрягает и вызывает желание либо резко возразить, либо отстраниться от проблемы и от того человека, который так давит на вас? Как вы считаете, в вашем варианте обратной связи с сотрудниками что-нибудь может вызвать у них подобную реакцию?
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.
Как вы думаете, какие результаты вы получите как руководитель, если ваши сотрудники будут «слышать» вашу критику, а не «закрываться» от нее? Как вы полагаете, в их поведении что-то изменится и работать они станут лучше?
- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.
Давайте вместе проанализируем, почему вы выбираете именно жесткую модель обратной связи. (Ответ был примерно

таким: «Человек должен почувствовать, что он не прав, почувствовать дискомфорт, только тогда он изменится».)

- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата. Хорошо, давайте обсудим такое интересное явление, как амнезия. Знаете, когда чаще всего возникает амнезия? После ситуаций сильного стресса. Это реакция нашего подсознания: таким образом оно защищается. Конечно, это крайний случай. Но если постоянно человек слышит от вас очень неприятные для себя вещи, да еще и в жесткой форме, то у него с вашим присутствием ассоциируется негатив и он внутренне ставит блок на то, о чем вы говорите. И вместо более ясного осознания зоны развития мы получаем нежелание ее осознавать. Значит, надо создать такую обстановку, при которой человек сможет безболезненно воспринять критическую обратную связь, что поможет ему измениться в лучшую сторону.
- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.
Теперь надо решить, как именно давать критическую обратную связь, чтобы она мотивировала к позитивным изменениям.
Встретились, обсудили, вместе нашли ответы на возникшие вопросы. Договорились, что сразу после первого применения новой технологии надо еще раз встретиться и все обсудить.
- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность.
При новой встрече сотрудник рассказывает, как он смог в управленческой практике применить эту технологию, какова была реакция подчиненного. Обсуждаем достигнутое, договариваемся еще об одной встрече через месяц, когда эта технология станет привычной.

2. Исходные данные. Не так давно назначенный руководитель среднего звена, выдвинутый из числа успешных рядовых сотрудников с лидерским потенциалом.

Зона развития. Во многих случаях действует по принципу «Легче сделать самому, чем объяснять».

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает.
Я заметила, что у вас постоянно цейтнот, а кое-кто из ваших сотрудников ведет себя весьма вольготно. Замечали? Как вы считаете, с чем это может быть связано? Бывает ли так, что приходится что-то доделывать или переделывать за своих сотрудников?
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.
Как вы думаете, если придется реже доделывать работу за подчиненных, у вас появится свободное время? Какие возможности для профессионального роста и самореализации это вам даст?
- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.
Давайте обсудим, почему в ряде случаев вы предпочитаете все делать сам. «Не лучше ли научить человека, объяснить ему, как сделать?» — «Быстрее сделать самому, чем научить. И вообще, часто дело срочное, надо все сделать быстро или важен очень высокий уровень качества, и только я смогу выполнить работу, ведь вы же знаете, меня потому и назначили руководителем, что я лучший специалист в отделе».
- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.
Хорошо, я поняла проблему. Давай разделим ее на две части. Одно дело, когда цейтнот и высокие риски. В корот-

кий срок и с хорошим качеством можете сделать только вы. Тогда и делай. Но как часто такие ситуации повторяются? Если часто, то можно, один раз научив сотрудника, в следующий раз передать ему эту работу: раз вы его научили, он с ней справится.

Другое дело, что легче и быстрее сделать самому, чем научить. Возьмем такую ситуацию — вы можете выполнить работу за полчаса, а на объяснение, контроль и проверку правильности выполнения уйдет полтора. Быстрее получится сделать самому. А теперь давайте посчитаем, сколько вы времени сэкономите в будущем: сейчас надо затратить полтора часа, зато потом каждый месяц (предположим, что работа такого типа выполняется не часто, а раз в месяц) вы экономите полчаса. Уже через три месяца затраты времени на обучение окупятся, а потом — сплошная экономия и выигрыш времени. Как вам такой инвестиционный подход? Кстати, а в отпуск вы хотите уйти? Ведь если вас никто не сможет заменить, то и в отпуске отдохнуть не придется.

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.

В данном случае стоит правильно определиться с приоритетами, для чего можно использовать матрицу Эйзенхауэра (срочно — важно), затем приобрести на тренинге или с помощью вышестоящего руководителя навыки делегирования и наставничества по отношению к подчиненным. Стоит также научиться оценивать потенциал и способности подчиненных, чтобы более правильно и эффективно распределять между ними задачи.

- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность. Примерно через неделю мы должны встретиться, чтобы обсудить приоритеты (что делегировать и что делать самому), а примерно через месяц после тренинга в области делеги-

рования и наставничества мы должны обсудить, сколько задач удалось делегировать, насколько успешно это делегирование прошло. И считаем время, которое удастся сэкономить в будущем.

3. Исходные данные. Сотрудник отдела маркетинга.

Зона развития. Часто берется за слишком сложные задачи, рассуждая по принципу, если уж делать, то на пять с плюсом, а в остальных случаях и стараться не стоит.

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает.
Бывают ли у вас ситуации, когда вы не добиваетесь результатов только потому, что пытаетесь сразу получить слишком многое? К каким последствиям это приводило или может привести?
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.
В случае, если вы будете прилагать усилия и стремиться получить возможные результаты там, где нельзя достичь идеала, ваша эффективность вырастет примерно в полтора раза (исходя из анализа текущей ситуации).
- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.
«Почему, как только вы видите, что не получается сделать идеально, вы перестаете стараться делать?» — «А какой смысл? Делать нужно только на отлично или не делать вообще».
- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.
«Скажите, пожалуйста, можно ли считать, что, например, реклама по телевидению в большинстве случаев дает более широкий охват и эффект воздействия, чем, например,

наружная реклама?» — «Да». — «А вот можно ли сказать, что если нет бюджета на рекламу по ТВ, то вообще никакую рекламу не стоит давать?» Выводы...

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.

Определяемся с такими понятиями, как цель-максимум и цель-норма. Выстраиваем следующую модель: сначала стараешься добиться максимума, если это не получается, то идем к цели-норме.

- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность. Примерно через месяц встречаемся и оцениваем, каких результатов удалось добиться, в каких случаях был полезен не максимальный результат.

4. Исходные данные. Руководитель, работающий в компании довольно давно.

Зона развития. Требует от подчиненных слишком многого, действуя по принципу «Но ведь я же могу».

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает. Бывают ли случаи, когда вы ставите подчиненным задачи, с которыми они не справляются? Каковы могут быть последствия? Как реагируют люди, когда получают задачи, слишком сложные для них? Много ли времени уходит на преодоление сопротивления подчиненных?
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию. Что может улучшиться в работе подразделения, если люди станут получать задачи по силам?
- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представ-

лениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.

«Скажите, пожалуйста, почему вы ставите подчиненным столь сложные задачи и так много от них требуете?» — «Но ведь я могу выполнять эту работу с такими же ресурсами, почему же они не могут? Видимо, они просто ленятся или не хотят добиваться многого».

- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.

«Давайте обсудим, почему вы в свое время стали руководителем? Вы были одним из лучших или лучшим? Если сравнить ваш опыт и навыки и опыт и навыки большинства ваших подчиненных, то у кого он больше? У вас? Скажите, пожалуйста, а почему вы решили делать карьеру? Потому что для вас работа и карьера — приоритет? И вы готовы ради этого жертвовать чем-то другим? А как вы думаете, могут ли у ваших сотрудников быть другие приоритеты (семья, хобби и т. д.), при этом они вполне хорошие работники, хотя и не готовы так выкладываться на работе, как вы? Как вы думаете, если все ваши подчиненные будут настолько же квалифицированы и амбициозны, как вы, что может произойти? Правильно, они захотят занять ваше место. А таких мест много? Нет? Тогда, может быть, стоит все-таки согласиться с тем, что они не совершенны, и требовать от них меньше, чем вы требуете от себя?»

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.

Необходимо приобрести или использовать, если они уже есть, навыки оценки потенциала, мотивации компетенций сотрудников, а далее адаптировать уровень сложности задач к их уровню. Стоит навсегда взять на вооружение такое правило: нельзя проецировать себя на подчиненных — они другие, следовательно, и требования, и мотивация должны

быть адаптированы к уровню развития и мотивации сотрудников.

- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность. Анализируем, что удалось сделать для оптимальной оценки возможностей сотрудников и их адекватной нагрузки. Целесообразно через некоторое время провести анонимный опрос в коллективе для выявления уровня мотивированности и удовлетворенности сотрудников. А через 2–3 месяца проверить, насколько изменилось количество целей, не достигаемых сотрудниками.

5. Исходные данные. Руководитель выше среднего звена, работает на этой должности довольно давно.

Зона развития. Неосознанно конкурирует со своими подчиненными, гордится тем, что может сделать то, на что не способен никто из них.

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает.
Как вы считаете, всегда ли сотрудники чувствуют вашу поддержку? Если нет, то не приводит ли это к снижению эффективности их работы? Как оценивается работа подразделения, которым вы руководите, — по вашим личным результатам или по результатам работы команды?
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.
Может ли оценка вашего подразделения, а соответственно и вас как руководителя стать выше, если ваши подчиненные будут столь же эффективны, как и вы? Станет ли атмосфера в коллективе лучше, если люди будут чувствовать поддержку, а не конкуренцию с вашей стороны?
- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.

«Почему для вас важно доказать, что вы как профессионал на голову выше своих сотрудников?» — «Потому что профессионализм — это главное, именно профессионализмом можно завоевать авторитет и уважение».

- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.

«Как вы считаете, является ли работа руководителя самостоятельной профессией?» — «Да». — «Может ли руководитель, используя и развивая потенциал своих сотрудников, добиться большего, чем он могли бы добиться в одиночку? Должен ли директор завода, например, точить детали лучше, чем токарь шестого разряда? Как известно, задача руководителя — добиваться результатов усилиями других людей».

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.

Необходимо улучшить навыки делегирования, а также освоить азы наставничества, коучинга и технологии поддержки и мотивации сотрудников.

- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность.

Примерно через неделю следует встретиться и обсудить, удалось ли делегировать больше полномочий своим подчиненным, какие это дало результаты, как себя чувствует руководитель в подобной ситуации, удалось ли полностью (или до какой степени) сменить роль профессионала-конкурента на роль руководителя-наставника.

6. Исходные данные. Сотрудник отдела продаж.

Зона развития. Испытывает трудности при «раскрутке» клиентов, действуя по принципу «лучше синица в руках, чем журавль в небе», иногда упускает выгоду.

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает.
Если сравнить среднюю сумму сделок, которые проводите вы, с суммой сделок, которые проводит ваш коллега (например, Василий), какое получится соотношение? И как вы думаете, к чему может привести низкая цена отдельной сделки? К тому, что приходится заключать гораздо больше сделок для достижения тех же результатов, или к невыполнению плана, не так ли? Вы всегда выполняете план, но давайте посмотрим, насколько больше времени уходит на то, чтобы набрать нужную сумму за счет мелких сделок.
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.
Если размер каждой или почти каждой сделки увеличится примерно на 20%, то вам удастся либо перевыполнять план и больше зарабатывать, либо показывать те же результаты, но при меньших временных затратах.
- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким
«Как вы думаете, бывают ли ситуации, когда можно было бы “раскрутить” клиента на более крупную сделку? Что мешает это сделать?» — «Не хочется навязываться, к тому же можно все потерять, если испугаешь клиента».
- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.
Скажите, пожалуйста, а у вас как у покупателя бывали ситуации, когда вы планировали приобрести что-то одно, но, после того как рассказали о дополнительных опциях, вы заинтересовались и приобрели их? Причем, наверное, во многих случаях вы были довольны покупкой. Клиент тоже часто не знает обо всех возможностях, а иногда просто боится о них спросить, вы же, рассказав ему о дополнитель-

ном ассортименте и новых возможностях, помогаете ему подобрать наиболее оптимальный вариант. Хотя, конечно, нужно не слишком давить и вовремя остановиться.

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.

Давайте договоримся об использовании некоторых приемов, которые помогут вам предлагать клиенту несколько больший ассортимент (рассматриваем конкретные приемы либо направляем сотрудника на тренинг). Желательно изучить признаки, по которым можно определить, что пора остановиться, что клиент уже потерял интерес или раздражен (рассматриваем). Попробуйте в свои ближайшие визиты к клиентам применить эти подходы, а через несколько дней мы с вами встретимся и все обсудим.

- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность. Совместные визиты и анализ эффективности, при необходимости — корректировка поведения или навыков.

7. Исходные данные. Сотрудник одного из подразделений.

Зона развития. Занимается самокопанием и самоистязанием, занижена самооценка, хотя показывает хорошие результаты.

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает. Расскажите, насколько комфортно вы чувствуете себя как профессионал? Часто ли вы испытываете недовольство собой? Приводит ли это порой к нересурсному состоянию?
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию. Создавая позитивный настрой, вы сможете, во-первых, достичь большего за счет ресурсного состояния, а во-вторых, позитивный настрой в общении с окружающими даст вам возможность улучшить отношения с коллегами.

- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.

Почему вы так часто недовольны собой? Оказывается, что это результат внушенных с детства представлений о том, что только скромность украшает и что быть довольным собой просто некрасиво.

- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.

Помните фразу: «Возлюби ближнего, как самого себя»? Обычно в ней видят только первую часть, а давайте задумаемся во вторую. Какой вывод? Если вы не любите себя, то и других вы любить не сможете. Стоит задуматься? Кстати, вы замечали, что люди достигают большего, когда любят свое дело. А как вы думаете, можно ли быть успешным, не любя самого себя? Кстати, ваше вечное недовольство собой наталкивает на мысль о том, что вы слишком эгоистичны — вы считаете, что правы можете быть только вы, а все, кто считает вас успешным, ошибаются. Разве это верно?

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.

Давайте договоримся об индикаторах, которые будут показывать, успешны ли вы (реально их определяем). В порядке эксперимента: каждый раз, когда вы заканчиваете рабочий день, похвалите себя как минимум за три успеха, пусть и небольших, но достигнутых сегодня.

- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность.

Через несколько дней надо встретиться, чтобы обсудить, за что вы себя хвалили, и проанализировать ход событий.

8. Исходные данные. Сотрудник подразделения, слишком часто конфликтующий с коллегами, хотя с клиентами у него конфликтов нет.

Зона развития. Взгляд «мягкость — признак слабости».

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает.
Как вы думаете, к чему могут привести конфликты с коллегами? Как на эффективность работы может повлиять негативное отношение друг к другу и нежелание помогать в сложных ситуациях?
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.
Если ваши отношения с коллегами будут такими же позитивными, как с клиентами, то эффективность совместной работы существенно повысится, к тому же вы сможете использовать опыт своих коллег для поиска решений в сложных ситуациях.
- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.
«Почему с клиентами вы терпеливы и всегда корректны, а с коллегами разговариваете весьма жестко и резко?» — «Клиент, понятно, всегда прав. А в коллективе надо жестко держать свою позицию, иначе могут посчитать слабаком».
- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.
Давайте попробуем разобраться, что такое защитная реакция и что люди воспринимают за защитные реакции. Например, когда подросток агрессивен, хулиганит, хамит, он делает это от чувства неуверенности в себе и в попытке обратить на себя внимание. По крайней мере именно так это воспринимается окружающими. Точно таким же счи-

тают окружающие поведение взрослого человека, который слишком часто проявляет жесткость и нетерпимость. Зачем уверенному в себе человеку каждый раз доказывать свою правоту? Кстати, обратите внимание, Василий, наш коммерческий директор, никогда не повышает голос, а можно ли его назвать неуверенным в себе человеком?

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.
Предлагаю пойти таким путем — вы проанализируете, что в ваших словах и поступках может восприниматься окружающими как защитное поведение, а потом мы встретимся и вместе подумаем, как можно изменить ваше поведение.
- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность.
Встречаемся через месяц, обсуждаем, какие были сложности, есть ли изменения к лучшему и какие.

9. Исходные данные. Недавно назначенный руководитель подразделения.

Зона развития. Обвинительная позиция по отношению к подчиненным — «они плохие, а я все делаю как надо».

- Проблема и ее осознание, или что мне мешает.
Когда вы не получаете нужного результата и в разговоре с руководством ссылаетесь на «плохих» подчиненных, воспринимает ли это руководство как уважительную причину недостижения результата? Конечно, нет.
- Результат, который получим при устранении проблемы, или чего я достигну, если изменю ситуацию.
Если ваши подчиненные станут более эффективными, то и оценка вас как руководителя будет более высокой, и вас станут считать настолько же успешным руководителем, насколько вы были успешным подчиненным.

- Анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека, или что в моих взглядах и представлениях делает мое поведение или отношение к ситуации именно таким.

«Объясните, пожалуйста, почему вы считаете многих своих подчиненных плохими?» — «Потому что они не всегда делают то, о чем я их прошу».

- Взгляды и работа со взглядами, или какие взгляды и убеждения надо изменить, чтобы добиться нужного мне результата.

Если люди не делают того, чего вы хотите, это не значит, что они плохие — это совсем разные вещи. Давай разберемся, почему люди могут не делать или не сразу делать то, чего вы от них требуете. Перечислим все возможные причины (...). Как видите, то, что «они плохие», только одна из возможных причин не выполнять ваши требования, но есть и другие причины, которые могут быть связаны с тем, что вы не слишком четко ставите цели, не совсем правильно мотивируете людей, не обучаете их, не стали для них хорошим наставником.

- Действия, или как на деле должно измениться поведение, какие навыки следует приобрести и какие модели поведения надо освоить.

Вам нужно приобрести навыки делегирования, мотивации, наставничества. Обсуждаем, каким путем этого лучше всего достичь, договариваемся о плане действий.

- Анализ успешности нового поведения, или достигнут ли желаемый результат; проверка на экологичность.

После обучения обсуждаем, что именно и как изменит в себе наш начинающий руководитель, договариваемся о следующей встрече для обсуждения результатов и дополнительных возможностях совершенствования управленческого мастерства.

Мы с вами рассмотрели несколько достаточно типичных ситуаций, в которых был использован коучинг по модели «ПРАВДА», и дали определенные наметки по их решению. Однако еще раз хотелось бы отметить, что я предлагаю варианты решений, а не догмы.

РАЗВИВАЮЩИЙ ПРОЦЕССНЫЙ КОНТРОЛЬ И ДВОЙНЫЕ ВИЗИТЫ

Светлана Иванова

Метод двойных визитов стойко ассоциируется с темой продаж, однако постараюсь показать вам, что этот подход можно использовать в любой деятельности. В обобщенном варианте назовем этот подход к развитию сотрудников *процессным контролем*.

Начнем все-таки с двойных визитов, как наиболее яркого проявления данного метода развития персонала. Итак, давайте определимся с тем, что же такое двойные визиты. Нередко двойными визитами называют любое посещение клиента, при котором к нему приезжают одновременно руководитель и подчиненный. Действительно, двойными называются совместные визиты к клиенту руководителя и подчиненного, но при следующих условиях:

- визит не связан с демонстрацией уважения к клиенту или с тем, что вопрос может быть решен только на уровне руководства;
- визит является одновременно инструментом контроля технологичности работы представителя и развития его навыков и потенциала.

Таким образом, мы можем сказать, что двойные визиты как инструмент развития персонала эффективны и целесо-

образны только в том случае, если мы или не вполне доверяем компетентности сотрудника, или стремимся улучшить какие-либо его навыки либо модели поведения в сфере продаж или переговоров (или и то и другое одновременно). Иными словами, вряд ли целесообразно считать двойными визитами посещение клиента вместе с теми сотрудниками, чьему профессионализму мы вполне доверяем, чья лояльность не вызывает сомнений и чьи навыки продаж/переговоров нет необходимости улучшать (имеется в виду не остановка развития сотрудника, а только уровень конкретных навыков и их выраженности).

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ДВОЙНЫХ ВИЗИТОВ

Впечатление клиента

Реально цель двойного визита — это контроль и развитие сотрудника. Однако клиент может воспринять двойной визит как подтверждение факта, что руководство не доверяет представителю, что, как вы сами понимаете, может негативно повлиять на отношение клиента к вашему сотруднику. Поэтому заранее надо подумать о том, как правильно преподнести клиенту этот двойной визит. Если вы полагаете, что клиент не знает вас в лицо (и не узнает в ближайшее время о том, что вы руководитель), то можно сказать, что вы стажер, который набирается опыта. Если такое в силу каких-либо причин невозможно, то можно подать это как некую форму вежливости, особое отношение к клиенту: «У нас есть правило, что периодически руководитель участвует в визите к клиентам, чтобы представиться им и познакомиться с каждым лично. Но основную работу ведет представитель, поэтому все деловые вопросы желательно решать именно с ним». Если речь идет о посещении региона, то можно сказать о том, что у вас как руководителя есть желание и возможность изучить специфику этого региона, так как сами вы находитесь в другом городе. Можно также сказать и о том, что в компании в целом принят контроль

качества работы, поэтому всех клиентов вместе с представителями периодически посещают руководители. Вариантов много, главное не создать впечатления, что именно этого представителя вы контролируете (вывод клиента — не доверяете) или он нуждается в развитии и наставничестве (возможный вывод клиента — со мной работает недостаточно квалифицированный сотрудник).

Еще один сложный вариант — если руководитель сам раньше работал с этим клиентом. В таких случаях, по мнению многих, с кем я разговаривала, клиент неизбежно будет беседовать с руководителем, отодвигая представителя на второй план (хорошо, если так, а то и вообще воспринимая как мебель). Поэтому стоит или заранее поговорить с клиентом об изменившейся ситуации и о том, что теперь с ним работает другой представитель, или постараться избегать таких визитов.

Одной из типичных ситуаций является попытка клиента все время говорить с «главным». Кстати, скажу вам по собственному опыту, что это довольно распространенное в России явление, причем не только во время двойных визитов. Многократно сама сталкивалась с тем, что рядовой сотрудник познакомил клиента с условиями, рассказал о возможности сотрудничества, а клиент связывается с руководителем и пытается договориться с ним напрямую. В таких случаях все зависит от умения руководителя корректно, но твердо объяснить клиенту, что в организации определенным образом распределены зоны ответственности и такого рода решения должны приниматься не руководителем, а представителем. Несколько раз я столкнулась с возражением клиента: «Вы же руководитель, значит, вы и можете решать, у кого какие полномочия». Но если руководитель первым будет нарушать им же самим установленные правила, в компании не будет никакого порядка.

Увлеченность руководителя

Представители одной компании, которые проходили у меня тренинг «Управление персоналом коммерческого отдела», рассказали о том, что их коммерческий директор, видимо, испы-

тывает сильную ностальгию по прежней работе в отделе продаж и при двойных визитах увлекается, начинает брать на себя ведущую роль и сам решает все вопросы с клиентом. В результате в сложных ситуациях клиенты связываются не с представителями, а напрямую с коммерческим директором. Помните, если вы наносите двойной визит важно контролировать себя и не забывать о том, что это не ваши переговоры, а переговоры вашего подчиненного. Если вы будете вести их за него, то к нему не будет доверия и уважения со стороны клиентов и он либо обидится, либо отстранится от них.

Иногда меня спрашивают: «Что делать, если я понимаю, что в данный момент я гораздо лучше смогу ответить на вопрос клиента (сделать презентацию и т. п.), чем сделает это мой сотрудник?» На это есть два ответа. Если вы действительно уверены, что это «лучше» очень критично для бизнеса и взаимодействия с конкретным клиентом, то сделайте, но потом объясните подчиненному, почему вы взяли на себя его задачу и как он должен будет поступить в будущем. Если же вы видите, что особой необходимости в этом нет, то пусть представитель сделает так, как сумеет, а потом научите его делать это эффективнее и проконтролируйте устойчивость навыка. Ведь вы более опытни, возможно, вы были раньше лучшим продавцом в компании, поэтому вполне естественно, что вы многое можете сделать эффективнее. Но если вы всегда будете делать ЗА подчиненного, то он никогда не научится и вам всегда придется исправлять ситуацию ЗА него.

Уход от ответственности

Очень часто эта проблема вызвана тем, о чем мы сейчас говорили: излишним вмешательством руководителя. Если это так, то руководителю стоит задуматься и изменить свое поведение. Если нет, то необходимо провести анализ по методу «ХОЧЕТ — МОЖЕТ». Если уход от ответственности во время визита связан с явной недостаточностью навыков (сотрудник объективно оценивает себя, понимает, что просто не может сделать хорошо, и предоставляет возможность действовать

руководителю), то его надо учить в формате или тренинга, или наставничества. Если же проблема в мотивации/ответственности, то стоит провести беседу с сотрудником, чтобы понять, насколько исправима эта ситуация, и в зависимости от вывода или прибегать к дополнительному стимулированию, или расставаться с этим человеком.

Нераспределение ролей в ходе визита

Если вы не распределили свои роли заранее, это может привести к тому, что в какие-то моменты вы станете дублировать друг друга, может быть, даже перебивать (и такое случается) или, наоборот, каждый будет ждать действий другого.

КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ И ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Важно, чтобы анализ двойного визита происходил как можно быстрее после его окончания. Довольно типичная ошибка — сделать несколько двойных визитов подряд, а затем анализировать их все вместе. Как нетрудно догадаться, в такой ситуации впечатления от всех визитов смешаются, и как руководителю, так и сотруднику будет трудно проанализировать детали каждого визита. Краткий анализ надо делать сразу после визита, ведь практически всегда можно спланировать день так, чтобы между встречами были хотя бы десятиминутные паузы, когда можно пообщаться.

Рассмотрим несколько моментов, которые помогут сделать анализ двойного визита более продуктивным. Во-первых, это возможно и даже необходимо, чтобы представитель сам (до оценки руководителя) сделал анализ своего визита. В этот момент стоит задать ему следующие вопросы (понятно, что формулировки могут варьироваться, важен смысл):

- Что было сделано хорошо во время визита?
- Какое впечатление о визите, по-вашему, осталось у клиента?

- Какие цели вы ставили перед собой? (Если цель ставил руководитель, то вопрос можно переформулировать: «Какую вам поставили цель?»)
- Удалось ли вам добиться этой цели? В каком объеме?
- Удалось ли вам расположить к себе клиента?
- Какой, по-вашему, будет дальнейшая реакция клиента?
- Как вы планируете строить дальше взаимодействие с этим клиентом?
- Давайте вместе проанализируем этот визит (перспективность работы с клиентом, категория клиента, стратегия взаимодействия и т. д. — это зависит от специфики бизнеса).

Для анализа сложных ситуаций во время визита (вне зависимости успешно или неуспешно они были решены) можно применить PARLA — международную модель анализа поведения (в большинстве компаний ее используют как модель проведения интервью). С моей точки зрения, ее не менее целесообразно приложить к анализу деятельности сотрудника в процессе наставничества, коучинга. Давайте расшифруем эту аббревиатуру:

P — Problem	Проблема, сложность	На этом этапе мы обсуждаем те сложные ситуации, которые возникли в ходе работы. Важно предельно точно обозначить как сами ситуации, так и то, почему мы считаем их сложными
A — Action	Действие	Здесь мы рассматриваем, какие именно действия были предприняты сотрудником для разрешения сложностей
R — Result	Результат	К каким результатам привели действия и почему
L — Learned	Урок	Какие выводы можно сделать из данной ситуации, какие уроки преподала она нам. На этом этапе и сотрудник, и руководитель часто совершают одну и ту же ошибку (кстати, эту же ошибку я часто наблюдаю, когда на тренинге участники анализируют ролевые игры) — они говорят только об ошибочных шагах и извлеченных из них уроках. Однако же стоит иметь в виду, что учиться можно и нужно не только на ошибках, но и на положительном опыте.

Окончание таблицы

		Поэтому я очень рекомендую руководителям на этом этапе обязательно обращать внимание на удачные действия/решения, фиксировать их и делать инструментом на будущее
A – Applied	Появилось (в поведении) — Вывод на будущее	Здесь мы обсуждаем два важных момента — что изменится в поведении сотрудника в будущем и на какие ситуации можно распространить полученный опыт. Изменения в поведении, о которых мы договорились на этом этапе, очень важно отслеживать и оценивать в будущем, во время следующих двойных визитов. Если этих изменений нет, стоит вернуться к обсуждению, проанализировать причины и разработать план конкретных действий. Второй момент также очень важен — на какие ситуации можно распространить полученный урок. Основной бедой многих наших сограждан является неумение (или нежелание?) распространять полученный опыт на другие случаи, обобщать и создавать универсальные технологии и алгоритмы действий. Эта типичная ошибка приводит к тому, что человек постоянно наступает на одни и те же грабли. Сознательно приведу грубый бытовой пример: человек дотронулся до языка пламени в костре, ему стало горячо, он делает вывод о том, что руку в костер совать не надо. Но в какой-то момент он видит уже не костер, а свечу и дотрагивается до пламени... На вопрос: «Ведь ты уже обжигался», — он отвечает: «Но ведь то был костер». А то, что это и в том, и в другом случае огонь, многим в голову просто не приходит

Модель PARLA может использоваться и при анализе визита самим сотрудником, и при обсуждении визита с руководителем.

Рассмотрим примеры использования модели PARLA.

1. Сотрудник начал презентацию, не выявив потребностей клиента.

P – Problem	Проблема, сложность	Ты заметил, что клиент тебя не дослушал и сказал, что у него ограничено время?
A – Action	Действие	«А как ты действовал?» — «Пытался привести дополнительные аргументы»

Окончание таблицы

R – Result	Результат	В результате клиент отказался продолжать разговор
L – Learned	Урок	А как ты считаешь, почему это произошло, ведь изначально он был очень положительно настроен? Ты рассказал ему все, что только можно. В какой момент времени ты заметил потерю интереса? Как ты думаешь, вся ли информация была интересна клиенту? Что можно было бы сделать, чтобы рассказать ему именно о том, что для него актуально? Вывод: сначала надо было выявить потребности с помощью открытого вопроса
A – Applied	Появилось (в поведении) – Вывод на будущее	«Какие выводы ты сделаешь на будущее?» – «Прежде чем делать презентацию, надо выявить потребности клиента с помощью открытых вопросов». «Давай договоримся, что при следующем визите мы обратим на это особое внимание. А до визита (оговариваем время) ты подойдешь ко мне, и мы обсудим, какие именно открытые вопросы ты будешь задавать клиенту»

2. Сотрудник вступил в спор с клиентом.

P – Problem	Проблема, сложность	Клиент сразу стал выдвигать много возражений
A – Action	Действие	«Как ты действовал?» – «Сразу стал выдвигать свои аргументы, ведь клиент плохо разобрался в вопросе и был не прав»
R – Result	Результат	«К чему это привело?» – «К спору». – «Остался ли клиент доволен, что ты доказал ему его неправоту?» – «По-моему, нет»
L – Learned	Урок	«Какой вывод можно сделать?» – «Использовать алгоритм работы с возражениями». – «Надо ли тебе его повторить?» – «Думаю, да, потому что стадия “Согласись” мне не до конца понятна»
A – Applied	Появилось (в поведении) – Вывод на будущее	«О чем мы договоримся на будущее?» – «Повторить стадию “Согласись” (здесь обязательно надо договориться о том, как именно он будет ее повторять и как мы определим, что она освоена) и применять ее, избегая вступать в спор с клиентом»

3. Пример не из сферы продаж. Не очень опытный руководитель на совещании отдела категорично высказал свое мнение, в результате чего не получилось ни мозгового штурма, ни дискуссии, хотя именно с этой целью собирали совещание. На совещании присутствовал его непосредственный руководитель и обсудил с ним эту проблему, используя модель PARLA.

P – Problem	Проблема, сложность	«В чем возникла сложность?» – «Сотрудники сразу приняли высказанную точку зрения, дискуссии не получилось»
A – Action	Действие	«Что ты делал в этой ситуации?» – «Я побуждал их высказываться»
R – Result	Результат	«А результат?» – «Они еще раз подтвердили уже высказанную точку зрения»
L – Learned	Урок	«Как ты думаешь, почему это случилось? Могло ли на их поведение повлиять то, что ты сразу довольно категорично высказал свое мнение?» – «Да». – «Вывод?» – «Стоит высказываться последним»
A – Applied	Появилось (в поведении) – Вывод на будущее	«Как ты будешь в дальнейшем вести совещания, во время которых необходима дискуссия?» – «Сначала дам высказаться всем, а только потом выскажу свое мнение»

Конечно, это примеры. Для получения урока и вывода на будущее может потребоваться больше времени, вопросов и аргументов.

КАК ПОДДЕРЖИВАТЬ СОТРУДНИКА В ДАЛЬНЕЙШЕМ

После состоявшегося двойного визита необходимо составить четкий план дальнейших действий сотрудника и корректирующих и контролирующих действий со стороны руководителя. Такой план может включать:

- дополнительное обучение (формат тренинга или наставничества);

- освоение конкретного набора действий/фраз, которые целесообразно применять;
- изменение или корректировка работы с конкретным клиентом;
- подготовка дополнительных инструментов продаж и их использование (экономическое обоснование, другой тип презентации и т. п.);
- встреча с руководителем для оценки ситуации;
- следующий визит с критериями измерения эффективности внедренных изменений.

Очень важно, чтобы план действий был составлен в соответствии с форматом SMART, так как только при этом условии мы сможем контролировать и оценивать дальнейшие действия.

Если визит прошел не вполне удачно, то важна поддержка руководителя и повышение планки, но не сразу, а постепенно. В ином случае мы можем столкнуться со снижением самооценки сотрудника.

УРОВЕНЬ ОБОБЩЕНИЯ

В целом данный подход, который мы можем назвать *развивающим процессным контролем*, актуален для любой ситуации, а не только для продаж. Давайте рассмотрим несколько примеров.

1. Начинающий руководитель и одно из первых совещаний, которое он проводит. На совещании присутствует его руководитель (напомню, что подчиненные не должны знать, что их руководителя контролируют). По итогам совещания происходит обсуждение. Все, о чем мы говорили раньше, включая модель PARLA, сохраняет актуальность.
2. Сотрудник впервые готовит важную презентацию. Перед тем как ее проводить, руководитель применяет процессный контроль — они выполняют предварительный прогон презентации.

3. Операционист впервые готовит для клиента определенный документ, его руководитель внимательно следит за выполнением.
4. Не очень опытный тренер проводит тренинг, а его руководитель или наставник присутствует во время тренинга.

Список можно продолжать до бесконечности. Главное, что развивающий процессный контроль позволяет нам увидеть сильные стороны сотрудника в работе и его зоны развития и определить путь дальнейшего развития нужных навыков.

«ОБЗОР 360 ГРАДУСОВ» КАК МЕТОД РАЗВИТИЯ

Светлана Иванова

Неумение увидеть себя со стороны и разница в поведении при разных социальных ролях и на разных уровнях тормозит развитие не только сотрудников, но и руководителей.

Довольно часто в ходе тренингов по аттестации персонала я делаю следующее: прошу одного или двух добровольцев из числа участников выйти из аудитории и написать на листе пять своих плюсов и два минуса, которые могли увидеть в них оставшиеся в комнате коллеги (точно такое же упражнение можно провести и вне тренинга). Пока человек готовится, оставшиеся пишут свои варианты их плюсов и минусов. Затем мы встречаемся и сверяем результаты. Интересно, что почти никогда не бывает совпадений даже в 4–5 пунктах, не говоря уже о стопроцентном попадании. О чем говорит этот опыт? Он свидетельствует о том, что мы оцениваем себя не вполне точно, не всегда понимаем, какие плюсы и минусы видят в нас окружающие. Так и хочется спросить: «Можно ли эффективно строить карьеру, правильно себя позиционировать, если не понимаешь, какие сильные и слабые стороны видят в тебе коллеги и руководство?» Обычно все отвечают, что нельзя. Отсюда вывод: необходимо более точно понимать, как мы выглядим в глазах окружающих.

Практика показывает, что люди обычно не знают точно, что именно в их поведении раздражает или восхищает. Не раз

проводя такой эксперимент (о нем я рассказывала выше) на тренингах, я все больше и больше убеждаюсь в этом. Еще один важный момент, мешающий развитию персонала, заключается в том, что и руководитель не всегда знает, какое мнение о том или ином подчиненном сложилось в коллективе. Все это тормозит определение зон развития и их корректировку. Один из лучших методов в мировой управленческой и HR-практике, который позволяет решить эти задачи, — оценка сотрудников по методу «360 градусов».

Почему 360?

Название отражает суть метода: он позволяет оценить сотрудника со всех сторон (по кругу, который представляет собой 360 градусов). В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям и вопросам;
- непосредственный руководитель сотрудника;
- коллеги сотрудника либо руководители, но не непосредственный руководитель;
- подчиненные (если они есть).

В результате человек может четко соотнести самооценку с внешней оценкой, а также сравнить результаты оценки на разных уровнях. Полезные сведения при этом может получить и его непосредственный руководитель.

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

Наша цель — сравнить собственную субъективную оценку с СУБЪЕКТИВНЫМИ (об этом подробнее поговорим позднее) оценками на разных уровнях, понять, как видят тебя со стороны. Это позволит прийти к осознанию своих сильных и слабых сторон, сопоставив самооценку с мнением окружающих. Ведь, если мы не понимаем, какое впечатление на окружающих производят наши действия, привычки, черты характера, отношение к миру, мы не можем эффективно развиваться.

Вспомните свои впечатления, когда вы впервые услышали свой голос в записи или увидели себя на видео. Как правило, люди получают шок. Впечатления негативные. Мы себе не нравимся. Но ведь многократно смотрелись в зеркало. И голос свой слышали. Но окружающие видят и слышат иное. Просто мы склонны видеть себя так, как нам хочется, что-то не замечать, на чем-то приятном акцентировать внимание. Продолжая тему видео или записи голоса, хотела бы сказать по своему опыту: когда вы перестали раздражать себя в записи, значит, вы научились адекватно видеть себя со стороны.

По итогам сопоставления оценок необходимо определить основные зоны расхождения как положительных, так и отрицательных сторон, а затем сравнить оценки по уровням иерархии и понять, с чем могут быть связаны различия в оценках на разных уровнях (если они, конечно, есть). В конце главы мы рассмотрим несколько примеров, когда такой анализ помог человеку измениться к лучшему.

У руководителя сотрудника, который проходит оценку по методу «360 градусов», тоже есть цель — сравнить свои оценки с тем, как сотрудника оценивают его коллеги или подчиненные. Если возникают существенные расхождения в уровне оценки, то, безусловно, стоит задуматься, с чем они могут быть связаны, и более тщательно проанализировать ситуацию и свое отношение к сотруднику.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА: КАК СОСТАВЛЯТЬ И ПРОВОДИТЬ ОПРОС

Начнем с конца — с проведения опроса. Проведение опроса должно полностью гарантировать анонимность отвечающих, иначе их ответы могут быть неискренними и может возникнуть еще одна проблема — поиск тех, кто дал негативные оценки. К сожалению, мой опыт говорит о том, что такое происходит довольно часто и заканчивается, как правило, серьезным конфликтом. Как можно гарантировать анонимность? Есть два

варианта. Первый — с помощью автоматизированной системы, когда все ответы попадают на сервер, где и обрабатываются без показа индивидуальных результатов. Второй вариант — каждый, заполнив анкету, кладет ее в специальный ящик, причем заполнять ее нужно так, чтобы исключить сличение почерков. Если сотрудник, отвечающий на анкету, находится в другом городе, то можно посоветовать, чтобы именно он открывал ящик (кстати, мне часто задают вопросы именно об этом, но почему-то ни разу ни от кого такой версии решения не слышала). Такие простые меры могут обеспечить анонимность. Очень важно, чтобы перед заполнением анкеты сотрудникам были даны гарантии конфиденциальности. Если этого не сделать, то ответы могут быть недостоверными.

При проведении опроса людям также следует объяснить цели подобной оценки. Желательно, чтобы эти цели были известны заранее и люди могли задать уточняющие вопросы. Предлагаю вашему вниманию образец того, как можно подать эту информацию.

Инструкция для отвечающих на анкету

Этот опрос поможет Вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания в зависимости от результатов исследования предприниматься не будут. Вам гарантируется сохранение анонимности и конфиденциальности ваших ответов. В связи с этим мы просим Вас давать максимально правдивые, откровенные и продуманные ответы. Если Вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых типов поведения и не можете судить о том, как ведет себя этот человек в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ: «Не имею информации». Будьте внимательны, потому что при ответе на часть вопросов лучшим вариантом будет выбор ответа «Проявляет всегда», а в некоторых других — «Не проявляет никогда». Есть также несколько моментов, которые позволят нам оценить достоверность результата, в случае низкой достоверности опрос придется проводить заново, что нежелательно.

В среднем на заполнение анкеты уходит от 30 до 45 минут¹, мы рекомендуем Вам выбрать время и заполнить анкету сразу от начала до конца, не отвлекаясь. Так Вы сможете сэкономить время и повысить уровень достоверности результатов.

Сейчас Вы реально можете оказать существенную помощь коллеге в понимании сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Благодарим Вас заранее за продуманные и искренние ответы.

Еще один важный момент — формулировка вопросов-утверждений (в ряде случаев анкета состоит из закрытых вопросов, хотя мне представляется, что утверждения более универсальная и удобная форма).

Количество вопросов и время заполнения являются еще одним существенным фактором успешности применения методики. Если вопросов слишком много (более 50) или они очень сложны для восприятия, то есть риск, что люди быстро устанут и отнесутся к заполнению формально, что приведет к формализации ответов и снижению достоверности результатов.

Теперь остановимся на составе анкеты.

■ **Формулировка вопросов-утверждений.**

Вопросы-утверждения должны охватывать основные компетенции, которые вы хотите оценить. Чем важнее компетенция, тем больше вопросов должны ее раскрывать. Очень важно, чтобы сами вопросы были понятны, однозначны и в них отсутствовали сложные или неоднозначно понимаемые термины. Приведу неудачный пример: «Толерантен к особенностям других людей» — не все отвечающие могут знать термин «толерантность». Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям» — ответ на этот вопрос-утверждение зависит от того, как отвечающий понимает термин «компромисс» — как не самое удачное поведение, потому что знает о стратегии сотрудничества (так будет воспринимать тот, кто прошел тренинг по управлению конфликтами), или по-бытовому, как стремление человека идти навстречу другим. В результате

¹ Это оптимальное время, если ваша анкета будет значительной по объему, то и время на ее заполнение соответственно увеличится.

оценка будет не вполне достоверна (валидна). При составлении вопросов-утверждений следует помнить о том, что во многих случаях требовать ответа по типу «черное/белое» нежелательно, поскольку не все формулировки могут подразумевать честные и объективные ответы типа «проявляется всегда» или «не проявляется никогда», например такие:

- Никогда и ни в какой форме не критикует стратегии компании и решения руководства.
- Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих.
- Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения.
- Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций.

Иными словами, при составлении вопросов-утверждений надо придерживаться следующих правил: избегать терминов и двусмысленностей, использовать понятные слова, избегать крайностей (если только это не специальный инструмент проверки искренности и объективности отвечающих).

■ Шкала оценки.

Однозначно стоит избегать пятибалльной шкалы, так как это приводит к проявлению наших школьно-студенческих стереотипов. Работая в международной компании (в большинстве стран Запада система школьных и институтских оценок отличается от нашей), я столкнулась с использованием в опросе «360 градусов» именно пятибалльной шкалы. Сколько ни боролась мы со стереотипами, все равно они продолжали мешать: ведь если человеку 15–16 лет вкладывали в голову, что 3 — плохо, а 5 — хорошо, то невозможно за короткое время осознать, что 3 — это норма (не идеально, но соответствует требованиям к сотрудникам), а 5 — это супер и бывает крайне редко. Поэтому я предлагаю вообще перейти от баллов к описательным характеристикам, о которых я расскажу ниже. Еще один момент — количество градаций. Если их слишком много, что отвечающий начнет путаться, поэтому я бы не рекомендовала использовать шкалу из 7–10 градаций.

Описательный вариант шкалы оценок обязательно должен включать раздел «Не имею информации». Дело в том, что не все оценивающие имеют возможность видеть проявление абсолютно всех компетенций, поэтому, включая эту графу в шкалу, вы повышаете чистоту и точность оценки. При подсчете средних баллов эти ответы не учитываются.

Не имею информации	Проявляется всегда	Проявляется в большинстве случаев	Проявляется примерно в половине случаев	Проявляется редко	Не проявляется никогда
--------------------	--------------------	-----------------------------------	---	-------------------	------------------------

Такая шкала, где даны крайние варианты (всегда и никогда), позволяет также усилить оценку валидности (достоверности) ответов оценивающих.

■ Обеспечение оценки достоверности ответов.

- Шкала искренности.

Наличие такой шкалы становится возможным благодаря наличию «крайних» формулировок. Мы об этом говорили чуть раньше и даже посмотрели примеры утверждений, при которых невозможны однозначные полярные оценки. Приведем еще несколько примеров:

- Не допускает ошибок даже в деталях.
- Никогда не бывает пристрастным, умеет избегать личных симпатий и антипатий.
- Позитивно воспринимает любые решения руководства.

Если при ответе на эти вопросы-утверждения оценивающий дает «крайний» ответ, то это говорит или о его неискренности (как правило, завышение оценок из лучших побуждений), или о формальном подходе к опроснику (везде ставит высшие или низший баллы). Если такое встречается 1–2 раза,

то при подсчете баллов стоит просто снизить расчетный балл на 1 единицу, если таких случаев много, то следует исключить эту анкету из общего анализа, так как есть большие сомнения в достоверности ответов.

- Вопросы-перевертыши.

Этот метод обеспечивает более вдумчивый и неформальный подход со стороны оценивающих. Дело в том, что некоторые склонны выбрать для оценки коллеги «средний балл» и представлять его везде или почти везде. Чаще всего это не средний вариант оценки («проявляется примерно в половине случаев»), а несколько завышенный («проявляется всегда» или «проявляется в большинстве случаев»). При таком подходе оценивающий не вчитывается в вопросы-утверждения и дает ответы сугубо формально. Если же человек заранее предупрежден о перевертышах (*«Будьте внимательны, потому что при ответе на часть вопросов лучшим вариантом будет выбор ответа “Проявляет всегда”, а в некоторых других — “Не проявляет никогда”»*), то вероятность корректных ответов заметно возрастет.

- Вопросы-дубли.

Еще один вариант, позволяющий оценить объективность и достоверность оценки и изъять те анкеты, которые вызывают сомнения в достоверности. Вопросы-дубли предполагают, что даются два или три вопроса (важно, чтобы они шли не подряд, так как в такой ситуации польза от инструмента уменьшается, ведь человек, как правило, помнит свой последний ответ или просто может сравнить вопросы), имеющие различные словесные формулировки, но на уровне содержания совершенно идентичные. Рассмотрим примеры:

- Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», т. е. таким образом, чтобы все стороны получили максимальный выигрыш.
- Обычно не стремится в конфликте преследовать только свои интересы.

Есть еще одна разновидность вопросов такого типа — это близкие по теме вопросы. Не являясь полными дублями, они предполагают разрыв в ответе не более 1 балла, в противном случае результат оценивается как низко достоверный.

КАКИЕ РЕШЕНИЯ МОГУТ ПРИНИМАТЬСЯ НА ОСНОВЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ? ЧТО АНАЛИЗИРОВАТЬ И НА ЧТО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ?

Важно, прежде чем заполнять анкеты, договориться и о том, какие решения могут и не могут приниматься на основе полученных результатов. Мне кажется, стоит заранее объявить, что такая оценка в любом случае будет субъективной, поэтому не следует ее рассматривать как основу для принятия административных решений — поощрений, наказаний, продвижений и т. п. Понятно, что если отвечающие будут знать о таком характере последствий оценки (а почти в любой организации шила в мешке не утаишь), то ответы на анкету станут либо завышенными (из-за нежелания подставлять коллег), либо заниженными в более редком, но имеющем место быть варианте сведения счетов. В большинстве иностранных компаний, откуда, собственно, и пришла данная практика, опрос «360 градусов» служит инструментом самоанализа и саморазвития сотрудника или (и то не всегда) предметом совместного анализа сотрудника и его руководителя. По итогам оценки и ее анализа можно определить:

- 1) зоны завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- 2) зоны заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
- 3) зоны высокой и низкой оценки;
- 4) различия в оценке одних и тех же компетенций, связанные с разным уровнем оценивающих.

В первом и втором случае стоит задуматься, проанализировать свое восприятие мира и, возможно, обсудить с коллегами и руководителем, чтобы понять причины расхождения. Основной вывод — человек неправильно видит себя со стороны. Ему однозначно стоит почаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать свое поведение с поведением тех, кто считается эталоном позитивных компетенций в данной компании.

Третий дает нам представление о наших сильных и слабых сторонах. Большим плюсом в данном случае будет то, что мы видим себя со стороны, правильно оцениваем реакцию окружающих на себя. Если с сильными сторонами все понятно — их надо развивать и усиливать, то вот к слабым, т. е. невысоко оцениваемым компетенциям, можно подходить по-разному.

Четвертый очень важен как для самого оцениваемого, так и для его руководителя. Необходимо четко определить, в чем причина таких расхождений, и корректировать свое поведение на тех уровнях, где оценка ниже. Руководителю, если его уровень оценки существенно отличался от уровня оценки равными или подчиненными, следует более внимательно наблюдать за поведением сотрудника: больше обращать внимание на достоинства (если оценка руководителя была ниже) или научиться фильтровать социально-желательное поведение (если оценка руководителя оказалась выше).

Пример анкеты

Давайте попробуем проверить себя и выделить:

- а) компетенции, которые проверяются данным опросом;
- б) вопросы, которые относятся к шкале искренности;
- в) вопросы-перевертыши;
- г) вопросы (их может быть по 2 или более), расхождение в ответах на которые не должно быть более 1 балла (пример вопросов-дублей). В конце главы дан мой вариант ответа.

1. Способен в случае необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения.
2. В случаях возникновения проблем с клиентами всегда все решает сам, стремится как можно быстрее решить конкретную проблему.
3. Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя и в случае сбоя стремится тут же исправить ситуацию и предотвратить ее в будущем.
4. При обосновании инициативы рассматривает как плюсы, так и минусы решения, правильно рассчитывает ресурсы для улучшения ситуации.
5. Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает или руководство, или отдел развития персонала.
6. При расстановке приоритетов понимает, что важным является то, что принципиально для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому стремится это сделать сам, а остальное делегирует подчиненным.
7. При возникновении проблем стремится их решить самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них.
8. В случаях длительного стресса умеет находить разрядку и поддерживать хорошую форму.
9. Если возникает проблема, то в первую очередь подробно анализирует причину ее возникновения и выявляет ответственных за ее возникновение.
10. Коллеги и подчиненные часто обращаются к нему за советом и помощью, при общении с ним чувствуют себя психологически комфортно.
11. В случаях проблем с клиентами, которые возникли по вине других людей или подразделений, сразу переадресует клиента к виновнику проблемы.
12. В сложных коммуникативных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении.

13. Стремится к получению максимально полной информации о рынке, смежных сферах и эффективно использует эту информацию.
14. Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности.
15. Не допускает ошибок даже в мелких деталях.
16. Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми.
17. Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них.
18. Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций.
19. Старается найти общие интересы и общий язык с коллегами в случае решения совместных задач.
20. Признает свою ответственность за результат.
21. Проявляет клиентоориентированность, стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях.
22. Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании.
23. Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения.
24. Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих.
25. В стрессе не теряется, ищет и находит решения.
26. Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлекать их в решение, научить, как избежать такой ситуации в будущем.
27. Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменяющиеся стратегии компании.
28. Видит взаимосвязь и взаимозависимость различных подразделений и функций в организации, понимает интересы организации в целом.

29. Умеет анализировать возможности, угрозы, а также рассчитывать и планировать ресурсы.
30. Никогда не стремится в конфликте отстаивать только свои интересы.
31. Мотивирует людей, основываясь на их результатах.
32. Считает, что сотрудники должны быть готовыми профессионалами и четко действовать в рамках должностных обязанностей, в остальных случаях с людьми надо расставаться.
33. Никогда не бывает пристрастным к людям, умеет избегать личных симпатий и антипатий.
34. Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненных при взаимодействии и мотивации.
35. Системен, видит интересы организации в целом, умеет видеть интересы разных функций и подразделений.
36. Использует преимущественно функции контроля, считает, что контроль, порицание и наказание являются наиболее эффективными методами работы с людьми.
37. Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать своих людей.
38. Подчиненные этого человека заметно прогрессируют с момента прихода в компанию.
39. Правильно и заранее формирует штат, определяет потребность в наборе персонала.
40. Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания.
41. Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», чтобы все стороны получали максимальный выигрыш.
42. Организует обучение и осуществляет коучинг по отношению к своим сотрудникам, развивает людей.
43. Умеет хорошо концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам.

44. Знает внешнюю среду организации, конкурентов.
45. Настаивает на своей позиции, если мнение собеседника изначально показалось неправильным, то старается сократить беседу.
46. Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения.
47. В поведении и принятии решений следует ценностям компании и ее интересам.
48. Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения.
49. Учитывает интересы исключительно своего подразделения, конкурирует за ресурсы.
50. Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда делает это самостоятельно, в случае необходимости привлекает экспертов.

КЕЙСЫ ИЗ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПРОСНИКА

Приведу несколько примеров удачного и неудачного использования опроса «360 градусов», а также последовавших за этим событий.

Охота на ведьм

В одной известной мне компании при проведении опроса «360 градусов» не учли тот факт, что при двух или трех подчиненных руководитель довольно легко может вычислить, кто что ответил, или инициировать «допрос с пристрастием». Так и получилось: руководитель, достаточно самовлюбленная женщина, не терпящая критики, устроила самое настоящее дознание, что не улучшило атмосферу в коллективе. Поэтому рекомендую выделять подчиненных в отдельный раздел (т. е. показывать их ответы отдельно от ответов равных по статусу) только в том случае, если их более трех.

Принцип «слабого не бить»

Для одного из руководителей подразделений результаты опроса стали откровением и сигналом к тому, что надо что-то менять в своем поведении на работе. Результаты оценки со стороны подчиненных оказались очень высокими, непосредственный руководитель оценил его средне, а коллеги очень низко. Когда стали анализировать причины, оказалось, что у жесткого по характеру руководителя было железное правило — слабых не обижать, в связи с чем в общении с подчиненными он был предельно корректен, обуздывая себя, а вот с равными... По результатам опроса человек сумел сделать правильные выводы, что такой негатив со стороны коллег мешает в принятии решений и совместной работе, и постепенно стал меняться.

Быть или казаться

Для одного из топ-менеджеров неожиданностью оказалось то, что он оценил одного из своих подчиненных, руководителя среднего звена, в среднем на 1,5 балла выше, чем коллеги, равные ему по статусу, и подчиненные. Более пристальное наблюдение и фильтрация социально-желательного поведения и общения (не буду говорить, как это называется в народе — сами догадаетесь) привело его к определенным выводам. В результате топ-менеджер перестал потворствовать любимчику, оценивая его работу более объективно.

Не вижу со стороны

Это очень типично, и мы уже это обсуждали. Результаты опроса для многих оказываются неожиданными, причем удивляет не то, что отмечено лучше или хуже, а то, что именно отмечено другими. Это сигнализирует о том, что надо чаще инициировать и получать обратную связь, обращая внимание не на то, что ты хотел показать, а как это увидели окружающие. При этом абсолютно бессмысленно обсуждать или анализировать, правы ли окружающие. Оценка со стороны — это такая же объективная реальность, как и все остальное.

Искушение велико

Работая в компании, где подобный опрос был корпоративной традицией, и внедрив потом его подобие в своем бизнесе, я заметила,

что даже у очень порядочных и адекватных людей нередко возникает желание вычислить, кто что написал. Так я еще раз убедилась в необходимости строгой анонимности.

Не настучи

Думаю, что в силу исторического опыта, в нашей стране особенно болезненна тема стукачества, в данном случае для многих поставить не самую лучшую оценку коллеге означает настучать на него. Знаю ситуацию, при которой в небольшой компании оценивалось около 20 человек, из которых 18 получили средний балл 4,9 (из пяти возможных — как вы понимаете, в шкале мы избегаем баллов, но при подсчете это самый удобный вариант). Убеждайте людей в том, что, говоря коллегам правду, они помогают им развиваться, а давая ложную обратную связь, препятствуют тому, чтобы человек узнал свои зоны развития и мог их скорректировать.

Ответ на задание (расшифровка компетенций и типов вопросов)

1. Проявляет клиентоориентированность, стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях (1).
2. В случаях проблем с клиентами, которые возникли по вине других людей или подразделений, сразу переадресует клиента к виновнику проблемы (1).
3. В случаях возникновения проблем с клиентами всегда все решает сам, стремится как можно быстрее решить конкретный вопрос (1, 15).
4. Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлекать их в решение, научить, как избежать такой ситуации в будущем (1, 15).
5. Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми (2).
6. **Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании (2).**

7. В поведении и принятии решений следует ценностям компании и ее интересам (2).
8. *Если возникает проблема, то в первую очередь подробно анализирует причину ее возникновения и выявляет ответственных за ее возникновение* (3).
9. Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда делает это самостоятельно, а в случае необходимости привлекает экспертов (3).
10. Признает свою ответственность за результат (3).
11. При расстановке приоритетов понимает, что важным является то, что принципиально для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому стремится это сделать сам, а остальное делегирует подчиненным (3, 12).
12. Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них (3).
13. Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, и в случае сбой стремится исправить ситуацию сейчас и предотвратить ее в будущем (3, 15).
14. *Учитывает интересы исключительно своего подразделения, конкурирует за ресурсы* (3).
15. **Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих** (3).
16. **Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения** (4).
17. Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения (4).
18. При обосновании инициативы рассматривает как плюсы, так и минусы решения, правильно рассчитывает ресурсы для улучшения ситуации (4).
19. *Повышает квалификацию тогда, когда это предлагает или руководство, или отдел развития персонала* (4).
20. *Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения* (4).
21. Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменяющиеся стратегии компании (5, 13).

22. При возникновении проблем стремится их решить самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них (6).
23. Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности (6).
24. Способен в случае необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения (6).
25. Умеет анализировать возможности, угрозы, а также рассчитывать и планировать ресурсы (6, 13).
26. Видит взаимосвязь и взаимозависимость различных подразделений и функций в организации, понимает интересы организации в целом (7, 12).
27. Знает внешнюю среду организации, конкурентов (7).
28. Стремится к получению максимально полной информации о рынке, смежных сферах и эффективно использует эту информацию (7).
29. Умеет хорошо концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам (8).
30. **Не допускает ошибок даже в мелких деталях** (8).
31. В стрессе не теряется, ищет и находит решения (9).
32. В случаях длительного стресса умеет находить разрядку и поддерживать хорошую форму (9).
33. **Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций** (10).
34. Старается найти общие интересы и общий язык с коллегами в случае решения совместных задач (10, 7).
35. Коллеги и подчиненные часто обращаются к нему за советом и помощью, при общении с ним чувствуют себя психологически комфортно (10).
36. *В сложных коммуникативных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении* (10).
37. *Настаивает на своей позиции; если мнение собеседника изначально показалось неправильным, то старается сократить беседу* (10).
38. Системен, видит интересы организации в целом, умеет видеть интересы разных функций и подразделений (11).

39. Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать своих людей (16).
40. Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», чтобы все стороны получали максимальный выигрыш (11).
41. **Никогда не стремится в конфликте преследовать только свои интересы** (11).
42. Правильно и заранее формирует штат, определяет потребность в наборе персонала (14).
43. Организует обучение и осуществляет коучинг по отношению к своим сотрудникам, развивает людей (15).
44. Его подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода в компанию (15).
45. Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания (16).
46. *Использует преимущественно функции контроля, считает, что контроль, порицание и наказание являются наиболее эффективными методами работы с людьми* (16).
47. Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненных при взаимодействии и мотивации (12, 15, 16).
48. Мотивирует людей, основываясь на их результатах (16).
49. *Считает, что сотрудники должны быть готовыми профессионалами и четко действовать в рамках должностных обязанностей, в остальных случаях с людьми надо расставаться* (15).
50. **Никогда не бывает пристрастным к людям, умеет избегать личных симпатий и антипатий** (12, 16).

Курсивом выделены вопросы с обратным шкалированием (при средних баллах уровня 4–5 в остальных ответах здесь адекватные ответы должны быть 1–2 балла; если ответы равны 4–5 баллов в двух случаях или более, валидность рассматривается как низкая).

Жирным шрифтом выделены вопросы, однозначно положительные ответы на которые более чем в двух случаях свидетельствуют о высокой степени вероятности социально-желательных

ответов. Если таких ответов более двух, рекомендую не засчитывать результаты и заполнить анкету снова.

Ответы на вопросы 10 и 12; 18, 22, 25, 43 и 44; 34, 38, 40 и 41; 39 и 45 должны давать расхождение не более одного балла. Два расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую.

Группы компетенций и компетенции. Распределение по вопросам

Мотивация, соблюдение корпоративных ценностей — вопросы 1–29, 43–50

1. Клиентоориентированность — 11, 21, 26.
2. Лояльность к компании, патриотизм — 16, 22, 47.
3. Ориентация на результат, ответственность за результат — 17, 20, 24, 49, 50.
4. Инициативность — 23, 46, 48.
5. Адаптивность, открытость новому — 27.
6. Самостоятельность и навыки принятия решений — 14, 29.
7. Понимание бизнес-среды — 13, 19, 28, 44.
8. Устойчивость к процедурам и детальной работе — 15, 43.
9. Стрессоустойчивость — 25.
10. Стремление к общению и навыки общения с людьми в организации — 12, 18, 19, 45.

Управленческие навыки — вопросы 26–42

11. Управление текущей работой — 30, 35, 41.
12. Управление командой — 28, 33, 34.
13. Планирование — 27, 29, 39.
14. Обучение — 26, 32, 34, 38, 42.
15. Мотивирование — 31, 33, 34, 36, 37, 40.

Количество вопросов-утверждений по определенным компетенциям определяется их значимостью. Также надо отметить, что для примера взят набор корпоративных компетенций конкретной компании, поэтому просьба не рассматривать его как универсальный, пригодный для любой организации.

ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ

Дмитрий Болдогоев

Чем чаще мы задумываемся, какие виды влияния и убеждения мы используем во взаимоотношениях руководитель — подчиненный, и совершенствуемся в них, тем больших успехов мы можем добиться в развитии потенциала своих сотрудников, коучинге и мотивации. Конечно, чтобы убедить в чем-то другого человека, можно использовать угрозы, деструктивные виды влияния или же идти простейшим путем материальной мотивации. Но в большинстве случаев это не очень эффективно.

Наша задача — найти и использовать те виды влияния, которые позволят подчиненным добровольно принять вашу точку зрения, пересмотрев свою. Главное в них — отсутствие принуждения и риска возникновения внутреннего психологического сопротивления. Согласитесь, что важно не заставить сотрудника решать те или иные поставленные перед ним задачи, а мотивировать его сделать это добровольно.

МЕТАФОРИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ

Одним из видов такого влияния является метафорическое. При этом мы можем использовать и метафору как таковую, и некую метафорическую историю.

Метафора как образное сравнение может оказать решающее воздействие на сознание.

Любую информацию из внешнего мира мы воспринимаем через призму нашей собственной картины мира, через многочисленные фильтры восприятия. То, что кажется нам совершенно очевидным, другими воспринимается с сомнением. Один из героев рассказов писателя Конан Дойла — доктор Ватсон, пытаясь понять при первой встрече, чем же занимается Шерлок Холмс, с удивлением обнаружил, что Шерлок Холмс не знает факта, что Земля вращается вокруг Солнца. Изумленный Ватсон восклицает, что каждый образованный человек должен это знать. На что Шерлок Холмс абсолютно спокойно отвечает, что этого факта ему знать необязательно, поскольку это никак не помогает ему в работе. Сила метафоры как раз и заключается в том, что она вписывается в картину мира нашего собеседника, понятна ему.

Пара анекдотов на эту тему:

Сын спрашивает отца: «Папа, а что значит слово “филиал”?» Отец отвечает: «Вот у тебя есть горшок? Так вот горшок — это филиал нашего унитаза».

Один приятель другому: «Ух, и здоровый ты шкаф, Серега! А антресолька-то пуста-а-я!»

Иногда одна яркая метафора может заменить руководителю длительное объяснение задачи или процесса своему подчиненному.

Например, руководителю нужно объяснить своему сотруднику, что с клиентом важно разговаривать на одном языке, используя его же ценностные слова. Вместо долгих объяснений, как рождается речь, что такое ценностные слова и почему их важно использовать в переговорах с клиентом, можно рассказать сотруднику анекдот о том, как сын спросил отца, почему надкушенное им яблоко почернело через несколько минут. Папа начинает долго объяснять сыну, что в яблоке содержится железо и при воссоединении с кислородом воздуха оно вступает с ним во взаимодействие и как результат этой химической реакции надкушенная поверхность яблока темнеет. Проходит несколько секунд, и сын спрашивает отца: «Папа,

а с кем это ты сейчас разговаривал?» Если не разговаривать с клиентом на его языке, мы можем оказаться в положении того самого отца.

Другим видом метафорического влияния является метафорическая история (storytelling).

Вспоминаю, например, свой выбор профессии врача. Надо сказать, что все члены моей семьи были далеки от медицины и примера мне брать было не с кого. Приходит однажды к моей бабушке приятельница (а мне тогда было лет 15) и рассказывает о том, что ее внук решил поступать в медицинский институт. Я стал невольным свидетелем разговора и представил себя врачом. На мне белый халат, я хожу по коридорам больницы, отдаю распоряжения (вроде главного врача), и мне понравилась эта картинка. Впоследствии я стал врачом-хирургом. Толчком к выбору профессии послужила подслушанная история. Что произошло в моем сознании тогда, много лет назад? Я спроецировал некую ситуацию, в частности выбор профессии моего ровесника, которого я хорошо знал, на себя.

В основе механизма влияния лежит феномен проекции услышанной истории (рассказа, басни, анекдота, сказки, романа и т. д.) на себя.

Вспомните, в детстве, когда вы читали романы Фенимора Купера или Майна Рида, то невольно представляли себя участником тех событий, проецировали их на себя. Иными словами, говоря более научным языком, имело место явление, называемое проекцией. В результате такого влияния формируются те или иные жизненные установки и ценности. Если сказки и мифы, как правило, создаются стихийно, особенно народные, то впоследствии многие политические режимы, главным образом тоталитарные, активно пользовались инструментом мифотворчества. В каждый период политического развития обязательно появлялись свои легенды (говоря легенды, я не имею в виду, что это обязательно далеко от истины). Например, в эпоху Петра I культивировались истории о людях, добившихся всего самостоятельно или волею судьбы, потому что именно такой тип людей и стремился приблизить к себе Петр и сформировать как класс. Во время войны 1812 года по-

явилось множество историй о героизме простых людей, о партизанском движении: задача была в том, чтобы поднять весь народ на борьбу с врагом. А какое количество историй о Ленине мы читали в детстве! В 1920-е годы Маяковский писал о том, что он несет любимой в подарок «две морковочки»: надо было морально поддерживать людей, давая понять, что лишения — это нормально. Далее были герои первых пятилеток и фильмы о том, что счастье в труде, затем — отдельная большая военная тема. Все, что я перечислил, — способы воздействия на сознание и подсознание, формирования определенных ценностей, взглядов и моделей поведения.

Если процесс формирования народного фольклора в большинстве случаев был хаотичен и никем не управляем, отражал менталитет и содействовал его формированию у последующих поколений, то в ситуации государственного мифотворчества это было абсолютно целенаправленное воздействие, которое отражало государственную политику и идеологию, выраженную через средства массовой информации, литературу и кино. Так и при управлении организацией мы вполне целенаправленно можем воздействовать на сотрудников, как уже работающих, так и только что принятых на работу, при помощи определенных мифологем. Мифологию надо формировать, поддерживать и всячески способствовать ее распространению в организации. Говоря о мифологии, я ни в коем случае не имею в виду ложь или придуманные, нежизненные истории. Напротив, стоит пользоваться тем, что было в реальности: поверьте, реальность часто оказывается гораздо ярче и убедительнее, чем выдумка. Из реальности имеет смысл выбирать истории, которые, с одной стороны, являются довольно яркими, запоминающимися и производящими впечатление, а с другой — отражают ту систему ценностей и моделей поведения, которые мы стремимся культивировать, поощрять и развивать в организации. Так, например, можно и нужно поощрять и рассказывать новичкам истории успеха отдельных сотрудников и компании, истории о том, как удалось решить ту или иную проблему, которая, на первый взгляд, казалась безнадежной. В западной литературе, посвященной вопросам мифотворчества и корпо-

ративной культуре, такие истории называются success stories, т. е. истории успеха.

Будучи сотрудником одного из подразделений компании Johnson & Johnson, в первый месяц своей работы я получил из рук своего руководителя книгу, которая так и называлась «Истории успеха» (Success Stories). Очень бережно и с любовью он передал мне эту книгу, которая содержала множество ярких примеров успехов сотрудников компании, креативных решений и побед компании Johnson & Johnson по всему миру.

Очень важно, чтобы истории успеха отражали не только сам факт успеха, но и ту модель поведения, которая позволила этого добиться. Причем для нас с вами главное именно модель поведения, потому что ее-то мы и хотим сформировать. Иными словами, с помощью историй мы посылаем сигнал сотруднику: делай так, и ты тоже имеешь шанс на успех. Но преимущество метафорических историй по сравнению с прямым побуждением заключается в следующем. Во-первых, люди гораздо охотнее делают то, до чего додумались сами, а истории «без прямой морали — делай так» дают эту возможность. Во-вторых, рассказывая истории, мы избегаем прямых обещаний, т. е. не строим ситуацию на основе четкого тезиса «сделай так, получишь такую-то морковку». Есть и еще одно преимущество: мораль, как правило, никого не интересует, ее не будут пересказывать другим. А вот интересные, занятные истории и лучше запоминаются, и гораздо чаще продолжают свое существование: их начинают рассказывать и пересказывать.

По тематике легенды и мифы компании могут быть самыми разнообразными. Главное, чтобы они формировали позитивные и соответствующие корпоративной культуре компании ценности и модели поведения. Это могут быть и истории о взаимоотношениях внутри организации или с партнерами и клиентами, и истории успеха, о которых мы уже говорили, и многое другое.

Такие истории могут исходить от топ-менеджмента компании в частных разговорах, очень хорошо включать такие истории в различные поздравления и тосты (Новый год, юбилей компании), а также вспоминать их и, возможно, даже об-

ыгрывать на корпоративных мероприятиях. Если истории действительно хорошо рассказаны, то они продолжают свою жизнь в пересказе других людей.

Очень важно соблюсти золотую середину: иногда увлечение историями и мифами приводит к тезису о том, что «были люди в наше время, не то, что нынешнее племя». Поэтому важно следить за тем, чтобы истории были обращены не только в прошлое, чтобы появлялись герои и настоящего или совсем недавнего прошлого.

Здесь приведены истории, которые стали своеобразной мифологией реальных компаний. Ваша задача — определить, какую идею несут данные истории и какова корпоративная культура компании, идеологию (в хорошем смысле слова) и ценности которой отражает та или иная история.

- 1. Однажды отдел маркетинга никак не мог придумать новый слоган. Тогда бросили клич по всей компании, провели конкурс, в итоге получился слоган, который по сей день отлично работает.*
- 2. Менеджер по маркетингу (речь идет о крупной корпорации) разработал план промоушна стоимостью миллион долларов. К сожалению, промоушн оказался неудачным, и компания по сути дела потеряла миллион. Менеджер написал заявление об уходе по собственному желанию и пришел с ним к президенту корпорации. Президент отказался принять заявление и сказал: «Я только что заплатил за ваше обучение один миллион долларов, поэтому уйти было бы непорядочно с вашей стороны».*
- 3. Когда руководитель (он же владелец) приезжает в филиал компании, он всегда первым делом идет на склад, причем одевает такую же спецодежду, как и все сотрудники склада.*
- 4. Как-то раз даже Васе (лучший сотрудник отдела продаж) никак не удавалось убедить очень важного потенциального клиента начать с нами работать. И он придумал нестандартное решение: узнал, что этот человек обожает собак, и подарил ему редкую книгу на эту тему. После этого клиент стал работать с нами.*

5. *Когда-то наш директор пришел в компанию рядовым сотрудником отдела продаж. На всех участках, где работал, он добивался максимума, постоянно повышал свой уровень, так постепенно прошел все ступеньки карьерной лестницы и стал тем, кем стал.*

Конечно, я пересказал эти истории в сокращенном варианте, на самом деле все они обросли большим количеством подробностей, иногда смешных, иногда серьезных. Одни из компаний, в которых рассказывают эти истории, довольно крупные, с очень известными брендами, которых вы наверняка знаете. Другие — небольшие и не очень известные. Но все эти компании имеют одну общую черту — они сознательно формируют или поддерживают корпоративную культуру и большое внимание уделяют развитию и мотивации своих сотрудников.

Идеи, которые несут в себе эти истории:

1. *Вместе мы — сила. Для поиска идей и креативных решений стоит привлекать многих: у нас работают талантливые люди.*
2. *Компания готова к тому, что люди могут ошибаться: не ошибается тот, кто ничего не делает. Экспериментируй, пробуй, но потом будь готов работать дальше и искать пути совершенствования.*
3. *Для руководства компании важно все, что в ней происходит. Внешней субординации и статусности не место даже на самом высоком уровне.*
4. *Ищи нестандартные решения в работе с клиентами. Бывает так, что только этим путем можно добиться успехов. Даже если ты лучший, не останавливайся на достигнутом. Работа с клиентами не простое дело, она требует особых подходов и креативности.*
5. *Каждый может вырасти в компании, причем вырасти очень сильно. Для этого нужно добиваться максимально высоких целей, постепенно двигаться вперед, действительно заслужить повышение, и тогда тебя оценят по заслугам.*

Задание 1

Если мы говорим о метафорическом влиянии второго типа, попробуйте сейчас определить, какую идею хотел донести автор пересказов сказок «Колобок» и «Царевна-лягушка» в каждом из вариантов.

Колобок

- 1. Жили-были дед да бабка. Решили они слепить колобок. Собрали остатки муки, масла и молока, и получился очень симпатичный Колобок. Дед с бабкой очень любили Колобка, заботились о нем. Но Колобок, несмотря на такое отношение к нему со стороны деда с бабкой, решил их покинуть. Поскольку они очень ему доверяли, Колобку было просто их обмануть и укатиться в неизвестном направлении. По пути он встречал разных зверей, которые хотели его съесть. Поскольку звери были несколько простоваты, Колобку легко было их обманывать, и Колобок только самодовольно смеялся и говорил каждому из них: «Я от бабушки ушел, я от дедушки ушел, а от тебя, Заяц (затем там были Волк и Медведь), и подавно уйду». И действительно ему удавалось от них уходить. Но однажды Колобок встретил Лису, и та, притворяясь, что плохо слышит, попросила Колобка подкатиться к ней поближе. До последнего момента самонадеянный Колобок верил, что ему удастся уйти от Лисы, но был ею съеден.*
- 2. Жили-были дед да бабка. Решили они слепить колобок. Собрали остатки муки, масла и молока, и получился очень симпатичный Колобок. Дед с бабкой очень любили Колобка, заботились о нем. Дома было уютно, сытно и безопасно. Все члены семьи с заботой, любовью и уважением относились друг к другу. Но по прошествии некоторого времени Колобку наскучило дома, и, не предупредив деда и бабку, он отправился из дома в неизвестном направлении. Впоследствии стало известно, что Колобок был съеден Лисой, и некому было за него заступиться в трудную минуту.*
- 3. Жили-были дед да бабка. Решили они слепить колобок. Собрали остатки муки, масла и молока, и получился очень симпа-*

тичный Колобок. Дед с бабкой очень любили Колобка, заботились о нем. Но Колобка всегда интересовал окружающий мир, и он очень хотел покатиться исследовать его. В один из дней он без предупреждения отправился на поиски приключений. По дороге он встречал опасности и лишения. Встречал разнообразных хищников, но всегда ему удавалось выйти из опасных ситуаций. Некоторое время он писал деду и бабке, когда была возможность, о своих приключениях, но вдруг письма перестали приходить. От очевидцев дед с бабкой узнали, что во время одной из экспедиций Колобок был съеден Лисой. На месте гибели Колобка последователи воздвигли памятник, на котором были высечены его слова: «Опасностью пренебрегая, желанной цели достигаю!»

«Царевна-лягушка»

1. Жил-был царь. Было у царя три сына. Пришло время сыновьям жениться. Говорит им царь: «Вот вам, дети мои, по стреле, идите в чистое поле и стреляйте из лука куда ни попадя. Куда стрела попадет, там и найдете вы свою будущую жену. Вот таков мой вам указ». Вышли братья в чистое поле. Старший сын выстрелил из лука. Попала стрела в боярский дом. Женился старший сын на боярыне. Выстрелил средний сын из лука. Попала стрела в купеческий дом. Женился средний сын, стало быть, на купчихе. Младший сын выстрелил — упала его стрела в болото. Долго искал он стрелу, пока не нашел ее в лапках лягушки. Пришлось младшему сыну жениться на лягушке под оскорбительные насмешки окружающих. Был, безусловно, повод у младшего сына ходить расстроенным, стыдно было смотреть в глаза братьям и их женам. Однако, когда царь приказал своим невесткам соткать ковер за ночь, а затем испечь пирог, жена младшего сына — лягушка — намного превзошла в этом жен старшего и среднего сыновей. А когда царь устроил пир, на который невесткам надлежало представить себя во всей красе, то выяснилось, что лягушка может превращаться в красивейшую царевну, просто она была заколдована злой ведьмой. Царь был ею очарован. Таким образом нежданно-негаданно младший царевич обрел счастье

с одной из самых красивых женщин на Земле, жили они долго и счастливо.

2. Жил-был царь. Было у царя три сына. Пришло время сыновьям жениться. Говорит им царь: «Вот вам, дети мои, по стреле, идите в чистое поле и стреляйте из лука куда ни попадя. Куда стрела попадет, там и найдете вы свою будущую жену. Вот таков мой вам указ». Вышли братья в чистое поле. Старший сын выстрелил из лука. Попала стрела в боярский дом. Женился старший сын на боярыне. Выстрелил средний сын из лука. Попала стрела в купеческий дом. Женился средний сын, стало быть, на купчихе. Младший сын выстрелил — упала его стрела в болото. Долго искал он стрелу, пока не нашел ее в лапках лягушки. Пришлось младшему сыну жениться на лягушке под оскорбительные насмешки окружающих. Был, безусловно, повод у младшего сына ходить расстроенным, стыдно было смотреть в глаза братьям и их женам. Однако, когда царь приказал своим невесткам соткать ковер за ночь, а затем испечь пирог, жена младшего сына — лягушка — намного превзошла в этом жен старшего и среднего сыновей. Старшая и средняя невестка были готовы лопнуть от зависти и досады. Чтобы хоть как-то отыграться, они решили подговорить царя устроить пир, на который надо было явиться всем трем невесткам. Они предполагали, что понравятся царю своей красотой и нарядами, на этом фоне жена младшего сына — лягушка — будет объектом насмешек и издевательств. Каково же было их изумление, когда вместо лягушки на пир приехала красавица-царевна в роскошной карете и всех поразила своей красотой. Оказывается, царевна была заколдована злой ведьмой и могла превращаться из лягушки в царевну только на ограниченное время. Ослепленный красотой жены, младший сын кинулся домой, нашел лягушачью шкурку и кинул ее в печь. Когда жена вернулась домой с пира и не нашла свою лягушачью шкурку, она воскликнула: «Что же ты наделал, теперь ты потерял меня навсегда!» — и исчезла. Младшему царевичу пришлось приложить немало усилий, чтобы вернуть себе красавицу-жену. После многих испытаний и тягот ему удалось снять колдовство с царевны-лягушки и вернуть жену.

3. *Жил-был царь. Было у царя три сына. Пришло время сыновьям жениться. Говорит им царь: «Вот вам, дети мои, по стреле, идите в чистое поле и стреляйте из лука куда ни попадя. Куда стрела попадет, там и найдете вы свою будущую жену. Вот таков мой вам указ». Вышли братья в чистое поле. Старший сын выстрелил из лука. Попала стрела в боярский дом. Женился старший сын на боярыне. Выстрелил средний сын из лука. Попала стрела в купеческий дом. Женился средний сын, стало быть, на купчихе. Младший сын выстрелил — упала его стрела в болото. Долго искал он стрелу, пока не нашел ее в лапках лягушки. Пришлось младшему сыну жениться на лягушке под оскорбительные насмешки окружающих. Был, безусловно, повод у младшего сына ходить расстроенным, стыдно было смотреть в глаза братьям и их женам. Однако, когда царь приказал своим невесткам соткать ковер за ночь, а затем испечь пирог, жена младшего сына — лягушка — намного превзошла в этом жен старшего и среднего сыновей. Старшая и средняя невестка были готовы лопнуть от зависти и досады. Чтобы хоть как-то отыграться, они решили подговорить царя устроить пир, на который надо было явиться всем трем невесткам. Они предполагали, что понравятся царю своей красотой и нарядами, на этом фоне жена младшего сына — лягушка — будет объектом насмешек и издевательств. Каково же было их изумление, когда вместо лягушки на пир приехала красавица-царевна в роскошной карете и всех поразила своей красотой. Оказывается, царевна была заколдована злой ведьмой и могла превращаться из лягушки в царевну только на ограниченное время. Слепленный красотой жены, младший сын кинулся домой, нашел лягушачью шкурку и кинул ее в печь. Когда жена вернулась домой с пира и не нашла свою лягушачью шкурку, она воскликнула: «Что же ты наделал, теперь ты потерял меня навсегда!» — и исчезла. Так завистливым женам старшего и среднего сыновей удалось отомстить за свои неудачи. И хотя младшему царевичу удалось в конце концов вернуть жену, им обоим пришлось вынести немало испытаний и лишений, и все из-за зависти.*

Задание 2¹

Давайте перейдем к практике. Сейчас мы с вами рассмотрим несколько довольно часто встречающихся заблуждений или взглядов, с которыми приходится работать в управленческой практике. Мы предлагаем вам самостоятельно придумать метафоры первого типа, а потом прочитать наши варианты. Последовательность тем случайная, она не отражает частотности или значимости идеи.

1. Нематериальная мотивация не особенно важна, всех интересуют исключительно материальные ценности.
2. Нематериальная мотивация, может быть, и важна, но требует больших затрат (всякие корпоративные мероприятия и т. п.).
3. Подбор персонала не так уж и важен, главное — им хорошо управлять.
4. Подбор персонала — задача отдела персонала, руководителю не так уж и важно владеть техниками оценки кандидатов.
5. Существуют универсальные методы управления.
6. Оценка персонала — исключительно инструмент отбора.
7. Негативное отношение человека к критике: «Меня критикуют — значит ко мне плохо относятся».
8. Попытка набирать однотипных людей в команду, непонимание необходимости правильного распределения ролей.
9. Сотрудник часто обращается за советом, делая себе PR.
10. Сотрудник часто обращается за советом и помощью, так как нуждается в одобрении.
11. Невнимательность к деталям.
12. Жесткость в общении с коллегами.
13. Чрезмерный напор при попытке убедить коллег/подчиненных/клиентов в чем-либо.
14. Увязает в деталях.

¹ Ответы на это задание помогут вам получить конкретные примеры метафор для практического использования в целях развития сотрудников.

15. Плохо говорит о других за глаза.
16. Неумение признавать ошибки.
17. Тезис «Люди должны учиться на своих ошибках».
18. «Я и так все знаю, мне ничему не надо учиться».
19. Творчество ради творчества.
20. Мягкость — признак слабости.
21. В активных продажах: страх надоесть клиенту.
22. Клиента надо научить, если что-то он, с моей точки зрения, делает неправильно.
23. О своем товаре: «Это того не стоит».
24. Чем больше расскажешь клиенту, тем вероятнее, что он купит.
25. Все клиенты покупают там, где дешевле.
26. Главное в продажах — знание продукта.
27. «С клиентом надо дружить» — чрезмерное сокращение дистанции.
28. В управлении: «Люди такие, как они есть, они не меняются».
29. Женщины — плохие продавцы в традиционно мужских бизнесах (оборудование и т. п.).
30. Если клиент — мужчина, то продавцом должна быть женщина (и наоборот).
31. «Мне это сейчас не пригодится в работе, так зачем этим заниматься?» — имеется в виду крайняя форма, так как здоровый прагматизм — это вовсе не плохо.
32. При обучении упор только на решение конкретных проблем, нет желания выходить на уровень обобщения и создания технологий работы.
33. В управлении: «Я это сделаю лучше/быстрее».
34. Раньше (до обучения) все было проще, поэтому и стоит делать как раньше.
35. Взаимодействие со всеми людьми строится по стандартной схеме (в управлении, продажах, общении с коллегами).

НАШИ ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ

Задание 1

«Колобок»

1. Самонадеянность до добра не доведет.
2. Не уходи из семьи, сила — в близких.
3. Путь исследователя почетен, но опасен.

«Царевна-лягушка»

1. Счастье — в удаче, положишься на судьбу, не все, что сначала кажется плохим, таким и остается.
2. Главное — стремиться к достижению своего счастья, и все получится.
3. Берегитесь завистников.

Задание 2

1. Нематериальная мотивация не особенно важна, всех интересуют исключительно материальные ценности.
Представьте, что у вас день рождения. Ваш муж (жена) вечером совершенно буднично вручил вам подарок. И все. Постарайтесь запомнить свои впечатления и сравнить их с другой ситуацией. Утро, ароматный запах кофе, ваш муж вносит кофе на подносе и букетик цветов (вариант — жена вносит подносик с кофе), целует вас и вручает красиво упакованный подарок. Вот теперь сопоставьте свои впечатления в первом и втором случае. Наверное, если вы будете честны, во втором случае ваш праздник гораздо лучше. А теперь давайте сравним материальные затраты...
2. Нематериальная мотивация, может быть, и важна, но требует больших затрат (всякие корпоративные мероприятия и т. п.).
Подходит метафора, которая была в первом случае.
3. Подбор персонала не так уж и важен, главное — им хорошо управлять.

Представьте себе, что вы классный водитель и решили принять участие в гонке Париж — Дакар. При этом в вашем распоряжении автомобиль «Ока». Как вы думаете, есть ли у вас реальный шанс выиграть?

4. *Подбор персонала — задача отдела персонала, руководителю не так уж и важно владеть техниками оценки кандидатов.*

Вы решили купить машину, у вас есть определенная сумма денег и общее представление о том, что вы хотите приобрести. Доверите ли вы покупку машины кому-то из своих знакомых или предпочтете сами оценить ее на тест-драйве?

5. *Существуют универсальные методы управления.*

Для мужчин. Вы, возможно, ездили на разных машинах и, пересаживаясь с одной на другую, замечали, что у другой машины чуть иной тормозной путь, сцепление. А может быть, она отличалась более кардинально (механика — автомат). Вы продолжали управлять машиной точно так же или все-таки слегка меняли свой стиль управления?

Для женщин. Если вы иногда печете или запекаете что-то в духовке, то вы наверняка замечали, что в разных плитах есть свои особенности. Если их не учесть, то что-то может пригореть или не до конца пропечься. Будете ли вы учитывать эти особенности или из принципа станете поступать так, как привыкли?

6. *Оценка персонала — исключительно инструмент отбора.*

Если вы купили какую-то сложную технику, вы всегда вместе с ней получаете инструкцию по эксплуатации. Если инструкции нет, то что может произойти? Можно использовать не все функции, хотя оплатили все, или потратить слишком много времени на то, чтобы разобраться. Можно сломать, повредить или сократить срок жизни агрегата из-за не совсем правильной эксплуатации или ухода. Когда вы берете на работу человека, у него есть свои особенности мотивации, квалификации, он может нуждаться в совершенно разных вариантах контроля и развития. Если вы умеете на первом этапе все это правильно оценить, то сможете составить инструкцию по управлению сотрудником, тем самым добившись

гораздо более успешных результатов в бизнесе, снизить вероятность демотивации, ухода и увольнения сотрудника.

7. *Негативное отношение человека к критике: «Меня критикуют — значит ко мне плохо относятся».*

Вариант для тех, у кого есть дети. Скажите, вы желаете зла своему ребенку, хотите его задеть, обидеть? Нет? А ведь наверняка иногда его критикуете. Зачем?

Помните ли вы ситуацию, когда впервые услышали свой голос в записи или увидели себя на видео? Был некоторый шок, удивление. А почему? Потому что мы часто неправильно видим себя со стороны. Но это необходимо, чтобы правильно строить свою жизнь, карьеру. Критика со стороны — наш шанс лучше понять свои особенности, осознать, как видят нас окружающие, и постараться стать лучше.

8. *Попытка набирать однотипных людей в команду, непонимание необходимости правильного распределения ролей.*

Представьте, что вы решили отправиться с друзьями на пикник. Удастся ли ваш пикник, если все привезут только мясо, или только напитки, или все приедут с гитарами? Или более удачным будет вариант, при котором есть специалист по шашлыку, тот, кто удачно выберет напитки, гитарист, костровой и т. д.?

9. *Сотрудник часто обращается за советом, делая себе PR.*

Нередко, когда ребенок начинает помогать маме, он старается отчитаться о каждом своем шаге, получить одобрение и подтверждение. Именно это и напрягает родителей, потому что они-то хотели, чтобы ребенок сделал все сам, не отвлекая их.

10. *Сотрудник часто обращается за советом и помощью, так как нуждается в одобрении.*

Интересно, что истинно великие политические деятели и исторические личности почти никогда не носили много наград или вообще их не носили. А вот посредственные политические деятели всегда стремились получить пятую звезду героя.

11. *Невнимательность к деталям.*

Представьте ситуацию: вы прилетели ночью в другой город в командировку. Вас должны встречать, и вы даже не знаете толком,

куда вам предстоит ехать. А ваш помощник сообщил встречающим рейс двумя часами позже. Как вы будете себя чувствовать все это время?

12. *Жесткость в общении с коллегами.*

Раньше, в те годы, когда было актуально выражение «бунт на корабле», бунты чаще всего возникали именно у жестких и даже жестоких капитанов. Исторически известный факт.

13. *Чрезмерный напор при попытке убедить коллег/подчиненных/клиентов в чем-либо.*

Были ли у вас в жизни ситуации, когда вы приняли противоположное решение, потому что вам что-то слишком сильно навязывали родители, друзья или коллеги?

Согласитесь, что, когда вас слишком уж настойчиво убеждают что-то купить, невольно возникает вопрос: «А все ли в порядке или за этим что-то кроется?»

14. *Увязает в деталях.*

Часто ценители искусства говорят, что истинное впечатление о картине можно получить, только рассматривая ее издалека и в целом. Если подойти слишком близко, то за деталями пропадет целостное впечатление.

15. *Плохо говорит о других за глаза.*

Лев всегда нападает открыто, а гиена — исподтишка.

16. *Неумение признавать ошибки.*

Реальная история, которая имела место когда-то в одном из подразделений компании Johnson & Johnson. Молодой, перспективный и недавно назначенный директор по маркетингу провел рекламную кампанию стоимостью миллион долларов (тогда это была гораздо большая сумма, чем сейчас). Кампания провалилась. Когда директор по маркетингу пришел с заявлением об отставке, в котором полностью признавал свою вину и отказывался от положенной при уходе компенсации, президент сказал ему: «Ты поступил порядочно, но как порядочный человек ты должен остаться, потому что компания только что заплатила за твое обучение миллион долларов».

17. *Тезис «Люди должны учиться на своих ошибках».*

Представьте, что будет, если ребенок узнает, что нельзя засовывать шпильки в розетку или трогать горячий утюг исключительно на своем опыте.

18. *«Я и так все знаю, мне ничему не надо учиться».*

Вспоминая детство 1980-х, можем сказать, что очень многие школьники рассуждали примерно так: «Зачем мне знать английский, если переводчиком работать все равно не собираюсь?» Прошли годы. Те, кто все-таки выучил английский язык, в 1990-е годы смогли найти более высокооплачиваемую работу и получали больше интересных предложений.

Девочки, которые научились быстро печатать в те годы, когда этот навык был нужен только машинисткам, сейчас могут быстрее выполнять все виды работ, связанные с компьютерами, даже если секретаршами они никогда не работали и работать не будут.

19. *Творчество ради творчества.*

Типичный сюжет фильма или книги ужасов — ученый-экспериментатор делает эксперимент ради эксперимента. Очень часто такой сюжет заканчивается печально — вырастает монстр, который убивает всех, включая создателя. Так творчество ради творчества может закончиться, если заранее не определен результат, который мы хотим получить в итоге.

20. *Мягкость — признак слабости.*

Типичное наблюдение: почти всегда в конфликтных ситуациях, когда намечается драка, профессиональные борцы, боксеры и им подобные ведут себя значительно мягче и менее агрессивно, чем остальные. Почему это так? Потому что им не нужно доказывать свою силу, они и так уверены в себе.

21. *В активных продажах: страх надоесть клиенту.*

Как вы считаете, может ли быть так, что человек просто не знает о какой-то опции, а узнав, хочет ее приобрести? Вспомните, думали ли вы о том, что без мобильной связи просто невозможно жить? Задумывались ли вы раньше о том, что компьютер обязательно должен быть портативным, чтобы его можно было взять в дорогу?

22. *Клиента надо научить, если что-то он, с моей точки зрения, делает неправильно.*

Вы пришли в ресторан и заказали рыбу. И вдруг вам захотелось выпить бокал красного вина. Теоретически вы знаете, что с рыбой принято пить белое, но вам сейчас хочется именно красного. Вы подзываете официанта, делаете заказ, а он начинает объяснять вам, что такое вино к рыбе не подходит. Понравится ли вам это? Или вы считаете, что у вас как у клиента есть право самому сделать выбор?

23. *О своем товаре: «Это того не стоит».*

Были ли у вас ситуации, когда вы или ваши знакомые готовы были заплатить больше за то, что обычно считается блажью? Или просто за удовольствие? При этом вы получали положительные эмоции. Так, может быть, то, что кажется вам излишним, как раз и доставит радость клиенту?

24. *Чем больше расскажешь клиенту, тем вероятнее, что он купит.*

Девушка приходит в магазин купить телевизор. Ей нужно, чтобы он хорошо показывал, был красивым и у него были надежные гарантии. Продавец, технарь по образованию и увлечениям, начинает подробно рассказывать ей про герцы и прочее. Он рассказывает все, что знает сам, говорит действительно умные и технически грамотные вещи. Как вы думаете, интересны ли они девушке? А если она просто заскучает и уйдет?

25. *Все клиенты покупают там, где дешевле.*

Представьте себе, что вы пошли в магазин купить хлеб. Будете ли вы ходить по всем окрестным магазинам, выбирая, где хлеб самый дешевый? Нет. А бабушка-пенсионерка, к сожалению, будет. Так вот есть люди, которые и гораздо более дорогой товар купят там, где удобнее, потому что денег у них достаточно, а время и сервис они ценят.

Когда еще были популярны оптовые рынки и только-только начинали появляться супермаркеты, многие считали, что супермаркетов много никогда не будет, потому что цены там выше. А чего больше в реальности в наше время — супермаркетов или оптовых рынков?

26. *Главное в продажах — знание продукта.*

Когда вы хотите что-то купить, чего вы больше ждете от продавца — внимания к вам или подробной лекции, описывающей все особенности продукта? (Мы не отрицаем необходимости знания продукта, но этого недостаточно, чтобы продавать действительно хорошо.)

27. *«С клиентом надо дружить» — чрезмерное сокращение дистанции.*

Как вы считаете, можно ли ожидать от друга большего, чем от остальных людей? Конечно. Поэтому если вы с клиентом станете друзьями, то он вправе рассчитывать на особое к себе отношение. Подумайте, готовы ли вы к этому?

Как вы считаете, может ли неудовлетворенность в делах повлиять на личные отношения? Так стоит ли смешивать должностные и личные отношения, рискуя и тем, и другим?

28. *В управлении: «Люди такие, как они есть, они не меняются».*

Действительно отчасти это так. Но скажите, как раньше называли того, кого сейчас мы именуем дистрибьютором? Спекулянтом. Тот, кого в учебниках истории и обществоведения называли эксплуататором, сейчас называется работодателем, на крайний случай — собственник.

Как вы считаете, за последние десять лет вы развивались или стояли на месте?

Как вы думаете, могут ли у человека поменяться приоритеты при создании семьи?

29. *Женщины — плохие продавцы в традиционно мужских бизнесах (оборудование и т. п.).*

Как вы думаете, с кем мужчине будет проще торговаться, возражать — с мужчиной или с женщиной?

Кого каждый воспитанный мужчина пропустит вперед, постарается создать комфортную атмосферу — мужчину или женщину?

30. *Если клиент — мужчина, то продавцом должна быть женщина (и наоборот).*

Как вы считаете, к кому скорее женщина обратится за советом при покупке крема от морщин — к мужчине или к женщине?

Как вы думаете, любые ли темы легко будет мужчине обсуждать с женщиной-продавцом?

31. *«Мне это сейчас не пригодится в работе, так зачем этим заниматься» — имеется в виду крайняя форма, так как здоровый прагматизм — это вовсе не плохо.*

32. *При обучении упор только на решение конкретных проблем, нет желания выходить на уровень обобщения и создания технологий работы.*

Вот, например, продавец сталкивается с пятью конкретными возражениями клиентов. Продавец идет на тренинг. Он может попросить тренера дать ему ответы на эти пять возражений, выучить их и использовать. Но тогда в тот момент, когда появятся шестое или седьмое, ему придется снова идти на тренинг и платить деньги. Если же он научился технологии, то он сможет самостоятельно ответить и на шестое, и на десятое.

33. *В управлении: «Я это сделаю лучше/быстрее».*

Учили ли вы своего ребенка (или вас ваши родители) завязывать шнурки, самостоятельно одеваться и т. д.? А ведь маме сделать это быстрее самой, чем терпеливо ждать, когда медленно и с ошибками это делает ребенок. Но иначе он не научится ничего делать самостоятельно.

34. *Раньше (до обучения) все было проще, поэтому и стоит делать как раньше.*

Если вы сейчас уверенно водите машину, то вам, наверное, даже сложно вспомнить, что было трудно учиться. Возможно, вы исключение и навык вождения машины вам дался легко, но у большинства начинающих водителей есть соблазн проехать на общественном транспорте, лишь бы не стоять в пробке или ехать в сложных дорожных условиях. Но по прошествии некоторого времени редко кто вспоминает о своих трудностях и о том, что предпочитал общественный транспорт автомобилю. Так и при любом обучении.

35. *Взаимодействие со всеми людьми строится по стандартной схеме (в управлении, продажах, общении с коллегами).*

Скажите, бывали ли у вас ситуации, когда вам приходилось общаться с людьми, которые, например, говорили значительно медленнее вас? Какое было у вас желание? А как вы думаете, всегда ли им было легко успевать за вами?

Повторяем метафору про управление машиной или запекание в разных духовках.

РЕФРЕЙМИНГ

Многие из нас являются заложниками определенных стереотипов, которые часто мешают в работе и дальнейшем развитии. Например, мы рассматриваем дополнительную нагрузку как сокращение свободного времени; сложное обучение — как чрезмерные усилия, благодаря которым можно было бы больше заработать сейчас; сложного клиента или просто человека в общении — как очередную нервотрепку. На самом деле на все это можно и нужно смотреть по-другому. В этом может помочь руководитель, осуществляющий коучинг.

Давайте вспомним два понятия — «разведчик» и «шпион». Со словом «разведчик» сразу ассоциируются слова «подвиг», «доблестный», «смелый» — в общем, НАШ. А шпион — подлый, гнусный, хитрый, он вынюхивает — в общем, ВРАГ. Если же мы обратимся к толковому словарю, то увидим, что и тот и другой занимается сбором информации о враге в пользу противоположной стороны, часто делая это в тылу врага. Так в чем же разница? В восприятии.

Итак, рефрейминг — это специальный прием, который позволяет изменить точку зрения человека на иную, порой даже противоположную. Чаще всего этот прием упоминается в рамках НЛП (нейролингвистическое программирование), происходит от слова frame — рамка (рефрейминг — изменение рамки восприятия). Еще до НЛП этот прием существовал в психологии и психокоррекции, также много десятилетий он существовал в быту. Рефрейминг ни в коем случае не подразумевает обмана и абсурда, он должен осуществляться только в рамках соблюдения истины и адекватности картины мира человека.

Практически рефрейминг может осуществляться несколькими способами:

1. *Найти в ситуации другую сторону, более позитивную.*

Например, проходя тренинг в те дни, когда можно было бы больше продавать и больше заработать, люди думают: «Вместо того, чтобы зарабатывать деньги, мы сейчас тратим время на обучение». Рефрейминг: «То, чему мы научимся, позволит нам в дальнейшем больше зарабатывать».

Другой пример: «Сейчас мы внедряем новые технологии, и это требует много времени». Рефрейминг: «Мы сейчас обеспечиваем себе большой временной выигрыш на будущее».

2. *Отметив негатив, мы показываем выгоду, используя союз ЗАТО.*

Совершил ошибку, зато теперь точно знаешь, чего не стоит делать в будущем.

Действительно, сейчас очень напряженная работа, зато она позволит выполнить план.

Неприятный в общении человек, зато умный, и у него многому можно научиться.

3. *Постановка в выгодный и правильный в данной ситуации ряд сравнения.*

Действительно, много работы, но у Васи работы еще больше.

Да, тратишь много времени на это задание, но ведь, вспомни, два месяца назад времени уходило в полтора раза больше, чем сейчас.

Что лучше — получить реальные перспективы или просто избыточные обещания? (В ситуации, когда сотрудник настаивает на тех обещаниях, которые руководитель просто не может дать.)

Рефрейминг очень хорошо помогает и в частной жизни: когда ваш ребенок вместе со всеми прогулял урок, можно увидеть в этом только халатное отношение к учебе, а можно еще и чувство коллективизма, и готовность к рискам. Мы ни в коем случае не призываем к лакировке действительности, а только к тому, чтобы видеть самим и показывать своим сотрудникам ситуацию со всех сторон. В первую очередь следует руководствоваться таким

тезисом: «Там, где одни видят проблемы, другие находят возможности». И это действительно так. Можно вспомнить известную байку о том, как обувная фирма направила двух своих представителей в разные регионы Африки. Через неделю приходят два мейла. Один представитель пишет: «Все пропало, бизнеса не будет, здесь все ходят босиком». Другой при тех же обстоятельствах сообщает: «Прекрасные перспективы, конкурентов нет, так что мы будем первыми, кто обует эту страну». В реальной жизни часто происходит то же самое. Приведем несколько примеров.

- *У двух руководителей много новичков. Один рассуждает: «Боже, сколько времени придется на них потратить». Другой: «Можно вырастить лояльных сотрудников, что называется, под себя».*
- *Потенциальный клиент работает с конкурентами. Можно рассудить, что он бесперспективен, а можно сказать, что у него уже сформирована потребность, так что остается только убедить работать с нами.*
- *В коллективе появился неформальный лидер. Можно увидеть в нем своего потенциального помощника и сделать все, чтобы он им стал, а можно относиться к нему как к конкуренту, усугубляя конфликт*
- *Присутствуя на неудачном тренинге (совещании, презентации) можно воспринимать это как урок — определять, что не надо делать, фиксировать ошибки и брать на вооружение. А можно просто сожалеть о напрасно потраченном времени.*

Таким образом, каждый может увидеть проблему, а может — еще и возможность. Как и многие коммуникативные техники, рефрейминг требует в первую очередь тренировки, поэтому мы предлагаем вам самостоятельно сделать рефрейминг нескольких типовых бизнес-ситуаций максимальным количеством способов. По традиции затем вы сможете прочитать наши варианты (наши — не значит правильные, а просто другие; даже если они не совпадут с вашим решением, не делайте выводов о неправильности выполнения задания, а просто добавьте их в свою копилку).

Практикум

Постарайтесь дать максимальное количество вариантов рефрейминга, а потом познакомьтесь с нашими ответами.

1. Рутинная работа (аналитическая, требующая внимания к деталям и т. п.) для творческого человека, любящего полет мысли.
2. Руководитель рассуждает по принципу: «Проще сделать самому, чем научить сотрудника».
3. Большая нагрузка.
4. Трудный клиент в продажах.
5. Необходимость частых командировок.
6. Необходимость выступать публично.
7. Очень отдаленный результат работы.
8. Необходимость делать «холодные» звонки.
9. Много неопытных коллег, новичков, которые часто отвлекают вопросами, на них приходится тратить время, хотя они и не являются подчиненными.
10. Работа среди людей, большинство из которых значительно опытнее, компетентнее.
11. Нет карьерного роста.
12. Частые изменения.
13. Необходимо тратить много времени, в том числе и личного, на обучение.
14. Частые совещания.
15. Работа в формате «дом — офис».
16. Работа рядом с руководителями, все на виду, невозможно расслабиться.
17. Нет или небольшой социальный пакет.
18. Небольшой оклад при наличии возможности достаточно много зарабатывать за счет переменной части.
19. Со стороны руководителя — боязнь сильных подчиненных.
20. Хороший работник, но непростой в общении человек (а хотелось бы именно приятного в общении).

НАШИ ВАРИАНТЫ РЕФРЕЙМИНГА

1. *Рутинная работа (аналитическая, требующая внимания к деталям и т. п.) для творческого человека, любящего полет мысли.*

Настоящий профессионал может все, а не только то, что нравится.

Универсальность — залог карьерного роста (или другого в соответствии с картой мотиваторов сотрудника).

Можно найти креатив и в рутинной работе (показать конкретно).
Вызов самому себе: слабо ли мне?

2. *Руководитель рассуждает по принципу: «Проще сделать самому, чем научить сотрудника».*

Но тогда ты выступаешь в роли обычного сотрудника, может быть, вернуться к рядовой позиции? Задача руководителя — добиться целей бизнеса, используя ресурсы других людей, а не собственные.

Инвестиция времени: научив сейчас, ты сэкономишь свое время в будущем (если задача повторяющаяся).

То, что ты наставник, повысит твой авторитет в глазах подчиненных.

Научив подчиненного, ты сможешь сам больше внимания уделять той работе, которая тебе больше нравится.

Многих людей мотивирует доверие со стороны руководителя, так что это повышает их лояльность.

3. *Большая нагрузка.*

Чем больше занят, тем больше успеваешь.

Учишься лучше ценить отдых.

Учишься лучше планировать свое время.

Если такая загрузка — явление временное, то можно думать о том, что скоро за счет большой работы сейчас будет легче.

Больше загрузка — больше заработок (для тех, у кого сдельная оплата).

Больше нагрузка — больше тренировка, эффективнее повышается профессиональный уровень.

Можно сравнить с кем-то, у кого загрузка больше.

4. *Трудный клиент в продажах.*

Тренинг профессионализма, конкретных навыков.

Трудные клиенты часто потом становятся более лояльными, чем те, кто изначально был в позитиве.

Урок на будущее.

Воспитание терпимости — пригодится в жизни.

Конкретный вариант с ЗАТО: например, зато денежный, зато редко приходится с ним общаться.

На самом деле их не так и много.

Можно пожалеть, потому что трудные люди, как правило, люди с комплексами или проблемами.

Можно найти что-то забавное в ситуации.

Наконец, есть чем похвастаться перед коллегами.

Трудных клиентов обычно доверяют только опытным, значит, вас ценят.

«Победив» трудного клиента, вы завоеуете авторитет и уважение руководства.

5. *Необходимость частых командировок.*

Путешествия.

Разнообразие.

Больше возможностей заработка.

В дороге можно сделать многое, на что времени обычно не хватает (например, почитать, посмотреть кино и т.д.).

Много знакомств.

Веселое времяпровождение с клиентами.

Возможность устроить личную жизнь.

Отдохнуть от «домашних обязанностей».

Для женщин — не заниматься хозяйством.

6. *Необходимость выступать публично.*

Всегда понадобится в случае карьерного роста.

Легко показать себя с лучшей стороны большому количеству людей.

Приятно, когда тебя ценят, ведь публичные выступления не всем доверят.

В конце концов вы ничего не теряете.

Как правило, люди стремятся получить от презентации пользу, так как иначе их время будет потеряно зря, поэтому думайте о том, что они тоже заинтересованы в том, чтобы выступление прошло хорошо.

7. *Очень отдаленный результат работы.*

Зато есть много возможностей исправить, если что-то пошло не так.

Много времени на совершенствование своей работы.

Если таких задач несколько, то все равно результаты будут регулярно.

Есть возможность получения и контроля промежуточных результатов.

8. *Необходимость делать «холодные» звонки.*

Вы несете клиенту полезную информацию, которая, возможно, ему необходима, просто он пока об этом не знает.

Тренинг.

Вырабатывается красивый голос, что всегда в жизни пригодится.

Отказ сейчас может означать согласие в будущем.

После такой работы стрессов в жизни уже не испытываешь.

Можно познакомиться с интересными людьми.

Развивается изобретательность.

9. *Много неопытных коллег, новичков, которые часто отвлекают вопросами, на них приходится тратить время, хотя они и не являются подчиненными.*

Это прекрасный опыт для будущего руководителя.

Это прекрасный опыт для настоящего или будущего родителя (детей надо всему научить и постоянно отвечать на вопросы).

Раз обращаются, значит, ценят и уважают.

Руководитель будет вам благодарен за то, что вы выполняете часть его работы.

Собственный PR — такие моменты очень часто оцениваются при решениях о продвижениях или включении в кадровый резерв.

10. *Работа среди людей, большинство из которых значительно опытнее, компетентнее.*

Есть у кого учиться.

Бесплатный тренинг.

Возможность продемонстрировать высокий уровень обучаемости.

Тренировка в более сильной команде всегда дает больше.

Вызов самому себе: смогу ли я?

11. Нет карьерного роста.

Меньше должность — меньше ответственность.

Руководителю приходится зависеть от других, в то время как вы сам себе голова.

Руководителю часто приходится больше работать (по времени).

Руководитель — буфер между подчиненными и высшим руководством.

Руководителям всегда приходится разбирать все самые сложные конфликты и проблемы.

Руководителю приходится делать гораздо больше отчетов, планов и т. п.

12. Частые изменения.

Формируют гибкость и креативность.

Работа никогда не надоеет.

При изменениях легче проявить себя.

При изменениях легче всего продемонстрировать лояльность.

Изменения могут давать дополнительные выгоды и возможности.

Карьера часто делается именно в ситуациях изменений (Наполеон Бонапарт: «Карьеры чаще всего делаются на передовых»).

13. Необходимо тратить много времени, в том числе и личного, на обучение.

Никогда не знаешь, что может пригодиться в будущем.

Это твои инвестиции в собственную цену на рынке труда в будущем (цену можно заменить на карьеру или что-то другое в соответствии с картой мотиваторов сотрудника).

Квалификация — главный критерий роста и оценки руководством.

Научившись учиться сейчас, ты гораздо легче и быстрее сможешь это делать в будущем.

Работа может стать более интересной и разнообразной, если ты используешь много разных методов.

14. Частые совещания.

Зато в рабочее время.

Можно проявить себя.

Можно наконец увидеться со своими коллегами.

В обсуждении легче отшлифовать идеи.

Тренируются навыки убеждения, влияния, управления групповой динамикой.

Снижаются риски принятия решений.

Ответственность уже не только твоя персональная, но и других участников совещания.

Знаешь планы руководства.

Поесть на халяву (шутка).

15. Работа в формате «дом — офис».

Не тратишь время на дорогу.

Работаешь в удобное тебе время, а не в фиксированные часы.

Сам планируешь рабочий день, нет присутственных часов.

Меньше контроль и прессинг со стороны руководства.

Авторитет среди домашних («Не мешай маме, она работает»).

Дома все под контролем.

Больше видишь детей.

16. Работа рядом с руководителями, все на виду, невозможно расслабиться.

Зато легче проявить себя.

Проще обсудить все текущие вопросы.

Быстрее принимаются решения.

Возможность хороших личных отношений с руководством.

Общаться лично легче, чем по телефону или письменно.

Все равно у руководства много своих дел, или вы думаете, что у них одна забота — следить за вами?

Контроль часто бывает более вездливый, если он редкий.

17. Нет или небольшой социальный пакет.

Зато ты сам решаешь, на что тратить свои деньги.

Многое из того, что входит в соцпакеты, реально не используется.

А что, вы планируете часто болеть?

18. Небольшой оклад при наличии возможности достаточно много зарабатывать за счет переменной части.

Сам хозяин своего дохода.

Результаты выражены материально, есть за что стараться.

Как правило, больше возможности заработка именно там, где переменная часть выше.

А что, ты не уверен в себе и своих силах?

Большие оклады — это для тех, кто хочет на работе «отсиживать», а переменная часть — для тех, кто реально заинтересован в работке и результате.

19. Со стороны руководителя — боязнь сильных подчиненных.

Успех руководителя — это успех команды, слабая команда успеха не добьется.

Сильные подчиненные — стимул для роста и развития руководителя.

Можно больше делегировать.

Лучше пусть проработает недолго, но эффективно, чем будет плохо работать и останется надолго.

С сильными людьми интереснее, можно что-то полезное для себя почерпнуть.

Работа с сильными подчиненными — признак уверенного в себе руководителя.

20. Требовательный руководитель.

Скорее научишься.

Точно будешь знать, что делать.

Точно будешь уверен, что похвала действительно заслужена.

Требует не только с тебя, так что обижаться не на что.

Зато все понятно и четко.

Зато результаты хорошие.

ЭКСПЕРИМЕНТ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ

Жан-Жак Руссо, которого большинство из нас знают как философа, написал интересный труд, посвященный педагогике. Называется он «Эмиль, или О воспитании». Руссо рассматривает очень интересный подход к воспитанию детей, который, как мы с вами сможем убедиться, во многом применим и к развитию взрослых. Подход этот назван «Теория естественных последствий». Давайте вкратце рассмотрим основные идеи, а потом подумаем о том, как это можно приложить к нашей теме. Итак, лучшим способом воспитания Руссо называет получение ребенком естественных последствий его поступков без какого-либо снисхождения или коррекции. Разумеется, речь не идет о ситуациях, опасных для жизни или здоровья. Так вот, теория учит нас, что, если ребенок хочет разобрать на части только что подаренную ему машинку, он может это сделать. Но при этом он точно должен знать, что если машинка из-за этого сломается, то новую он получит только на следующий праздник. Если ребенок отказывается обедать, то это его право. Но в следующий раз еду он получит только на ужин. Таким образом маленький человек САМ убеждается в последствиях тех или иных своих поступков, при этом у него остается свобода выбора, потому что, может быть, он как будущий исследователь предпочтет разбирать машинки, чем катать исправные. Может быть, ему проще поголодать, чем есть через силу. Таким образом появляется осознанный и ответственный выбор.

А теперь вернемся к нашей теме — теме развития взрослых. Для многих из нас верна поговорка: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Особенно актуально это для людей, тяготеющих к внутренней референции. Возможность убедиться самому, самому принять решение — один из важнейших факторов успеха при работе со взглядами человека. Кроме того, во многих случаях осознанность решения вызывает большее проявление ответственности, чем в ситуации, когда решение было навязано извне. Отсюда у нас появляется тема экспери-

мента как инструмента коучинга. Сразу хотелось бы оговориться, что это совершенно иной случай, нежели управленческий эксперимент, в ходе которого в чем-то убедиться хочет руководитель. Здесь задача иная — чтобы убедился сам сотрудник.

Итак, эксперимент как инструмент работы со взглядами при коучинге. Как и у Руссо, мы должны понимать, что здесь не должно присутствовать существенных рисков (в данном случае скорее для бизнеса, чем для жизни и здоровья сотрудника, хотя при опасных видах работ эта тема тоже может быть актуальной). Эксперимент строится таким образом, чтобы сотрудник мог сам убедиться в правильности или неправильности той или иной модели поведения. Проще всего рассмотреть этот вид влияния на конкретных примерах.

- На тренинге по технике продаж один из участников настаивает на том, чтобы при ответе на возражение просто соглашаться с той фразой, которую произнес клиент (например, «Дорого!» — «Да, дорого»). Тренер предложил этому участнику согласиться с возражением «У вас низкое качество», после чего участник перестал спорить и включился в работу.
- Хаотичная дискуссия на совещании, причем такая ситуация повторяется постоянно. Руководитель, будучи очень демократичным человеком, настаивает на том, что это правильно, потому что каждый должен высказаться. Коуч предлагает руководителю эксперимент: назначить фасилитатора совещания, ответственного за тайминг, регламент и т. д., провести совещание, а потом спросить участников, остались ли они удовлетворены характером совещания, демократичностью и возможностью высказаться. В итоге оказалось, что большинство были более удовлетворены такой формой ведения совещания. Убедившись экспериментально, руководитель стал в дальнейшем проводить совещания более эффективно.
- Сотрудник раньше времени проявляет самостоятельность, и мы понимаем, что он не справляется. Мы даем ему возможность действовать самому, но контроль выбираем

не итоговый, по результату, а предварительный, чтобы можно было исправить ситуацию. В этом случае сотрудник сам сможет сделать правильные выводы, хотя от руководителя потребуется предельная корректность в критической обратной связи и умение поддержать сотрудника, потому что иначе мы сможем сломать человека, навсегда отбив охоту к самостоятельной работе.

Вы можете решить сами, в каких ситуациях вы можете применить данный вид влияния без риска для бизнеса, и продумать сценарии.

ПСИХОДРАМА

Несмотря на кажущееся страшным и непонятным название, прием это очень простой, и, возможно, вы неоднократно его применяли. Но давайте систематизируем понятие и четко обозначим алгоритм.

Психодрама — очень сложный и комплексный метод, которой мы не будем, да и не компетентны рассматривать в полном объеме. Проанализируем только один маленький подход этого комплексного метода — смену ролей на противоположные. На этом и остановимся подробнее. Итак, подход заключается в том, что мы даем сотруднику, чьим развитием занимаемся, исполнять роль, противоположную его нынешней и реальной. Например, руководитель определенным, не устраивающим нас образом разговаривает с подчиненными или продажник — с клиентами. При применении приема психодрамы важно сделать следующее:

- поставить сотрудника в ситуацию, где его роль будет противоположна нынешней;
- задать алгоритм поведения;
- избегать формулировки «Поставь себя на его место», так как это существенно снижает вовлеченность человека в ситуацию. Гораздо лучше использовать формулировки типа: «Представь себе, что ты...»

Частично психодрама может пересекаться с метафорическим влиянием и рефреймингом, поэтому для тренировки вы можете воспользоваться примерами по метафорическому влиянию.

Приведу только пару примеров.

- Руководителю, который слишком часто давит на подчиненных, предлагается такая ситуация: «Представь, что я, твой руководитель, постоянно жестко говорю тебе, что делать, никогда не спрашивая твоего мнения. Как ты к этому отнесешься?»
- Рисковый вариант, соединяющий эксперимент и психодраму: жестко разговаривающий с коллегами сотрудник пришел к менеджеру по персоналу, который начал с ним разговаривать именно так, как тот привык говорить с коллегами, после чего оборвал себя на полуслове и спросил: «Нравится?» А затем объяснил, что, как и почему. Вместе разобрали, что не понравилось, и сделали выводы на будущее.

КРИТИЧЕСКАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО МОДЕЛИ «ПРОСТОР»

Светлана Иванова

Руководствуясь собственным опытом, а также опытом своих коллег и участников тренингов, я пришла к выводу, что для очень многих руководителей критическая обратная связь представляет собой большую сложность. Частично мы уже рассматривали причины этих сложностей, когда говорили о модели «ПРАВДА».

Как известно, нередко встречаются две крайности:

- критическая обратная связь представляет собой 5 минут похвалы и позитива и две минуты критики. В итоге у сотрудника создается впечатление, что все отлично, а свои зоны развития он так и не осознал;
- руководитель заготовил кучу негатива, в результате чего у подчиненного складывается впечатление, что все очень плохо, — это может привести либо к демотивации сотрудника, либо к его уходу из компании.

Давайте рассмотрим модель критической обратной связи «ПРОСТОР», которая позволяет избежать этих крайностей, а также других ошибок, которые допускают при использовании обратной связи.

Название	Суть	Типичные ошибки
Позитив	<p>Критическую обратную связь необходимо начать с позитива, т. е. отметить те моменты, которые вы оцениваете как наиболее положительные в деятельности сотрудника. Если вы начнете с негатива, то рискуете получить одну из трех реакций:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ закрытость, оправдание, поиск возможности переложить ответственность. Такая реакция («Винюват не я») особенно характерна для людей с невысокой самооценкой, не уверенных в себе; ■ ответное нападение, агрессия («А вы сами... Мне не дали возможности...»). Этот тип поведения актуален для амбициозных, агрессивных, уверенных и даже самоуверенных сотрудников; ■ «стеклянная стена». Такой тип поведения является профессиональным навыком тех, кто много работает с людьми, и представляет собой умение абстрагироваться от негатива, делая вид, что слушаешь, на самом деле не принимая ничего на свой счет и близко к сердцу. <p>Очевидно, что любая из этих трех реакций не дает возможности добиться того, чтобы сотрудник действительно услышал и принял к сведению обратную связь</p>	<p>Фальшивый или незначимый позитив сразу вызывает недоверие и ощущение подвоха. Неконкретному позитиву («В целом ты молодец») также не особенно верят, кроме того, он не подкрепляет правильных моделей поведения, как это делает конкретный позитив</p>
Результат	<p>Есть два известных русских вопроса — «Кто виноват» и «Что делать?». Как правило, вопрос «Кто виноват?» не очень эффективен, потому что он обращен в прошлое, которое уже нельзя изменить. Вопрос «Что делать?» позволяет создать ориентир в будущее, обсудить,</p>	<p>Одной из наиболее характерных ошибок является подход, который можно условно назвать «затыканием дыр»: мы решаем текущую проблему, но делаем никаких</p>

Продолжение таблицы

Название	Суть	Типичные ошибки
	<p>что нужно сделать сейчас, чтобы исправить конкретную ситуацию, и какие стоит сделать выводы на будущее, чтобы такая ситуация не повторялась. Безусловно, для более эффективного анализа нам иногда потребуется обращаться и в прошлое, анализировать, почему это произошло, однако это должно быть уже после того, как мы поставили перед собой и сотрудником цель обдумать, как исправить ситуацию сейчас, чтобы избежать ее повторения в дальнейшем</p>	<p>выводов на будущее, в результате многократно наступаем на одни и те же грабли</p>
<p>Ответственность сотрудника</p>	<p>Важно, чтобы сотрудник принял более или менее активное участие в принятии решения о том, как исправить ситуацию сейчас и не допустить негатива в будущем. Дело в том, что большинство из нас гораздо охотнее внедряют в жизнь то, в разработке чего сами приняли участие. Кроме того, такая постановка вопроса налагает ответственность на сотрудника: ведь если руководитель сам предложил вариант решения, то и ответственность за правильность выбранного решения тоже будет лежать на нем, если же предложение исходит от сотрудника, то сотрудник и несет ответственность за правильность выбранного решения</p>	<p>Руководитель не использует наводящих вопросов: если сотрудник на стартовый вопрос «Что ты предлагаешь?» не дает ответа, то руководитель полностью берет инициативу на себя</p>
<p>Субординация</p>	<p>Нельзя критиковать руководителя в присутствии его подчиненных, а также стоит избегать критики решений вышестоящего руководства в присутствии своих подчиненных. В этом случае есть риск потери уважения к менеджменту в целом и его решениям</p>	<p>Хочется быть «своим» для подчиненных либо просто не удается сдержать негатив</p>

Окончание таблицы

Название	Суть	Типичные ошибки
Точные факты	Важно, чтобы в ходе критической обратной связи были приведены конкретные факты. Это позволяет придать больший вес критике, снимает ненужные разногласия и отговорки, а также позволяет более продуктивно решать вопросы	Утверждения «всегда» и «никогда», а также факты с искажениями приводят к тому, что сотрудник всегда может найти оправдание своим действиям и снять с себя ответственность
Объективно, без эмоций	В критический момент обычно люди раздражены, разозлены и не очень хорошо владеют собой. Так вот, критическую обратную связь в таком состоянии давать нельзя. Обратная связь возможна только после того, как вы полностью успокоились (даже если вы хотите сознательно показать эмоции, лучше делать это в спокойном состоянии — вы будете демонстрировать, а не испытывать). Когда плохо владеешь собой, гораздо больше шансов наговорить лишнего	Критика в момент негатива, не умеем «считать до десяти»
Реальный план действий	Самая главная задача критической обратной связи состоит в том, чтобы по ее итогам создать реальный план действий (в идеале — по формату SMART), а также определить контрольные точки и распределить ответственность. Причем план должен в идеале касаться не только исправления конкретной ситуации, но и определения необходимого развития компетенций, изменений в работе, возможно, обучения и тренингов, которые позволят избегать негативных ситуаций в дальнейшем	Его просто нет или он не соответствует SMART. План есть, но его осуществление никем не контролируется, в результате чего все остается только на уровне благих намерений

Модель «ПРОСТОР» наряду с моделью PARLA позволяет наиболее эффективно выполнять корректировку поведения сотрудника в тех случаях, когда нам не нужна работа со взглядами (модель «ПРАВДА»). Думаю, эта модель достаточно проста и понятна, чтобы освоить ее самостоятельно, поэтому, вопреки традициям, предлагаю вам самим привести примеры и отработать модель на практике.

НАСТАВНИЧЕСТВО И ОБУЧЕНИЕ

Светлана Иванова

Строго говоря, обучение и наставничество — это скорее дело не руководителя, а соответствующих HR-структур или привлеченных внешних провайдеров. Однако мы коротко остановимся на некоторых основных моментах наставничества и обучения, которые вполне доступны руководителю, а также уделим некоторое внимание выбору внешних провайдеров и оценке внутренних ресурсов обучения.

МЕСТО ОБУЧЕНИЯ И НАСТАВНИЧЕСТВА

Обучение и наставничество начинать имеет смысл тогда, когда сотрудник на уровне взглядов и мотивации уже уверен в том, что новые знания ему необходимы. В противном случае вы рискуете потратить массу времени и средств на то, чтобы ваши люди послушали курс и забыли эту информацию, поскольку считают, что эти знания им не нужны или вряд ли понадобятся в дальнейшем. В связи с этим стоит рассмотреть одну из классических теорий на тему «знание — незнание».

Название этапа	Сущность этапа	Результат, которого надо добиться руководителю
Неосознанное незнание	<p>Человек не осознает, что ему не хватает каких-либо знаний или умений, хотя в действительности это именно так.</p> <p>Предстает в двух вариантах:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ неагрессивный — «Я просто не знаю о том, что можно делать по-другому, лучше, а когда узнаю, то, наверно, буду рад». В такой ситуации задача руководителя — открыть сотруднику глаза на новые возможности; ■ агрессивный — «Мне говорят, что надо делать по-другому, но я с этим не согласен и считаю, что я все и так делаю хорошо, учиться чему-то другому мне не надо». Этот вариант гораздо сложнее и требует работы с взглядами со стороны руководителя, довольно значительного мастерства влияния на сотрудника 	Человек осознал, что ему необходимы и будут полезны дополнительные навыки и знания, готов учиться и меняться
Осознанное незнание	Человек открыт к обучению, сняты фильтры, мешающие восприятию нового. В идеале именно на этом этапе человек должен отправляться на тренинг или приступать к иным видам обучения. Если начать обучение раньше, то человек просто не будет воспринимать и запоминать новое, так как будет считать его ненужным	Подтвержденная сотрудником готовность учиться
Осознанное знание	Иначе этот этап можно назвать неустойчивым навыком, т. е. человек уже умеет делать что-то, чему его учили, но не очень уверенно и с напряжением. Этап, характерный для большинства людей.	Человек составил для себя план освоения нового и действует в соответствии с ним, причем правильно (хотя, вполне возможно, слишком медленно)

Окончание таблицы

Название этапа	Сущность этапа	Результат, которого надо добиться руководителю
	<p>Исключением, пожалуй, становятся только люди с ярко выраженными способностями или талантами к тому, чему они учатся. Они могут фактически проскочить этот этап и сразу выйти на четвертый. Но большинство на нем задерживается достаточно долго (вспомните, как вы учились водить машину и думали о том, что какая нога сейчас делает и на какой скорости переключить передачу, или составляли фразу на иностранном языке, вспоминая каждое слово или грамматическое правило). На этом этапе есть два очень больших риска, о которых стоит помнить руководителю:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ закрепляется неправильный или не совсем правильный навык; ■ из-за сложностей человек просто отказывается от закрепления нового, возвращаясь к более простой, привычной схеме действия 	
Неосознанное знание	Автоматический навык	<p>Делаю без всяких усилий, абсолютно правильно, иногда даже не могу объяснить, как именно делаю (вы ведь не всегда можете с ходу подробно объяснить другим то, что давно делаете «на автомате»)</p>

Теперь давайте коротко (потому что подробное изучение данного вопроса актуально скорее для тренера и преподавателя,

а не для руководителя) рассмотрим несколько методических подходов к обучению сотрудников, остановимся на их плюсах и минусах, а также особенностях эффективного применения.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Частично основываясь на том, что мы только что обсудили, частично — на методах запоминания и закрепления, хотелось бы обозначить универсальную схему — последовательность лубого обучения (вне зависимости, каким методом оно осуществляется):

1. Подтверждение обучаемым мотивации учиться (в случае необходимости предварительное формирование этой мотивации).
2. Приобретение знаний о том, как действовать правильно (как мы рассмотрим далее, делать это можно разными методами, у каждого из которых есть свои преимущества и недостатки, однако результатом всегда должно быть знание правильной модели).
3. Первичная отработка навыков.
4. Корректирующая обратная связь со стороны наставника.
5. Оработка с исправлениями (этапы 4 и 5 могут повторяться несколько раз в зависимости от обучаемости сотрудника и сложности приобретаемого навыка).
6. Финализация — подтверждение наставником качества приобретенного навыка.
7. Систематическое применение на практике.

МЕТОДЫ «ДЕЛАЙ, КАК Я» — ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ

Этот метод является наиболее простым для обучающего. Сводится он к тому, что мы показываем позитивный образец, модель поведения или навык, с тем чтобы сотрудник скопировал

и в дальнейшем его воспроизводил. Такой подход, естественно, будет успешным только при условии, что вы действительно можете показать образец, а не просто то, что именно у вас получается хорошо, и в том случае, если ваш вариант является универсальным. Надо отметить, что это бывает не часто, потому что очень многие приемы и модели поведения, которые хорошо удаются одним и гармонично выглядят в их исполнении, совершенно не подходят другим. Таким образом, давайте оговорим ограничения метода «Делай, как я», несколько не умаляя его достоинств и осознавая его простоту для наставника:

- одна и та же модель действий может быть гармоничной в исполнении одного человека и совершенно не подходить другому (например, опытный и зрелый руководитель легко при общении с клиентом занимает позицию опытного эксперта, но точно такая же модель поведения не будет выглядеть гармоничной в исполнении его 25-летнего подчиненного);
- многие люди не могут точно и правильно копировать, не понимая теоретической базы действия, поэтому усиливается риск возникновения и закрепления не вполне правильного навыка;
- для успеха этого метода требуется очень высокий уровень личностного доверия и уважения подчиненного к руководителю, в ином случае успешного «копирования» не произойдет;
- руководителю важно понимать, что то, что ему кажется простым, понятным и очевидным, может быть достаточно сложным для подчиненного и требовать неоднократного повторения и закрепления.

ЦИКЛ КОЛБА

Цикл Колба, названный так по имени человека, обосновавшего данный методический подход, ориентирован на тех, кому важно во всем убедиться на собственном опыте, у кого сильная внутренняя референция или в случае сопротивления в какой-то

конкретной ситуации. Также важно и то, что цикл Колба можно применять только при отсутствии существенных рисков для бизнеса, так как иначе мы можем существенно повредить делу. Рассмотрим составляющие этого метода.

Название этапа	Сущность	Результат
Полученный опыт	Человек пробует сделать что-либо из того, чему учится, на практике, причем так, как умеет сейчас, вне зависимости от того, являются ли его навыки достаточными	Понимание необходимости дальнейшего обучения (не получилось или получилось не слишком хорошо) либо вывод о том, что и так все хорошо. Очевидно, что в последнем случае дальнейшие шаги не нужны
Рефлексия	Анализ плюсов и минусов приобретенного опыта, выводы о том, что было сделано удачно, а что можно было бы сделать лучше или по-другому	Подготовленность к необходимости изменений и обучению, в ряде случаев — полное или частичное знание того, как действовать правильно
Теория	Получение теоретических знаний о том, как действовать правильно в связке с приобретенным опытом и его анализом	Получены правильные алгоритмы действий на будущее
Закрепление на практике	Отработка теории, перевод знаний в умения и навыки, корректировка со стороны руководителя	Полностью или частично отработаны и закреплены необходимые навыки

Основным опасным моментом (если мы изначально договорились об исключении непосредственных рисков для бизнеса) цикла Колба может стать демотивация и снижение самооценки сотрудника в том случае, когда полученный опыт будет откровенно неудачным. Поэтому, если вы решили применять цикл Колба в работе с сотрудниками, запаситесь терпением и заранее продумайте, как будете действовать в подобной ситуации. При использовании этого метода вам потребуются все ваше искусство обратной связи, знание правил критики, рефрейминг.

ДИДАКТИЧЕСКИЙ МЕТОД

Дидактический метод обучения заключается в том, что информация дается в виде конкретных, не подлежащих обсуждению аксиом, затем иллюстрируется примерами и отрабатывается на практике. Очевидно, что дидактический метод наиболее прост, экономичен по времени, однако есть два существенных минуса, которые делают его неуниверсальным:

- авторитарность в подаче информации может вызывать сопротивление, особенно у уверенных в себе и подготовленных людей, имеющих свое мнение;
- знание, полученное в готовом виде, легче забывается, а уж если забылось, то восстановить самостоятельно его невозможно.

Образец использования дидактического метода (все три метода будут рассматриваться на одном и том же примере):

Как известно, при управлении конфликтом используется такой метод, как «уступка», при котором вы сознательно жертвуете своими интересами ради удовлетворения интересов другой стороны. Стратегия имеет такие преимущества, как высокая скорость решения вопроса, удовлетворенность другой стороны, возможность впоследствии ожидать ответных уступок. Но есть два важных правила — уступка должна быть обоснована и ограничена во времени. Например, хороший сотрудник просит вас разрешить ему приходить на работу в течение сентября на час позже, так как у него ребенок идет в школу, он хочет его провожать, чтобы помочь адаптироваться. Он пришел к вам с просьбой. Очевиден конфликт интересов — соблюдение трудовой дисциплины и интересы ребенка сотрудника. Если это действительно хороший сотрудник, то, принимая во внимание уважительный характер причины, вы говорите ему: «Поскольку вы хорошо себя зарекомендовали и у вас действительно уважительная причина, я готов разрешить вам это, но только на ограниченный период. Через месяц вы уже должны будете приходить на работу как все, вовремя». А теперь я приведу (обращаемся к тому или тем, кого учим) несколько других примеров конфликта

интересов и попросу подумать и сказать, как правильно в каждом из этих случаев должна выглядеть стратегия уступки. Затем мы обобщаем решения, при необходимости вносим коррективы.

ОБЪЯСНИТЕЛЬНО-ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ МЕТОД

Этот метод обучения является переходным между дидактическим и следующим методом, который мы рассмотрим, — эвристическим. Соответственно его преимущества и недостатки также будут «гибридными», поэтому мы не станем долго на них останавливаться, а только обозначим сущность подхода. Объяснительно-иллюстративный метод предполагает, что наставник сначала приводит примеры, а затем самостоятельно «на глазах» обучаемого делает из них выводы, которые и становятся аксиомами. Далее эти аксиомы иллюстрируются и отрабатываются.

Пример:

Описываем ту же ситуацию, как в предыдущем случае. Далее обращаемся к тому, кого учим: «Как думаешь, если в такой ситуации мы просто согласимся, чтобы человек приходил на час позже, может ли это растянуться не на месяц, а больше? А если не оговорить, почему именно в этой ситуации мы идем на уступку, могут ли и другие попросить что-то подобное?» — «Да». — «Так вот, именно поэтому есть два золотых правила предоставления уступки — обоснованность и ограничение по времени». Далее все так же, как и в предыдущем случае.

ЭВРИСТИЧЕСКИЙ МЕТОД

Этот метод обучения наиболее сложен в исполнении для наставника и в то же время требует достаточно высокого уровня развития сотрудника. Однако при сочетании этих двух факторов дает наиболее эффективные и стойкие результаты. Эвристический метод состоит в том, что наставник дает сотруднику

исходные примеры или другую информацию к размышлению, на основании которых сотрудник самостоятельно или с некоторой помощью наставника выводит общие правила и закономерности. Понятно, что знание, добытое самостоятельно или почти самостоятельно, гораздо интереснее использовать, т. е. человек более мотивирован на применение нового. Кроме того, даже если ты забыл, что узнал, но помнишь путь, которым пришел к этим выводам, это можно повторить, что обеспечивает более высокий уровень качества и надежности подготовки людей. Но этот метод требует больших затрат времени и наставника, и сотрудника, терпения, а также умения обучать и определенного уровня интеллекта.

Пример:

Исходная ситуация та же. Далее обращаемся к обучаемому: «Я сейчас опишу тебе варианты действий руководителя и последствий этих действий, а твоя задача будет сделать выводы о двух золотых правилах предоставления уступки.

Руководитель пошел навстречу сотруднику, однако еще двое, у кого были далеко не такие хорошие результаты работы, также попросили себе льготы по приходу на работу (необходимость водить ребенка в детский сад — в одном случае и расписание электричек — в другом).

Руководитель пошел навстречу сотруднику, однако по прошествии месяца тот отнюдь не стал приходить вовремя, а так и продолжал приходить на час позже».

После того как тот, кого обучают, делает выводы, мы совместно их обсуждаем, при необходимости корректируем, выводим теорию. Далее все как в предыдущих случаях.

Мы кратко рассмотрели некоторые из методов обучения и наставничества, понимание их сути может быть полезно любому руководителю или специалисту по работе с персоналом как с точки зрения самостоятельного применения при наставничестве/обучении, так и для постановки задач перед обучающими организациями или оценке профессионализма тренера.

Далее мы остановимся на том, как наиболее эффективно и правильно оценить и выбрать провайдера обучения/тренинга

в том случае, если именно этот путь представляется наиболее целесообразным.

ВЫБОР ПРОВАЙДЕРОВ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

При выборе провайдера, исходя из своего опыта «по обе стороны баррикады», я давно пришла к выводу, что все-таки более важна личность тренера, чем имя компании. Как один из примеров: от двух аналогичных групп компании — одного из своих клиентов, расположенных в разных регионах (кстати, абсолютно сопоставимых), я получила отзыв об одной и той же лицензионной программе. В одной группе был ярко выраженный негатив, в другой — настолько же яркий позитив. Пыталась из интереса понять причину. Довольно явно высветилась разница в уровне тренера. Хочу подчеркнуть, лицензионная программа подразумевает не только одно и то же содержание, но и упражнения, видеосюжеты и т. п. Очевидно, что разница впечатлений может быть вызвана исключительно уровнем работы тренера как ведущего программы. Раньше я уже выводила некоторые из критериев, которые сейчас приведу, что-то появилось недавно. Отнюдь не претендуя на истину в последней инстанции, поделюсь своими соображениями.

Выбор тренера — как выбор врача. Очень важно, чтобы это был не просто хороший профессионал, но и консультант, личность, которая может вписаться в корпоративную культуру, найти контакт с группой.

Поэтому при выборе партнера при организации корпоративного обучения не жалейте времени на личную встречу с тем человеком, который будет работать именно с вами. Выбор компании на основании представленных по факсу или по e-mail описаний программ — своеобразная «угадай-ка» с большой вероятностью ошибки. Большинство программ весьма схожи, зачастую в них содержатся лишь общие слова и откровенная реклама.

При встрече с тренером обратите внимание на следующее:

- пытаются ли вам «продать» то, что есть, или выяснить потребности и специфику именно вашей компании;
- насколько тренер владеет терминологией и темой, а также может ли он сходу предложить варианты (пусть и сырые) решения тех задач, которые вы ему обозначите (хотя и не советовала бы превращать переговоры с тренером в подобие интервью при трудоустройстве или экзамен);
- профессионально ли задаются вопросы, насколько четкое представление тренер имеет о тех технологиях, которым собирается обучать;
- какие методики вам предлагают;
- проводится ли предварительная работа: анкетирование, беседа, «подстройка» программы — и проводится ли эта работа до произведения предоплаты или после;
- готов ли тренер в случае необходимости не только провести тренинг, но и вместе с участниками создать практические инструменты (книгу продаж, дополнительные идеи по мотивации именно в вашей компании, шаблон презентации, профили оценки — в зависимости, разумеется, от темы тренинга);
- и, наконец, главное: насколько комфортно вам (и соответственно вашим сотрудникам) взаимодействовать с этим человеком, может ли он увлечь, оцените его энергетику и умение вести переговоры

Хороший тренер:

- умеет делать то, чему учит, имеет практический опыт в этой деятельности, причем опыт успешный. Я знаю, что многие думают иначе, более того, недавно встретила в Интернете метафору одного весьма известного тренера о том, что «необязательно переболеть венерическим заболеванием, чтобы его лечить в качестве врача», однако я категорически с этим не согласна, потому что тренер, который сам никогда не делал того, чему учит, легко сядет в лужу при просьбе показать, как надо, при практическом вопросе, при уходе

от темы чуть в сторону. Кроме того, сила экспертного влияния при отсутствии практического опыта и примеров существенно ослабевает, так что добиться внимания, доверия и уважения участников иногда не удастся (подчеркиваю, что говорю только о тренингах деловых навыков, никоим образом не затрагивая личностный рост и подобную тематику);

- умеет убеждать;
- имеет обаяние, высокую энергетику — харизму;
- отличается высокой стрессоустойчивостью;
- умеет быстро ориентироваться в изменяющейся и агрессивной среде;
- имеет высокий уровень эрудиции;
- обладает чувством юмора;
- умеет «играть»;
- имеет высокий уровень развития интеллекта;
- **СТРЕМИТСЯ СОЗДАТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ПРИМЕНИМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ;**
- соответствует вашей корпоративной культуре;
- способен быть примером в том, чему собирается обучать.

Итак, теперь остается принять решение — самому ли стать наставником или доверить обучение ваших людей профессиональным тренерам. И у того и у другого варианта есть свои плюсы и минусы, и, разумеется, большое значение имеют временные и бюджетные возможности.

СОЗДАНИЕ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА КОМПАНИИ

Оксана Жигилий

Выстраивание системы обучения — длительный и сложный процесс. Как правило, на первоначальном этапе обучение сотрудников носит стихийный характер. В компании появляется специалист по обучению либо внутренний тренер — первопроходец, который будет стараться закрывать бреши в одиночку и/или за счет привлечения внешних провайдеров. В результате тренер сталкивается с тем, что покрыть все потребности в обучении самостоятельно он не в силах. И тогда встает вопрос о расширении штата тренеров и постановки обучения на постоянную основу.

В последние годы многие преуспевающие компании увеличивают штат внутренних тренеров и создают так называемые корпоративные учебные центры/университеты.

Наличие учебного центра (УЦ) — показатель успешности и престижности компании, и задачи, которые ставятся перед ним, достаточно разнообразны и сложны. Корпоративный УЦ дает возможность достигать стратегических целей компании за счет развития персонала с помощью обучающих и развивающих программ. Но давайте посмотрим, когда компании целесообразно создавать свой УЦ и какие цели ставятся перед ним.

Нередко компании решают воспользоваться услугами консалтинговых компаний для разработки и внедрения собствен-

ной системы обучения. В результате длительной работы, которая может занимать до полугода, появляется система, которую начинают внедрять. Но не все могут себе позволить нанять профессионалов, и потому внедрение культуры обучения происходит поэтапно.

Давайте рассмотрим вариант, когда задача развития персонала стоит перед внутренними специалистами. С какими сложностями можно столкнуться в самом начале и как их преодолеть?

Нередко идею создания УЦ выдвигает руководство компании в силу того, что это престижно, есть у конкурентов или еще по каким-то причинам. Тогда основная задача специалиста по обучению/тренера состоит в определении целей и задач, которые руководство, оно же заказчик, ставит перед УЦ. В этом-то и заключается основная сложность. Порой цели ставятся, прямо скажем, из области фантастики: «Хочу, чтобы объем продаж увеличился вдвое» и т. д. и т. п. Иногда можно услышать и такое: «Хочу, чтобы было лучше, чем сейчас». Вряд ли с такими субъективными критериями достижимости цели мы приходим к тому результату, о котором мечтали изначально. Как говорил Алисе Чеширский Кот, «если не знаешь куда идешь, то все равно куда идти». Именно поэтому важно определить, что мы хотим получить в результате, еще «на берегу».

Специалист по обучению, по сути, снимает ожидания у заказчика так же, как это делает внешний консультант.

Вопросы, на которые важно получить ответы в процессе общения с руководством:

- Какие цели стоят перед компанией на ближайшие несколько лет?
- Реально ли достичь этих целей с теми людьми, которые уже работают в компании?
- Если да, то что нужно развивать в этих сотрудниках, чтобы цели были достигнуты?
- Необходимо ли нанимать новый персонал и в каком количестве?

- Сможет ли внутренний специалист по обучению/тренер справиться с объемом в одиночку или на какие-то темы необходимо привлекать внешних провайдеров?
- Соизмеримы ли затраты на содержание своего учебного центра с оплатой услуг провайдера?

ЧЕМУ УЧИТЬ?

Внедрение культуры обучения может идти несколькими путями. Один из них предполагает навязывание книжных знаний, технологий. Другой — внедрение опыта успешных компаний-конкурентов, который, безусловно, хорош, но не думаю, что стоит останавливаться только на этих вариантах, поскольку в результате люди, прошедшие обучение, выходят с ощущением зря потраченного времени и твердым убеждением, что «это было не про нас». И тот и другой подход имеют право на существование только в случае адаптации. В идеале было бы хорошо изучить опыт наиболее успешных продавцов, работающих в вашей компании, чтобы тиражировать его в привязке к специфике бизнеса. На протяжении месяца нужно стать тенью продавца/специалиста в других областях и фиксировать модели поведения в различных рабочих ситуациях. Это, конечно, затратно по времени, но дает отличные результаты. Итак...

Первый шаг, который необходимо сделать, это определить компетенции, которые сотрудники должны приобрести в ходе обучения. Список этих компетенций легко составить. Используем формулу:

Необходимые компетенции (на основе профилей компетенций по должностям — они или уже есть или их необходимо составить) – **Существующие компетенции** = **Компетенции, которые необходимо приобрести.**

Этот вариант наиболее объективен, но им можно воспользоваться только в том случае, если у вас имеется более-менее регулярная система оценки персонала.

Необходимый объем навыков и знаний можно определить и другими путями:

1. Проводим опрос сотрудников (анонимно, иначе трудно будет достичь достоверности), в результате которого выявляем наиболее сложные для них рабочие задачи. На основании перечня этих задач определяем компетенции, которые необходимы для их решения.
2. Также проводим опрос сотрудников, но вопрос ставим по-другому: чему вы хотели бы научиться, для того чтобы более эффективно работать?

У каждого из трех перечисленных подходов есть свои плюсы и минусы — риск субъективизма со стороны сотрудников и нечеткого понимания ими того, что им действительно нужно, а чего просто хочется, но, с другой стороны, учет их мнения сам по себе является мотивационным фактором, который делает их подход к обучению более позитивным и осмысленным. Поэтому могу порекомендовать сочетать при определении содержания обучения все три подхода — так вы сможете сочетать и объективность, и субъективность в подходе.

Таким образом у нас определяется содержание обучения, которое, естественно, будет разделено по уровням.

Есть три категории компетенций — общие, специальные, или профессиональные, и лидерские. Соответственно содержательная сторона обучения и его структура по группам будут разделяться следующим образом:

1. Общие компетенции, базирующиеся на культуре и специфике функционирования организации. Например, тайм-менеджмент и самоменеджмент, эффективные коммуникации в команде и по горизонтали, эффективное целеполагание и др.

Эти компетенции предполагают обучение всех или практически всех категорий сотрудников (исключая самых не-

квалифицированных), причем желательно при этом формировать группы «сквозным» образом, т. е. включать в них сотрудников самых разных подразделений, что способствует лучшему узнаванию друг друга и облегчению в дальнейшем горизонтальных коммуникаций.

2. Специальные или профессиональные компетенции, т. е. компетенции, необходимые сотрудникам определенной квалификации и специализации. Такое обучение, естественно, стоит планировать и определять его содержание по отделам и профилям деятельности. Иногда целесообразно до определения содержания провести тестирование сотрудников.
3. Лидерские или менеджерские (в западном понимании *менеджер* — это руководитель). Здесь у нас появляется два уровня групп и соответственно два уровня содержания и методик:
 - кадровый резерв — базовые навыки менеджмента (формат тренинг и/или семинар) с включением элементов Assessment, т. е. оценочного центра;
 - реальные руководители — более высокий уровень сложности обучения с адаптацией к реальному уровню управления (топ-менеджеры, супервайзеры, руководители среднего звена).

СОСТАВ СОТРУДНИКОВ УЦ

Тренеры по продажам и коммуникациям, задача которых — внедрение единых корпоративных стандартов обслуживания клиентов. Тренеры по продукту, особенно, если продукт сложный или постоянно обновляющийся.

Количество тренеров зависит от общей численности работающих в компании и процента новичков, которых стоит провести через базовый курс.

Итак, давайте разберемся, откуда и каким образом привлекать кандидатов на данные позиции.

Специалист по обучению

1. Определяет потребности в обучении. В его задачу входит четко сформулировать темы обучения, составить список компетенций, которые сотрудникам нужно развивать, а также определить способы обучения. В результате приходит понимание, с какими задачами справятся внутренние тренеры, а в каких случаях стоит приглашать внешних консультантов. Поэтому одна из компетенций менеджера по обучению заключается в знании различных методик оценки персонала, методов профессионального тестирования, сбора ожиданий, основ оргдиагностики и умения все это применять на практике. Ошибки на данном этапе могут привести к абсолютной бесполезности дальнейшей работы. Безусловно, многие специалисты по обучению в значительной степени рассчитывают на внешнего тренера, но нужно понимать, что он заинтересован прежде всего в том, чтобы «продать» как можно больше, и не всегда, к сожалению, обладает достойными этическими установками, чтобы рекомендовать только то, что действительно необходимо клиенту. Еще один нюанс: внешний тренер, каким бы компетентным он ни был, не знает всей внутренней «кухни» компании, поэтому ему нужно ставить задачу, за что и отвечает менеджер по обучению.
2. Выбор формы занятий и построение системы обучения. Нередко в компаниях складывается такая ситуация. Закончилось обучение линейных менеджеров. Они теперь умеют ставить SMART-цели, определять карту мотиваторов и многое другое. Однако их руководители взаимодействуют с ними на том же уровне, что и раньше. В результате у людей пропадает желание работать по-новому, да и полученный навык не закрепляется. Другой типичный пример: проведены интенсивные тренинги по продажам, а непосредственное начальство не владеет навыками коучинга и наставничества, не может грамотно давать обратную связь и корректировать действия подчиненных. В итоге новые умения не закрепляются, сотрудники не получают от руководителей нужную

им поддержку. Таким образом, необходим системный подход, поэтому желательно, чтобы менеджер по обучению был хорошим методистом и четко понимал, что выработанный на тренинге навык требует дальнейшего закрепления.

Тренер по продукции

Это человек, который сможет качественно доносить до сотрудников отделов продаж и маркетинга необходимую информацию о продукции. Как правило, таким человеком может стать торговый представитель, имеющий хорошие способности и навыки работы с информацией, способный работать с группой и умеющий объяснять. В данном случае лучше выбрать человека из своей среды, направить его на базовый тренинг тренеров, и все будет отлично. Примерно в 80% компаний, которые я знаю, внутренние тренеры по продукции — это бывшие торговые представители, которые обладают хорошими навыками объяснения и обучения, а примерно в 20% — это функция отдела маркетинга или продакт-менеджмента (в зависимости от профиля компании). Кстати, там, где обучение по продукту не является очень частым и актуальным, обычно даже не выделяют специального человека, возлагая эту функцию на одного из специалистов по маркетингу.

Тренер по продажам

Он будет обучать ваших продавцов и торговых представителей технике продаж, презентации, работе с клиентами.

Как правило, успешный внешний тренер никогда или почти никогда не пойдет работать в компанию. Это связано с текущим состоянием рынка труда: успешный «свободный» тренер (фрилансер) или сотрудник хорошей тренинговой компании зарабатывает, как правило, значительно больше, чем компании готовы платить внутреннему тренеру. Пожалуй, единственным мотиватором такого перехода может быть желание получить квалификацию в международной корпорации (но есть риск, что получит и уйдет) или же самостоятельно выстроить систему обучения (но тогда вы должны предоставить ему такие полномочия). Другой вариант — не очень успешный тренер,

который хочет обрести стабильность. Но нужен ли нам такой? Поэтому мы подробно рассмотрим, как и каким образом найти такого тренера или вырастить изнутри.

ПОИСК

Найти внутреннего тренера вне компании, как мы уже говорили, практически невозможно. Дело в том, что рынок труда сейчас таков, что успешный тренер-фрилансер или тренер, работающий в хорошей тренинговой компании, получает гораздо большее материальное вознаграждение, чем внутренний тренер даже очень крупной компании. Поэтому я бы предложила остановиться на трех вариантах поиска такого специалиста:

- переманивание внутреннего тренера из другой компании, сопоставимой по бизнесу;
- «выращивание» внутреннего тренера из успешных продавцов, которые умеют хорошо объяснять и имеют к этому склонность. Это, кстати, еще и возможность решить вопрос карьерного роста для тех сотрудников, кому мы не можем по каким-то причинам предложить роль супервайзера или руководителя подразделения;
- найти начинающего психолога-педагога и вырастить его «под себя».

У каждого из этих методов поиска есть свои плюсы и минусы.

Метод	Плюсы	Минусы
Переманивание внутреннего тренера из другой компании, сопоставимой по бизнесу	Уже обладает устойчивыми навыками, меньше времени уйдет на методическое обучение. Знает специфику работы внутри системы, хорошо воспринимает работу по стандартам. Свежий взгляд (возможно)	Чтобы переманить, нужно иметь конкурентные преимущества. Его установки могут не соответствовать вашей корпоративной культуре. Возможно, будет сложнее переучивать, чем учить

Окончание таблицы

Метод	Плюсы	Минусы
«Выращивание» внутреннего тренера из успешных продавцов, которые умеют хорошо объяснять и имеют к этому склонность	Знает продукцию. Проверенная лояльность. Знает людей и специфику работы каждого. Дополнительная мотивация для самого сотрудника	«Замыленный» взгляд, т.е. сложившаяся система стереотипов. «Нет пророка в своем Отечестве» — возможен риск, что сотрудники не будут воспринимать своего бывшего коллегу как эксперта. Необходимо много времени на обучение методикам проведения тренингов («хорошо знать — не значит хорошо учить»)
Пригласить начинающего психолога-педагога и вырастить его «под себя»	Методист. Высока вероятность формирования лояльности. Совсем свежий взгляд	Не знает специфики продаж, а это почти всегда чувствуется. Много времени может уйти на знакомство с продукцией и обучение техникам ее продвижения. Участники тренингов обычно больше доверяют практикам

АДАПТАЦИЯ

При адаптации тренера по продажам, с одной стороны, сложностей меньше: человек — профессионал в коммуникациях легко сходится с людьми (если, конечно, мы правильно прошли этап оценки). Но есть несколько моментов, на которые стоит обратить особое внимание:

- надо сделать хорошую рекламу новому тренеру, доказать и обосновать его экспертную позицию и, если это новый человек, обязательно рассказать о нем коллективу;
- если тренер — человек новый, нужно ввести его в систему корпоративных ценностей, рассказать о традициях и обычаях компании;

- необходимо провести обучение нового тренера: познакомиться с продукцией, системой маркетинга, дистрибуции и продвижения;
- тренеру нужно дать время, чтобы присмотреться, оценить отношение к тренингам, определить потребности в обучении, познакомиться с людьми.

МОТИВАЦИЯ

Для хорошего тренера (а зачем вам другой?) будут важны следующие моменты:

- возможность профессионального роста и обучения;
- возможность участвовать в разработке или доработке программ (не так много тренеров мотивированы на работу только по «чужим» наработкам);
- большинству внутренних тренеров необходим помощник (постоянный или временный) для выполнения рутинной работы (распечатка материалов, подготовка и бронирование аудиторий, обеспечение питания участников тренинга и др.);
- привязка оплаты к загрузке, т. е. или рост оплаты по мере роста загрузки, или наличие постоянной части и премий;
- возможное расширение функций, привлечение к маркетинговой деятельности, работе с дистрибьюторами;
- возможная перспектива карьерного роста (например, продвижение на позицию директора по обучению). Правда, стоит отметить, что крайне редко такой человек остается «играющим» тренером, т. е. следует определить, в чем больше заинтересован сотрудник — в административной карьере или в профессиональном развитии как тренера.

Когда компании необходимо создавать свой учебный центр?

- Когда вы понимаете, что ваш единственный тренер не справляется с объемом.

- Когда конкуренты давным-давно обучают свой персонал, а ваши сотрудники начинают смотреть на них с завистью.
- Когда продажи «замирают» или начинают идти вниз.
- Когда ассортимент постоянно обновляется.
- Когда продукт дорогой и сложный и вы понимаете, что выиграете и в качественном, и в финансовом плане, обращаясь к услугам собственного УЦ, нежели к помощи провайдера.
- Когда в компании большой приток новых сотрудников.

Что же дает компании наличие собственного учебного центра?

- Системное обучение и развитие персонала.
- Конкурентное преимущество.
- Возможность добиваться самых амбициозных целей.
- Экономия средств на услуги внешних провайдеров.
- Повышение профессионального уровня сотрудников.
- Внедрение и развитие корпоративной культуры.

Учебный центр может быть отдельным подразделением и напрямую подчиняться генеральному/коммерческому директору компании либо входить в состав департамента управления персоналом и подчиняться директору по персоналу.

ДИСТАНЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Эмма Борчанинова

Многие компании сейчас открывают филиалы в регионах. И чаще всего это себя оправдывает: ведь чем ближе к потребителю — потребителю в широком смысле этого слова — находится компания, тем полнее и быстрее она занимает свою нишу на этом рынке. Конечно, это наиболее актуально для компаний, представляющих массовый продукт, но и высокоспециализированные по продукту компании всё чаще открывают филиалы или имеют представителей в различных регионах.

О том, как правильно выбрать, развить, обучить, а затем и удержать человека на расстоянии, мы и поговорим в этой главе.

КАК ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ?

Если в соответствии с вашим бизнес-планом (надеюсь, «у вас есть план, мистер Фикс», как говорили в одном известном мультфильме) предполагается «взять человека на территорию» на продолжительное время (более года), вам необходим самостоятельный, но управляемый сотрудник.

Что вы ожидаете от вашего будущего сотрудника? Каковы его задачи? Чем яснее вы сформулируете свои ожидания, тем выше вероятность правильного подбора.

Кто вам нужен? Человек, который просто соберет информацию, и все?

Собираетесь ли вы ему дать шаблон, по которому он должен действовать, или полную свободу действий?

А может быть, вам нужен человек, который сможет «открыть нужные двери», построив взаимоотношения с крупными игроками рынка? Или аналитик, который не просто соберет информацию, но и проанализирует, что и как делать дальше для продвижения продукта?

Согласитесь, найти человека, который обладает всеми перечисленными качествами, сложно, если не невозможно.

Немаловажно и то, что этот сотрудник должен уметь обходиться без коллектива.

Для многих это действительно трудно. Более того, часто, если ваш кандидат не работал в одиночку, он сам не осознает эту трудность. Поэтому будьте внимательны: изучите тип референции у кандидата, продумайте, готов ли он к «физическому» отсутствию коллег. Ведь если человеку необходимо тесное рабочее общение, он найдет его либо у партнеров по бизнесу, либо у клиентов. При этом руководителю необходимо осознавать, что если сотрудник проводит много времени в коллективе, предположим, дистрибьютора, то этот коллектив становится ему эмоционально ближе. Соответственно при принятии решения ваш сотрудник может гораздо активнее отстаивать интересы клиента, а не компании, в которой работает.

В дальнейшем этот параметр необходимо учитывать при работе с данным сотрудником.

Стас работал один на территории, в которую входил Урал и Тюменская область, включая Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа. До 50% рабочего времени он проводил в командировках. Сотрудники компании-дистрибьютора также много времени проводили в командировках и ходили по тем же клиентам, что и Стас. По прошествии некоторого времени он пришел

к выводу, что оптимально в командировки ездить вместе: и веселее, и эффективнее. Действительно, продажи возросли. Но и психологическая зависимость от дистрибьютора возросла. Стас достаточно быстро понял, что раз компания, в которой он работает, не предоставляет эксклюзивного права продаж одному дистрибьютору, то такой прецедент создавать не нужно. Он повел разумную политику, предоставив возможность эффективно работать и другим компаниям-дилерам.

Главное в данном примере — счастливый конец. В жизни же не все могут осознать, а тем более исправить ситуацию. И одна из обязанностей руководителя объяснять правила работы с партнерами по бизнесу и отслеживать «температуру» отношений.

В случае, если вы предполагаете сначала взять одного сотрудника, а затем расширить штат, имеет смысл сразу же определить, сможет ли (и захочет ли!) данный кандидат стать впоследствии менеджером.

Хочу сначала остановиться на явном или потенциальном желании карьерного роста у нашего кандидата. Когда собеседование проводит руководитель компании/структурного подразделения, он часто предполагает, что желание карьерного роста у кандидата есть. Иными словами, переносит свою карту мотиваторов на собеседника. Более того, часто и сам кандидат, желая произвести лучшее впечатление, уверяет, что он стремится к карьерному росту. Получается двойной обман. Работодатель, зная, что карьерный рост в обозримом будущем не предполагается, отказывается от сильного кандидата, а тот, считая, что лучше показать заинтересованность в карьерном росте, в результате не получает работу.

Кроме того, для одного сотрудника на территории редко снимается офис. Соответственно это будет home-office (офис на дому сотрудника, при этом компания обеспечивает его всей необходимой техникой и оборудованием). Возможно, для кого-то это и плюс, но если его обязанности связаны с разъездами, визитами к клиентам, то я бы обязательно выяснила, почему человек хочет иметь офис на дому. Это вовсе

не значит, что человек — лентяй и собирается лежать на диване в рабочее время. Важно *определить причину* такого желания. Обстоятельства могут быть самыми разными. Возможно, есть большие близкие родственники, которые требуют присутствия члена семьи в середине дня, и для вашего потенциального сотрудника возможность «официально» заехать домой в течение рабочего дня будет дополнительным мотиватором получить работу именно в вашей компании. Плюс у человека с иждивенцами всегда силен материальный фактор. Но, с другой стороны, такой сотрудник вряд ли будет ездить в командировки, но, возможно, это и не требуется.

Один очень важный момент: господа руководители, уважайте нерабочее время ваших региональных сотрудников. Особенно, если сотрудник работает в регионе, где существенная временная разница — 2 часа и больше с Москвой. А это все, что за Уралом.

Представьте, 9 вечера. Вы заняты домашними делами, ребенка нужно укладывать спать, готовить обед на завтра, а хочется еще и книжку почитать или телевизор посмотреть. Тут звонок вашего руководителя, у него только 7 часов и он принялся за отчет к завтрашнему совещанию. Что первым делом хочется сказать такому руководителю? Конечно, если это происходит раз в полгода, то проблем не создает. А если через день?! Подумайте о людях. В конце концов подчиненные не звонят вам в 7 утра.

Итак, кандидат становится новичком. На этом этапе крайне важно постоянно контактировать с ним. Во-первых, более подробно объяснить основные обязанности нового сотрудника. Четко сформулировать и **письменно указать** краткосрочные цели — эти цели должны быть достигнуты до конца испытательного срока. Если в компании принято, то необходимо объяснить стратегию компании, ее «манеру поведения» на рынке. Многие крупные компании проводят так называемые «вводные тренинги», где объясняется миссия компании, ее задачи, а также технология взаимодействия внутри компании.

Но даже если ваш новичок был на подобном тренинге, не стоит пренебрегать непосредственными объяснениями.

Ведь на тренинге объяснили «в общем», а линейный руководитель может разъяснить конкретно. Кроме того, общаясь с ним, вы сами поймете, насколько человек контактен, обучаем, как быстро он поймет «правила игры» в компании. Это важно и для того, чтобы определить, пройдет ли ваш новичок испытательный срок, и для его дальнейшего развития.

Следующий важный аспект — контроль. Я думаю, что вы вряд ли предоставите ему полную свободу действий на начальном этапе. Поэтому контроль должен быть предварительный и периодический. Предоставьте свободу действий (если это уместно в вашем бизнесе), но контролируйте наиболее важные этапы.

Теперь о наболевшем: об отчетах. Большинство кандидатов во время собеседований задавали мне вопросы об отчетности в компании. Возможно, они считали это хорошим тоном, но, скорее всего, многих действительно волновал этот вопрос. На мой взгляд, отчеты, причем достаточно подробные, на этом этапе жизненно необходимы. И не только с точки зрения контроля, но и для понимания сотрудником, что он делает.

Я считаю, что оптимально писать план на неделю, а затем на базе этого плана делать отчет. Во-первых, вы как руководитель сразу увидите, правильно ли сотрудник понимает задачи и ставит цели. И сможете вовремя что-то исправить.

Во-вторых, после предоставления отчета видно, насколько человек способен придерживаться своих же планов, т. е. может ли он достигать поставленных себе целей. При работе в регионе это очень важно. Ведь, как правило, сотрудник сам планирует свое время, сам определяет себе подзадачи и вообще «сам себе режиссер».

Если же ваш бизнес не приносит результатов (продаж) сразу, например проектный бизнес или продажи в бюджетные организации, то через какое-то время новый сотрудник может начать терять веру в себя. Вроде работает, что-то делает, с кем-то встречается, устает — а результата нет и нет. Вот тогда-то для поднятия боевого духа вам и пригодятся отчеты: вместе с сотрудником вы просматриваете их и комментируете, исходя из сделанной работы. Хочу еще раз подчеркнуть: человек, работающий один

в регионе, находится в более тяжелых психологических условиях, чем сотрудник, работающий в центральном офисе.

Еще одно качество, о котором я не говорила, но которое необходимо для человека, работающего в регионе, — инициативность. Мы не можем все время «заводить» сотрудника. Кроме того, работа ведь как снежный ком. Чем больше работаешь, тем больше ее становится. И если сотруднику через полгода нечем заняться, то могу предположить, что предыдущие полгода прошли впустую.

Алена начала работать в отдаленном регионе с января. Сначала дела вроде бы шли неплохо. Прошла тренинг по продукции, на совместных визитах внимательно слушала, писала отчеты. Но спустя несколько месяцев ее непосредственный руководитель стал понимать, что что-то не так. И визитов недостаточно, и результатов нет, а главное, нет понимания сути бизнеса. К тому же Алена не хочет прислушиваться к советам и указаниям. Во время полугодового «ревю» была проведена сильная «встряска» с привлечением руководителей компании. Алене ясно дали понять, что либо она меняет отношение к работе и действует по стандартам, принятым в компании, либо ее увольняют. В течение 1,5 месяца непосредственный руководитель нарадоваться не мог: Алена все поняла, все делает верно, старается. Но через какое-то время все вернулось на круги своя. Запал прошел. И снова встал вопрос об увольнении.

Такое, как правило, не лечится. Если человек по природе своей не инициативен, то работать вне коллектива, на должности, которая предполагает активную жизненную позицию, очень сложно. Руководителю с таким сотрудником тоже не легко. Все время взбадривать, контролировать, держать руку на пульсе достаточно сложно. И самое главное, вряд ли такому сотруднику можно доверять. А фактор доверия играет очень важную роль в управлении людьми на территории.

Еще одна проблема, с которой почти всегда сталкиваются новички: сделать что-то из того, что делали до него, встретиться с человеком, с которым уже ранее встречались, но результатов не получили вследствие «ненужности» этого человека для бизнеса.

Я в таких случаях всегда предоставляю свободу действий. Главное в дальнейшем выяснить, какой получился результат. В данной ситуации мы можем оценить, как новичок анализирует ситуацию, как делает выводы, и одновременно поддерживать инициативность сотрудника. Ведь если сразу же сказать «нет, этого не делай, ничего не выдумывай», то вряд ли начинающий сотрудник второй раз решится что-то предложить. А если позволить инициативе воплотиться, то неожиданно для себя вы можете получить хороший результат. В противном случае ваш подчиненный убедится, что предложенная им идея не стоит воплощения, и станет сильнее уважать вас как эксперта в своей области.

Следующий необходимый шаг — это обучение. Минимум — обучению продукту или услуге. В крупных компаниях проводятся, как правило, продакт-тренинги. Если же у вас нет такой возможности, то обучение ложится на ваши плечи. Если есть такая возможность, то хорошо новичка отправить «в поле» к опытным коллегам. Некоторые компании устраивают такое «вводное обучение». В течение месяца или более новичок сопровождает своего старшего товарища. Вместе с ним делает визиты, выполняет офисную работу. В случае если в вашем бизнесе такая возможность отсутствует, то непосредственный руководитель должен ввести новичка в курс дела. Он организует визиты, показывает, как вести себя на встречах с клиентами, как взаимодействовать с коллегами из других структурных подразделений. Иными словами, все, что было в теории, объясняет на практике.

Еще один важный момент. Когда вам уже не будет нужно контролировать и знать каждый его шаг? Как быстро можно «отпустить» его в свободное плавание? Конечно, это зависит от самого сотрудника, от того, насколько быстро он будет готов к персональной ответственности. Я бы это проверила чуть раньше окончания испытательного срока. Вы ведь помните, мы говорили вначале о самостоятельности! Это абсолютно необходимое качество для сотрудника в регионе. Поэтому проверьте: есть ли эта самостоятельность?! Правда, здесь следует учитывать распространенную модель поведения нового сотрудника.

Казалось бы, уровень компетенции достаточен, все понимает правильно, но даже самый маленький шаг, самое примитивное решение согласовывает с вами. Причин тому может быть несколько:

1. «Остатки прошлого» — очень авторитарный стиль управления у руководителя на предыдущем месте работы, когда подчиненному не позволялось принимать никакие решения без визы руководства.
2. Сотрудник знает правильный ответ, но не решается самостоятельно принять решение, так как испытательный срок еще не закончен.
3. Не хочет брать ответственность за принятое решение на себя. Предпочитает подстраховаться решением руководителя.

Если первые две причины поддаются коррекции, то с третьей вероятностно получить самостоятельного и ответственного сотрудника крайне низка.

Выяснив, что причина в прошлом или в недостаточном «статусе», вы можете объяснить своему подчиненному, что в вашей компании приветствуются самостоятельные решения в рамках определенных полномочий. Очень важно четко обозначить границы, в рамках которых сотрудник вправе действовать самостоятельно. Например, вопрос о предоставлении 3%-ной дополнительной скидки сотрудник может решить сам, а возможность работы в кредит на ту или иную компанию нужно обязательно согласовывать с руководителем и финансовым контролером.

Опять же не стоит забывать и о противоположной стороне проблемы. Некоторые сотрудники уже через пару недель, решив, что они все знают, начинают действовать по собственному усмотрению. Если вас это устраивает, то проблем нет, но необходимо понимать, что в дальнейшем вы столкнетесь с проблемой управляемости данного сотрудника.

Предположим, что испытательный срок ваш подчиненный прошел успешно и уже не требует столь пристального ежедневного внимания. Теперь вам необходимо составить план работы на следующий период и определить цели, которых со-

трудник должен достичь через определенное время. Как правило, такие цели ставятся с временным измерителем — конец текущего года. В зависимости от того, что у вас за бизнес и каким вы видите развитие данного региона и конкретного сотрудника, формулируются цели. Если в перспективе вы планируете сделать данного сотрудника руководителем, поставьте цель, которая позволит вам оценить подобную компетенцию. Даже если ваш сотрудник — просто продажник, не ограничивайтесь только цифрой объема продаж, которой он должен достичь по плану до конца года.

Во-первых, бизнес бывает разный, в том числе и долгосрочный. Во-вторых, вы тоже могли ошибиться, поставив необоснованно высокую (низкую) цифру. Человек не выполнил план, но вы-то видели, что он хорошо работал. Безусловно, для торгового представителя цифра превыше всего, но, не учитывая другие показатели, мы можем лишиться хорошего сотрудника.

Пример постановки целей:

1. Выполнение годового плана. Сумма 1 миллион.
2. Работа со СМИ. Реклама в журналах X, Y, Z раз в квартал на первой полосе.
3. Работа с ведущими специалистами. Отзывы на продукцию X.

Ну и далее в зависимости от того, что для вас важно.

Более того, если вы планируете продвижение сотрудника, то цифра его продаж вообще может быть не важна. Очень часто руководителем на территории становится человек, который был лидером в продажах, или тот, который был первым. И то и другое решение по большому счету ошибочно. Ни один из этих показателей не означает, что сотрудник будет хорошим менеджером.

Он может прекрасно продавать, наладить отличные отношения с клиентами, быть суперпрофессионалом по переговорам и... плохим менеджером.

При этом сам сотрудник хочет карьерного роста, и главным его аргументом становится цифра продаж. И если ника-

ких целей и задач больше не поставлено, то и у вас возражений не будет.

Алексей был очень успешен в продажах. Два года подряд получал награды за лучшие показатели по компании. И он предполагал, что в ближайшем будущем его повысят с торгового представителя до регионального менеджера по продажам.

К сожалению, непосредственный руководитель Алексея видел ситуацию иначе.

Он не планировал продвижения, о чем достаточно откровенно проинформировал сотрудника. Через некоторое время Алексей ушел в другую компанию на более высокую должность.

Такие ситуации бывают, причем довольно часто. Более того, нередко успешные сотрудники прибегают к своеобразного рода шантажу: или вы меня повышаете, или я ухожу.

Я абсолютно уверена, что если вы не планировали повышения данного сотрудника, то не стоит его обманывать — тянуть время, чтобы он еще поработал, а вы пока поищите замену, а уж тем более идти на поводу, предлагая повышение.

Конечно, если планировалось повышение, то все хорошо. Кроме одного. Почему ваш сотрудник не знал об этом? Конечно, в ситуации, когда вы рассматриваете нескольких человек на повышение, то не нужно каждому говорить «я планирую перевести тебя в менеджеры», но если данный кандидат единственный и вы в нем уверены, то обязательно скажите ему об этом до его просьбы о повышении.

Во-первых, у человека, что называется «вырастают крылья». Если он, конечно, хочет карьерного роста — мы уже говорили об этом. Во-вторых, он уже начинает вести себя «как менеджер» и у вас есть время еще раз пристально присмотреться к нему. Ну и, в-третьих, не будет ощущения, что для продвижения необходимо «надавить» на руководителя.

Если же никаких планов в отношении карьерного роста данного сотрудника нет, то, скорее всего, он уйдет. И вы просто должны быть к этому готовы.

Можно объяснить, что необходимо улучшить, какие навыки развивать для дальнейшего продвижения. Часто бывает, что че-

ловек не до конца понимает, в чем состоит работа менеджера. И если это крупная компания, то, скорее всего, у менеджера куча аналитической и бумажной работы: прогнозы, отчеты, планирование. Человек, который привык работать с людьми, постоянно общаться с клиентами, может не захотеть сидеть целыми днями в офисе и отвечать за работу других.

Что же необходимо делать в противном случае? Я говорю о том случае, когда вы планируете дальнейший карьерный рост сотрудника. Ряд компаний сейчас пользуется услугами центров развития. Специалисты таких центров проводят психологическое тестирование, оценивают имеющиеся навыки и потенциал сотрудника. Не нужно, наверное, опираться только на эту информацию, но достоверность подобных исследований достаточно высока. Кроме того, вы можете попросить специально проверить интересующий вас аспект.

У Марины на протяжении ее работы в компании было несколько конфликтных ситуаций с сотрудниками других подразделений. Ее руководителя интересовал вопрос: не будет ли конфликтов у Марины с подчиненными при утверждении ее на должность регионального руководителя продаж? Данные центра развития показали, что Марина в рабочих вопросах занимает принципиальную позицию, но также выслушивает мнение других и при весомых аргументах готова изменить свою точку зрения.

Оптимально вводить сотрудника в курс дела постепенно. Делегировать задачи, которые он в дальнейшем будет выполнять. Если есть новички, то поручить их обучение и введение в бизнес будущему руководителю. Не забудьте затем получить обратную связь — проверьте, насколько успешно потенциальный руководитель справился с поручением. Это может быть и беседа, и опрос с возможностью выбора в анкете наиболее подходящего ответа.

Итак, если сотрудник, которого вы планируете продвинуть, успешно справился с ролью коучера, хорошо подготовил отчеты и сделал прогнозы, а также успешно прошел тестирование в центре развития, — поздравляю! Вы не зря потратили время, вкладывая свои душевные силы и знания в развитие

этого человека. У вас появился успешный руководитель, возможно, в будущем ваш заместитель, на которого вы можете рассчитывать.

Так что вперед, на развитие сотрудников на новых территориях нашей необъятной России!

ВНУТРЕННИЙ PR, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ РАЗВИТИЯ

Анна Глотова

Наиболее действенные инструменты создания позитивной мотивации для развития персонала внутри компании можно объединить в три основных блока:

1. Информационные инструменты (корпоративные СМИ: газета, стенд, внутренний сайт, сторителлинг).
2. Организационные инструменты (встречи с руководством, встречи/презентации между сотрудниками/отделами, проведение мероприятий, праздники, конкурсы, подарки).
3. Коммуникационные инструменты (выступления руководства и специалистов, наставничество).

В этой главе будут предложены не только практические инструменты для работы, но и предпринята попытка анализа — насколько тот или иной инструмент применим в реальной практике компании в зависимости от ее целей, направления деятельности, численности и т. п.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ИДЕОЛОГИИ РАЗВИТИЯ И МАКСИМАЛЬНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА

Сторителлинг, корпоративные СМИ и корпоративные мероприятия. Какие подарки делать сотрудникам, исходя из идеи постоянного развития потенциала

Сторителлинг

Далеко не универсальный управленческий инструмент. Обучить персонал необходимым компетенциям или раз и навсегда установить дисциплину на предприятии при помощи этого метода невозможно, но в мотивации персонала сторителлинг, пожалуй, один из самых действенных инструментов.

Какие же функции выполняет сторителлинг? Их пять:

1. **Пропагандистская.** Сторителлинг — инструмент убеждения сотрудников, позволяющий их воодушевить, вдохновить на новый сложный проект, например. В любой компании есть свои «мифы и легенды», которые рассказывают новичкам и о которых любят вспоминать старожилы, когда знакомят новых сотрудников с историей успеха компании.
2. **Объединяющая.** Истории служат инструментом развития корпоративной культуры.
3. **Коммуникативная.** Истории способны повысить эффективность общения на разных уровнях.
4. **Инструмент воздействия.** Сторителлинг расширяет арсенал средств мотивации персонала, укрепляет репутацию лидера. Вот один пример. Мне рассказала его моя подруга, которая на момент развития событий уже давно переросла свою должность и решила уйти из компании, чтобы найти работу, соответствующую ее знаниям и таланту. *Она сидела в приемной у директора и дожидалась аудиенции, на которой намеревалась сообщить о своем уходе. Но тут открывается дверь в кабинет директора, он сам выходит — видит ее и, широко и очень*

искренне улыбаясь, говорит: «Привет, Женька!» И тут она понимает, что ничего она ему не скажет, а будет работать и дальше, так как слишком многое связывает ее с этой компанией, а говорить с ним будет о своем развитии и новом виде деятельности. Вот такая простая история!

5. **Утилитарная.** В ряде случаев это самый простой способ донести до подчиненных содержание задачи или проекта.

Сторителлинг бывает односложный ли многогранный. Односложный сторителлинг побуждает в слушателе лишь одну эмоцию — смех, радость или печаль. А вот многогранный сторителлинг интересен тем, что способен вызывать целую гамму чувств и эмоций. Рассказ, над которым можно посмеяться, погрузиться, а может быть, и задуматься не только более интересен слушателю, но и более эффективен для налаживания контакта — и делового, и личного, а также для передачи смысла истории, ее сути.

Классификация историй

Story-притча — выражает какую-то мысль (идею), несет в себе мораль, вывод.

Story-эмоция — вызывает бурю эмоций, заставляет слушателя переживать (*участники тренинга рассказывали, что в их компании одна сотрудница усыновила ребеночка из детского дома и как этот факт растрогал и заставил посмотреть на эту женщину новыми глазами*).

Story-Just do it — несут в себе призыв к действию, рассказывают о каких-либо событиях, побуждающих к каким-либо действиям (*рассказ о сотруднике, которые активно развивался, много работал, учился, помогал коллегам и в итоге стал одним из руководителей компании*).

Совет: Не нужно бояться рассказывать истории о себе и случаях из своей жизни. Ведь это не обязательно вызовет смех, а вполне вероятно, может кому-то помочь. Кто-то сделает выводы, кто-то примет решение действовать. Сторителлинг как средство управления, влияния и коррекции недостатков — очень сильная вещь.

Главные правила сторителлинга

1. Истории должны быть короткими, иметь линейный сюжет и интерпретироваться однозначно.
2. В хорошей истории всегда делается акцент на основной мысли.
3. **Важно!** Истории успеха должны содержать не только сам факт успеха, но и ту модель поведения, которая позволила этого добиться. Причем главное именно модель поведения, потому что ее-то мы и хотим сформировать. Мы посылаем сигнал сотруднику: делай так, и ты тоже имеешь шанс на успех.
4. Мысль обязательно должна завершаться выводом, моралью, а не сухой констатацией факта, причем поддержанная сопереживанием слушающих и призывом к действию.
5. Рассказчик должен быть искусен и убедителен. В случае, если рассказчик и слушатели — сослуживцы, желательно, чтобы его стаж работы в компании был больше, чем у слушателей.
6. Истории должны быть не только из прошлого, нужны герои и истории настоящего или совсем недавнего прошлого.

Табу: мораль истории противоречит реальным ценностям, которые приняты в компании.

Думаю, сейчас у каждого в голове возникли картины и образы сотен историй из вашей практики. Надо не только их бережно хранить в памяти, но и обязательно ими пользоваться, и это принесет свои плоды!

Корпоративные СМИ

Один из основных информационных каналов создания позитивной мотивации для развития персонала. Сам факт существования корпоративной газеты или журнала поднимает компанию в глазах ее партнеров и клиентов, придавая ей дополнительную степень статусности и надежности, а также позволяет утверждать, что в компании есть все возможности мотивации персонала на дальнейшее развитие.

Цели и задачи корпоративных изданий:

- **Декларирование ценностей и политики компании**, а также официальной позиции компании по тем или иным вопросам.
- **Информирование.** Публикации материалов, рассказывающих о внутренних конкурсах, карьерном росте сотрудников, обучении и т. д.
- **Объединение.** Зачастую именно корпоративные СМИ становятся связующим звеном в компаниях с разветвленной территориальной сетью. Корпоративное издание способно объединить филиалы компаний в разных городах. *(Компания «Русал» отказалась от персональных корпоративных газет на каждом предприятии и создала общее издание «Вестник Русала» с объединенной редакцией. Внутрифирменная газета теперь имеет вкладки, в которых рассказывается о местных новостях каждого из предприятий.)*
- **Имидж.** Значительную часть информации о компании и ее продукции распространяют сотрудники. Доверие к этому источнику гораздо выше, чем к официальной информации. *(В изданиях торговых сетей обязательно публикуются материалы о новых коллекциях и товарах.)*
- **Нематериальная мотивация** (конкурсы, интервью, фотографии, поздравления с личными праздниками). Приятно и почетно увидеть свою фамилию и фотографию, напечатанными в корпоративном издании. *Я около четырех лет была главным редактором корпоративной газеты и всегда планировала, что часть тиража уйдет на главных действующих лиц номера — они всегда просили этот номер «на память».*

В зависимости от размера и численности персонала издания могут различаться, в частности стилем и подачей материалов. В крупных компаниях это обычно ежемесячные полноцветные издания, отпечатанные на хорошей бумаге и большими тиражами, но выпущенное в небольшой компании — такое издание вызывает раздражение у сотрудников и воспринимается как дорогостоящая блажь руководства. Если сотрудников немного и существует тесный контакт персонала с руководи-

телями, выпускать такой вестник надо не чаще раза в квартал и в более экономичном формате.

Разновидности корпоративных изданий (эконом-класс):

1. Внутренний сайт.
2. Электронная газета (рассылка по внутрикорпоративной почте, например раз в квартал).
3. Информационный листок (печать на принтере).
4. Стенгазета на информационном стенде.

Хотя все эти виды СМИ могут существовать параллельно, форматы издания и стиль подачи информации будут разными.

Но есть информация, которую обычно хотели бы знать сотрудники любого ранга и в любой компании: о социальных льготах и изменениях в этой области; о том, как в компании можно сделать карьеру; о новых назначениях; о повышении по службе, а также все, что мотивирует людей к росту, — кто выиграл профессиональный конкурс, получил грант на обучение; как компания развивается, каковы ее планы на ближайший год.

Очень мотивирует сотрудников наличие в корпоративном издании таких рубрик, как «Прошу слова!», «Есть идея», «Обмен опытом» (если есть чем поделиться и компания поощряет это, то сотрудники с удовольствием делятся опытом на страницах своих корпоративных изданий).

По опыту знаю, что очень эффективно создание внутренней редколлегии из сотрудников компании, по возможности выплата гонораров за написание материалов или предоставление каких-то льгот. Преимущества наличия «внутренней редакции»:

1. Издание получается «живым», и в нем обсуждаются насущные проблемы и вопросы жизни компании.
2. Дополнительная мотивация как для тех, кто «уже» пишет, так и для тех, кто еще только собирается писать.
3. Сплочение коллектива — в редакции собираются сотрудники из разных отделов и даже регионов.

Но есть и проблемы. Одна из главных — **низкий авторитет внутрикорпоративных СМИ** среди аудитории. При этом попу-

лярность — главный критерий его эффективности. Но для того чтобы быть популярным, издание должно отвечать потребностям компании и сотрудников. А это возможно только в том случае, если подход к изданию и материалам в нем не будет носить формального характера. К сожалению, зачастую многие компании, декларируя издание журнала для сотрудников, на самом деле издают его для клиентов. В таком издании редко рассказывается о внутрикорпоративных проблемах, что как раз и привлекает сотрудников. Без этого издание превращается в агитку 20-х гг. прошлого века.

Формальный подход. Как ни странно, многие сотрудники не читают внутрикорпоративные издания из-за того, что просто не знают об их существовании. Издания регулярно выходят, но делается это ради «галочки».

Часто слышала от своих знакомых — менеджеров крупных российских компаний, что им периодически по корпоративной почте приходят какие-то просьбы куда-то присылать информацию о событиях в отделе: «Но я на них никогда не отвечаю. Да и когда отвечать, работать надо!»

Чтение корпоративного интернет-издания — пустая трата времени? Сейчас все чаще (все-таки XXI век на дворе) корпоративные издания выходят в электронном виде. Иногда незаинтересованность компании в том, чтобы сотрудник читал издание, доходит до абсурда. Линейные руководители во многих компаниях считают чтение корпоративных новостей зря потраченным рабочим временем. Но при этом возможность читать интернет-газету есть только на работе... Подобная ситуация приводит к тому, что внутрикорпоративные информационные сайты обновляются очень редко, а сотрудники просто перестают заглядывать на страницы интернет-журнала.

Из практики. Я четыре года подряд набирала редколлегию, и в последние годы очень часто слышала: «У меня и так слишком много работы, я этого сотрудника тебе не дам, он очень занят». Получалось, что те, кто хотел и мог участвовать в работе редколлегии, вроде бы не очень заняты на своем рабочем месте...

В данном случае очень важна политика компании, которая поощряет развитие персонала не только в профессиональном плане, но и в специальных проектах (в данном случае в корпоративном издании, где сотрудник может проявить себя **по-новому** и приобрести дополнительные навыки).

Корпоративные мероприятия

Один из действенных механизмов нематериального стимулирования персонала. Важность правильной организации праздников часто недооценивается руководством компании. Между тем планирование корпоративных мероприятий должно быть частью общей стратегии организации и соответствовать целям и задачам ее кадровой политики. Корпоративные праздники создают позитивную атмосферу в коллективе.

Как правило, основные поводы для проведения корпоративного мероприятия — Новый год, день рождения компании, профессиональный или отраслевой праздник. Конечно же, не остаются без внимания и любимые праздники по «гендерному» признаку — 8 Марта и 23 Февраля, но обычно они отмечаются более скромно. У любого мероприятия есть три основных фактора: сам повод, количество сотрудников или гостей, которое планируется пригласить, и собственно цели и задачи, которые мы можем решить посредством этого мероприятия. Давайте подробнее остановимся на последнем пункте.

Цели праздника могут быть самыми разными. Самые распространенные:

1. Командообразование.
2. Формирование и закрепление корпоративной культуры.
3. Мотивация, поощрение.
4. Единство духа.
5. Социальная политика — *во многих российских компаниях при приеме на работу кандидатам рассказывается о том, что в компании два раза в год (зимой и летом) проходят масштабные корпоративные мероприятия.*
6. Внедрение идеи или моделей поведения: *в каждой компании складываются свои традиции при проведении празд-*

ников — у одних обязательно наличие спортивных эстафет, у других — капустников с выступлениями сотрудников, а у третьих — обильное угощение и концерт с хедлайнерами российской и зарубежной эстрады.

Главное условие достижения всех целей — активное привлечение сотрудников к подготовке и участию в корпоративных мероприятиях.

Привлекайте к развлекательной программе своих сотрудников и коллег. Поверьте, гораздо интереснее и веселее смотреть на топ-менеджеров в костюмах Шехерезад, исполняющих танец живота, или на Веру Ванну из финансового департамента в роли Дюймовочки, чем на весь цвет российской эстрады вместе взятых!!! Но, чтобы избежать каких-то досадных недоразумений, отделам, отвечающим за корпоративные мероприятия (в каждой компании за праздники отвечают разные подразделения или специалисты), необходимо заранее продумать степень участия: это могут быть сольные номера или номера, подготовленные отделами или службами, а самый идеальный вариант — микст сотрудников разных отделов. Что называется «тим-билдинг» в действии!

Преимущества, которые мы приобретаем, привлекая сотрудников к подготовке и участию в мероприятии:

1. Соответствие ожиданиям и целям — мы делаем свой праздник своими руками.
2. Экономия финансовых средств — в случае, если сумеете мотивировать сотрудников к участию в развлекательной части, вы удивитесь количеству и качеству скрытых талантов в отделах закупок, бухгалтерии, юридическом и далее по списку...
3. Адекватность корпоративной культуре — не будет шаблонов, которыми частенько грешат компании-провайдеры, занимающиеся организацией праздников.
4. Самореализация сотрудников, участвующих в подготовке и проведении праздников. *Небольшой пример из жизни: в одной очень крупной российской компании готовился очередной праздник. У них была традиция: в развлекатель-*

ной части обязательно участвовали сотрудники. И вот один из сотрудников робко заявил, что он «попробует» исполнить романс под гитару. Это было преображение!!! На сцене стоял не робкий subtilный Андрей из отдела закупок, а практически Александр Малинин в эполетах. Зал не отпустил его минут 20. С тех пор романсы Андрея стали обязательным номером в каждой программе. И мне кажется, самореализация в таком плане помогла ему и в карьерном росте — сейчас он ведущий специалист отдела закупок!

В завершение этой темы хотелось бы дать несколько рекомендаций, которые, надеюсь, вам пригодятся.

1. Обратная связь — обязательно оценивайте эффективность прошедшего корпоративного мероприятия.

В случае, если для вас организация и проведение мероприятия были непосредственной обязанностью, необходимо подвести итоги. Отметить все успехи, провалы и погрешности, дабы на следующем мероприятии не повторять ошибок либо провести его еще на более высоком уровне.

Подведение итогов и получение обратной связи должно проходить на нескольких уровнях. Во-первых, итоги должны подвести сами организаторы, ведь только они знают, **что** задумывалось и **что** получилось в итоге. Во-вторых, нужно узнать мнение непосредственных участников мероприятия, т. е. сотрудников. Эффективнее всего это сделать в виде анкеты обратной связи. Составьте анкету с 8–10 вопросами (не больше) и попросите оценить мероприятие либо по 5-балльной шкале, либо в градации «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «отвратительно» или «ужасно» — дайте в анкете пустые строчки для дополнительных высказываний восторгов либо негодования. И обязательно спросите, готовы ли они, хотят ли принимать участие и в какой форме на следующий год.

В случае, если анкета будет анонимной, вероятность получить более достоверную эмоциональную оценку увеличивается. Ну а если попросите назвать себя, то, скорее всего, получите социально-ожидаемые ответы.

2. «В жизни всегда есть место празднику». Готовимся к следующему.

Занимаясь организацией праздников в компании на постоянной основе, старайтесь создавать свои традиции!

Проработав в крупном отечественном холдинге более семи лет, я привыкла, что из года в год каждое 8 Марта все топ-менеджеры мужчины в белых сорочках с цветами в руках встречали всех сотрудниц на ресепшн. Это стало традицией/легендой, о которой рассказывали всем новеньким, а и у топ-менеджеров мужского пола было записано как один из пунктов контракта «Обязанности в марте-месяце». Незначительный, но показательный пример создания традиции: «свои» элементы корпоративной культуры, единый дух и сторителлинг!

Подарки

О корпоративных подарках можно говорить нескончаемо. Но в данной главе нас интересует лишь один аспект — мотивация на развитие. Мне всегда было важно, чтобы подарок был, с одной стороны, практичным/нужным/полезным, а с другой — чтобы вызывал улыбку: это же все-таки подарок!

Какие подарки мы делаем в нашем тренинг-центре

Участникам тренингов. Для того чтобы знания и навыки усваивались лучше и была мотивация на результат (!), мы отработываем упражнения в командах. В конце тренинга каждая команда внутри себя тайным голосованием выбирает лучшего командного игрока. А мы, чтобы его поощрить и усилить мотивацию на развитие, дадим ему новые знания — одну из книг Светланы Ивановой (многие из них неделя за неделей, месяц за месяцем, год за годом входят в рейтинг 10 лучших и самых продаваемых бизнес-изданий). Особенно приятно наблюдать, как его коллеги из команды записываются в очередь: «Я следующий. Дай почитать!»

Клиентам. В этом году у нас был интересный проект под названием «Весна — единственная революция на свете!». Мы поздравляли наших клиентов с началом весны — новой революцией — и преподносили в подарок «Альманах» с лучшими/самыми интересными статьями тренеров нашего центра. И подарок, и его форма

были очень символичны — мы демонстрировали своим клиентам, что не стоим на месте и не почиваем на лаврах, мы находимся в постоянном развитии: пишем статьи, ищем новые форматы и темы, а главное, развиваясь сами, мы вольно или невольно привлекаем и вас, наших клиентов.

Сотрудникам. Каждый раз в конце года проходят конкурсы профессионального мастерства среди специалистов клиентского сервиса и тренерского состава. Это трехчасовой интеллектуальный «забег с препятствиями», где оценивают тебя, твои знания и навыки, твой потенциал. Борьба всегда очень напряженная — это конкурс профессионалов/равных/«тяжеловесов»... Но главный приз — это подарочный сертификат-грамота победителю (на память) с очень приличным денежным номиналом, который позволит «лучшему из лучших» тренеру пройти любое обучение в течение года по его усмотрению!!! Ведь недаром лозунг нашего тренинг-центра: «Кто умеет учиться — умеет все!» Не могу удержаться и не похвастаться — в прошлом году я стала победителем среди «тяжеловесов»!

На этих примерах мне хотелось вам показать, как можно при небольших финансовых затратах преподнести своим клиентам и сотрудникам подарки, которые отражали бы специфику деятельности вашей компании, были бы полезны, а главное — мотивировали на дальнейшее развитие и вызвали улыбку!

СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ И ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ И ПЕРЕМЕЩЕНИИ СОТРУДНИКОВ

Как распространять информацию о внутренних конкурсах на замещение вакантных должностей, о продвижениях и перемещениях

Механизм действия внутренних коммуникаций при продвижениях и перемещениях

Продвижение сотрудников предполагает очень четкую и продуманную систему коммуникаций, поскольку в противном слу-

чае могут возникать конфликты. Залогом эффективности этой системы служит прозрачность решений.

Что должна включать эта система? Обязательно четкие критерии продвижения людей в организации, т. е. критерии включения специалистов в кадровый резерв, компетенции, практические шаги по оценке готовности людей к продвижению — все это подробно описано в предшествующих главах.

Очень важно, чтобы в корпоративных средствах массовой информации (каковыми в разных компаниях могут быть intranet, внутренний сайт, корпоративная газета, информационный стенд и т. п.) была четко прописана процедура продвижения.

Рассмотрим несколько важнейших моментов механизма внутренних коммуникаций:

1. *Структура внутренних конкурсов.* В этой структуре оговариваются: открытое оповещение тех сотрудников организации об открывающихся вакансиях, повышение либо перемещение которых возможно/предполагается. Условия принятия участия во внутреннем конкурсе предполагают сохранение конфиденциальности, поскольку для людей, которые претендовали на должность, но не прошли конкурс, зачастую наиболее болезненным является то, что об этом узнали другие.
2. *Критерии согласия/отказа.* Здесь должны быть оговорены определенные критерии процедуры продвижения, а именно критерии соответствия должности (в том числе и стаж работы в компании), определенные критерии результативности, участие в проектах и т. п.
3. *Система оповещений или извещений о конкурсе на замещение вакантных должностей.* В случае, если в конкурсе побеждает сотрудник компании, желательно, чтобы в оповещении о результатах конкурса было обоснование, почему именно этот сотрудник получает повышение.

Порядок оповещения

При оповещении о результатах конкурса даже не столь важно, идет ли речь о продвижении сотрудника или приеме нового

человека. Здесь должна быть соблюдена четкая последовательность действий, включающая следующие шаги.

Шаг 1. Первыми об изменениях узнают те, для кого данные изменения могут быть негативными /неприятными. Предположим, что на занятие вакантной должности претендовал сотрудник компании, но не прошел по конкурсу, а прошел либо его коллега, либо внешний кандидат. В этом случае до массового извещения о закрытии вакансии следует встретиться с претендентом. Как правило, этот разговор ведет либо представитель HR-службы, либо кто-то из топ-менеджмента. При этом сотруднику объясняется: 1) почему он не получил повышения и 2) какие у него могут быть перспективы, на что он может рассчитывать в дальнейшем и в какие сроки (примерно). При этом оговаривается конфиденциальность полученной информации, и сотрудник гарантирует, что он не будет обсуждать полученную информацию с кем-либо из своих коллег.

Шаг 2. Вторыми о грядущих изменениях оповещаются те сотрудники, кого это затронет в наибольшей степени, т. е. непосредственные подчиненные и коллеги менеджера. Как правило, собирают заинтересованных людей и точно так же с обоюдным согласием сообщают им об изменении.

Шаг 3. Только после этого информацию об изменении получают все или та часть сотрудников организации, которых это касается.

На что обратить внимание? Необходимо дублирование информации — распространять ее устно и письменно. При устном информировании людей гораздо легче создать позитивную мотивацию, преодолеть сопротивление, создать, как мы говорим, хороший PR тому человеку, которого мы продвигаем. Так что прежде всего надо сделать устное объявление либо сообщить по конференц-связи, если сотрудники территориально удалены. Однако при устном информировании какие-либо детали не запоминаются либо искажаются. Поэтому сразу после устного объявления необходимо продублировать информацию по внутренней электронной почте либо разместить ее на внутреннем сайте или информационной доске. Такое

дублирование устной и письменной информации дает возможность, с одной стороны, сформировать положительную мотивацию и дать корректную обратную связь, а с другой — четко зафиксировать все детали и исключить двусмысленное трактование.

Из дирекции по маркетингу уходит директор, на его позицию претендуют два его заместителя и несколько «внешних» кандидатов. В итоге останавливаются на кандидатуре одного из замов. Соответственно в первую очередь необходимо провести беседу с тем заместителем, который остается на своей должности, объяснить ему причины такого выбора и согласовать его развитие и карьерный рост на будущее. Потом необходимо провести беседу со всеми сотрудниками дирекции, представить им нового руководителя, а уже затем сообщить об этом всей компании.

Важно понимать, что между эти извещениями должен быть минимальный временной зазор, в ином случае возможна (вернее, неизбежна) утечка информации.

Хорошо («правильно»), если в организации создан специальный комитет/проектная группа, которую, как правило, возглавляет HR-директор либо специалист по развитию персонала и которая на регулярной основе ведет работу по управлению потенциалом организации, сообщает о принятии решений в этой области, о том, как идет работа по развитию сотрудников. Эта проектная группа отслеживает и состояние «кадрового резерва», т. е. фиксирует, какие шаги были сделаны, к каким результатам они привели, и планирует последующие шаги. В рамках этой проектной группы должно четко соблюдаться соглашение о конфиденциальности, о том, что люди, входящие в состав этой группы, не вправе обсуждать определенного рода информацию за ее пределами. Как правило, такие вещи необходимо изначально оговорить очень четко, и желательно продублировать их письменно, чтобы опять-таки не возникало утечки информации или разночтений. Мы сейчас не принимаем во внимание случаи сознательного искажения информации, мы говорим лишь о том, что человек может просто не понимать, что эта информация конфиденциальна.

Есть еще один вопрос, связанный с информационными потоками. Очевидно, что в каждой организации есть те, кого рассматривают как людей с высоким потенциалом развития. Следует построить информационные потоки таким образом, чтобы остальные сотрудники не знали или не получали информацию о том, что они бесперспективны. В связи с этим важно распространять информацию о том, что этот резерв — величина не постоянная или перманентная, а его состав может меняться. Если вы в данный момент в этот резерв не входите, это совсем не значит, что вы в него не войдете через какое-то время или не войдете туда никогда. Но все-таки лучше такие вещи не афишировать.

В качестве рекомендации: тем людям, которые входят в кадровый резерв, следует посоветовать не обсуждать этот факт с коллегами, поскольку таким образом можно спровоцировать конфликт, нажить врагов и т. п. Кстати, именно поэтому необходимо максимально открыто освещать то или иное продвижение сотрудников в компании. Причем делать это системно и постоянно, а не от случая к случаю.

ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ ПОЗИТИВНОЙ МОТИВАЦИИ: КАК ДЕЛИТЬСЯ ЗНАНИЯМИ, БЫТЬ НАСТАВНИКОМ, ОБМЕНИВАТЬСЯ ОПЫТОМ

Наверное, последним великим руководителем, кто не стремился развивать коммуникации между специалистами различных отделов, а напротив, считал их ненужными и даже вредными, был Генри Форд. Действительно, он не поощрял активное общение сотрудников, поскольку был убежден, что прочные связи между коллегами не принесут пользы компании и лишь отвлекают сотрудников от выполнения рабочих задач.

Факты

Укрепив горизонтальные связи, компания может рассчитывать на значительное улучшение результатов работы. Исследование,

проведенное консалтинговой компанией Watson Wyatt, показало: эффективное общение подчиненных и руководителей компании дает акционерам до 26% дополнительной прибыли, а вот фирмы с менее отлаженной коммуникацией приносят всего 15% прибыли. Исследователи утверждают, что развитые внутренние коммуникации способны поднять рыночную стоимость компании на 30%.

Хочу привести в качестве примеров **несколько эффективных способов создания и поддержки прочных связей между подразделениями и формирования единого корпоративного духа, которыми делились /обменивались участники тренингов по внутреннему PR:**

1. Экскурсия в другой город, где есть представительство компании.
2. Приглашение на день рождения в офисе.
3. Корпоративная почта, ящик.
4. Соревнования между отделами.
5. Внутренние тренинги, где тренерами выступают сотрудники компании.
6. Субботники.
7. Презентация новых сотрудников (раз в три недели).
8. Бильярдная в офисе.
9. Презентация отделов друг другу.
10. Задайте вопрос президенту (on-line-конференция).
11. Подшефные детские дома.
12. Рассадка на праздниках: по именам или по знакам зодиака.
13. Командная работа (проектные группы).
14. Годовой отчет руководства перед коллективом.
15. Привлечение сотрудников к организации корпоративных праздников.
16. Birthday Party (в конце месяца накрывают столы именинники этого месяца).
17. Общий досуг для детей.
18. Совместное посещение бассейна, спортзала, катка...
19. Психологическая гостиная.
20. Корпоративный кинотеатр.

21. Словарь корпоративного языка.
22. Информационный справочник «Кто есть кто» (практика компании Johnson & Johnson). Эффективно для компании с большой сетью региональных представительств, где многие сотрудники, общаясь регулярно по телефону, даже не знают друг друга в лицо. Отдел HR совместно с отделом IT на внутреннем портале ведет информационный справочник с фотографиями. Недорого, несложно и очень эффективно.

Все эти примеры из сегодняшней практики ведущих российских и западных компаний служат фундаментом для мотивации персонала на дальнейшее развитие и способствуют:

- формированию единой корпоративной культуры;
- согласованию жизненных ценностей каждого сотрудника с ценностями организации;
- преодолению коммуникативных разрывов и достижения взаимопонимания;
- созданию и поддержанию прочных связей между подразделениями;
- формированию единого командного духа и равноправия сотрудников;
- созданию благодатной почвы для развития персонала.

Брать ли на вооружение эти приемы, решать вам: все зависит от вашей корпоративной культуры.

Наставничество как мотивационный элемент эффективного двустороннего развития персонала

Основная миссия наставника ясна и прозрачна: научить новичка его работе и дать полное представление о компании — адаптировать к работе в компании профессионально и социально.

Наставничество — это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответствен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. На сегодняшний день во многих российских компаниях эта деятельность уже структурирована и является частью политики по развитию человеческих ресурсов.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает ее результативность и позволяет объективно и всесторонне оценить сотрудников компании — и тех, кто развивает свой потенциал, делясь опытом, и тех, кто пока этот опыт только перенимает...

Наставничество может касаться таких вопросов, как личное и профессиональное развитие, специфика компании и особенности менеджмента, но главное — деятельность сотрудника. Как правило, наставником выступает сотрудник, проработавший в компании более двух лет и достигший уровня старшего специалиста или руководителя среднего звена. Максимальное количество подопечных, с которыми можно эффективно работать в режиме наставничества, — пять человек, в идеале — не более трех, поскольку наставничество — процесс, развивающий и мотивирующий не только новых сотрудников компании, но и самих наставников. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это может стать одним из критериев, влияющих на карьерный рост и денежное вознаграждение (доплата за наставничество).

Система наставничества полезна и продуктивна для компаний любых масштабов и отраслей. Это проверенный годами способ передачи знаний, создания и сплочения команды и прекрасный стимул к постоянному развитию. Ведь известно, что быстрее и лучше всего учишься, когда учишь других.

И всегда помните, что «наставниками не рождаются, наставниками становятся...».

В конце главы хотелось бы привести пример неформально-го коучинга, свидетелем и участником которого я являлась.

Глава крупнейшего российского холдинга, занимающегося индустриальным питанием и кейтерингом, набирал группу молодых и подающих надежды специалистов и... работал с ними — водил в лучшие рестораны Москвы, учил их «смотреть и видеть», не упускать ни одной детали, ни одного оттенка вкуса. Для поваров и технологов приглашал преподавателей из Строгановского училища, вместе с которыми они делали спектральный и цветовой анализ блюд; возил их в Ита-

лию учиться делать настоящую пиццу и пасту, и сам учился вместе с ними. Это было настоящее наставничество, обмен опытом: они учились у него, он учился вместе с ними, но самое главное, что он давал им мощнейший стимул к развитию своего потенциала.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ТИП РЕФЕРЕНЦИИ

Тип референции показывает, каким образом соотносятся собственное и внешнее мнение при принятии решений и самооценке человека. Внутренняя референция — это в первую очередь ориентация на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Смешанная референция — сочетание и того, и другого.

Определять тип референции, как и многих других характерных особенностей человека, целесообразно с помощью шкалы, на которой мы отмечаем тяготение человека к тому или иному типу или баланс. На практике следует задать опрашиваемому несколько разнонаправленных вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу.

Тип референции сам по себе не является хорошим или плохим показателем, но он может подходить или не подходить виду работы и позиции, которую занимает сотрудник сейчас или на которую перейдет в ближайшее время (с течением времени тип референции может меняться как под плановым воздействием, так и вследствие изменений в жизни человека).

Внешняя референция или сильное к ней тяготение подходят для исполнительских позиций, а также для работы, связанной

с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, секретарь, продавец, оператор). Человек с внешней референцией легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть как свой плюс (человек клиентоориентирован, легко управляем), так и свой минус (сильная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнений). Например, продавцы с ярко выраженной внешней референцией легко дают лишние скидки. Для позиций, где необходимо принимать самостоятельные решения и отстаивать свою точку зрения, внешняя референция не подходит.

Внутренняя референция или сильное к ней тяготение нужны тем, кто занимает позиции в так называемых штабных структурах (юрист, консультирующий директор, финансовый контролер), а также позиций, связанных с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор). Такой специалист должен отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на мнение окружающих, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции. Но и здесь есть свои минусы: человек с внутренней референцией часто не видит других версий и отстаивает свою точку зрения слишком жестко. Такие люди недостаточно клиентоориентированы и абсолютно не подходят к работе в нижнем звене организационной структуры, а также для работы с клиентами.

Случай из жизни: при проведении оргдиагностики по заказу одной из компаний была выявлена ярко выраженная внутренняя референция у одной из сотрудниц отдела клиентского сервиса. Когда в разговоре с ее руководителем был упомянут риск повышенной конфликтности в сложных ситуациях с клиентами, руководитель удивленно воскликнул: «Ну надо же, а я-то все думал, почему в конфликтных ситуациях она утверждает, что все делала правильно, а клиент — дурак!»

Смешанный тип референции является наиболее универсальным. Но при этом тяготение к тому или иному типу будет зависеть от вида работы и от должности, которую занимает сотрудник.

В таблице приведены типовые вопросы, с помощью которых мы определяем тип референции.

Определение типа референции

Вопросы	Вывод
<ol style="list-style-type: none"> 1. Как Вы определяете, что добились в этом успеха? 2. Как Вы принимаете решения, какой вариант работы выбрать? 3. Каким образом Вы решаете, какому кандидату отдать предпочтение на выборах? 4. Как Вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом? 5. Вы хорошо водите машину (готовите)? Почему Вы так считаете? 6. Вы считаете свою карьеру успешной? Почему? 7. Вы успешно входите в новый коллектив? Почему Вы так считаете? 8. Вы хороший партнер в команде? Почему Вы так думаете? 9. Как Вы определяете, успешно ли идет проект? 10. Вы легко адаптируетесь к стилю общения другого человека? Почему Вы так думаете? 	<p>Референция:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ внутренняя (сам решаю, сам вижу...); ■ внешняя (получаю внешнюю оценку...); ■ смешанная (и то, и другое) <p><i>Ответы, содержащие ссылки на объективный результат, мнение другого человека (людей), общепринятые нормы и подобное, засчитываются в шкалу внешней референции.</i></p> <p><i>Ответы типа «Я так чувствую», «Мне самому нравится», «Я вижу», «Это мое внутреннее ощущение» и подобные засчитываются в шкалу внутренней референции.</i></p> <p><i>Посчитайте количество баллов с той и с другой стороны и найдите свое место на шкале. Если на один и тот же вопрос было дано несколько ответов, посчитайте их соотношение в пропорции</i></p>

Если при ответе на вопросы вы получили следующее соотношение баллов:

5/5 — баланс. Оптимальный вариант для сотрудников, выполняющих содержательно сложные виды работ, требующие периодического принятия самостоятельных решений, в то же время сильной ориентации на человека (менеджер по работе с ключевыми клиентами, торговый представитель, развивающий новое направление, сотрудник отдела логистики, финансовый аналитик, бухгалтер среднего звена).

6–7 (внутренняя)/4–3 (внешняя). Оптимально для руководящей работы на среднем уровне, требующей частого принятия самостоятельных решений и умения отстаивать свою точку зрения и в то же время учитывать поведение и желания партнеров и/или групповую динамику (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, тренер, руководитель проектов).

8–9 (внутренняя)/2–1 (внешняя). Руководящая работа высокого уровня, некоторые виды контролирующих работ, требующие умения настаивать на правильной стратегии, учитывая разные варианты, и сопротивляться давлению и манипуляциям.

10 (внутренняя) — как было сказано выше.

3–4 (внутренняя)/7–6 (внешняя). Работа, связанная с сильной ориентацией на других людей, не требующая постоянного отстаивания своей точки зрения и достаточно независимого поведения (торговый представитель, работающий с постоянными клиентами, секретарь, младший бухгалтер и т. д.).

0–2 (внутренняя)/10–8 (внешняя). Исполнительская работа, требующая хорошей управляемости и практически никогда не требующая отстаивания своей позиции.

ПРОЦЕДУРЫ — ВОЗМОЖНОСТИ

Этот параметр оценки в чем-то похож на предыдущий, однако есть и существенные отличия: мы оцениваем не столько склонность к процессу или результату, сколько то, каким путем идет человек в решении своих задач. Надо отметить, что речь идет скорее о предпочтениях и чувстве более высокой комфортности для кандидата, нежели о полной невозможности работать в иных условиях. Однако практика показывает, что чем больше соответствует тип работы склонности человека, тем он более успешен, меньше допускает ошибок и более мотивирован.

Величина эта, как и большинство других, является шкальной и предполагает, помимо крайних точек, которые не так уж часто встречаются, большое количество промежуточных вариантов.

Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же возможность использования разных подходов при решении типовых задач. *Люди процедур* предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной или же жизненной задачи. Соответственно эти люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях.

Приведем пример.

Любые переговоры имеют четко выраженную структуру: сначала необходимо установить контакт, потом выявить потребности клиента, затем сделать презентацию или предложение, исходя из этих потребностей, и т. д. Структура означает уже некую процедуру. Однако одни торговые представители предпочитают получить заранее написанные для них вопросы, текст презентации, формулировки и варианты ответов на возможные возражения клиента, а для других гораздо более эффективным путем будет корректирование схемы и ее наполнение каждый раз несколько отличным содержанием в зависимости от ситуации, настроения клиента и собственного настроения, наконец.

Другой пример: коуч должен провести в течение месяца 10 тренингов по технике продаж. Одни предпочитают полностью подготовить и написать программу и все 10 раз повторять ее без каких-либо изменений в последовательности проведения, упражнениях и т. д., другие вносят небольшие вариации, третьи каждый раз довольно сильно меняют программу, оставляя неизменной основу, крайний вариант — каждый раз создается абсолютно новая программа с новым подходом. Еще раз отметим, что ни один из вариантов нельзя оценить как однозначно положительный или однозначно отрицательный.

Надо отметить, что предпочтительная для работодателя ориентация на процедуры или же возможности определяется не только самим характером работы (мы рассмотрим это позднее), но и типом корпоративной культуры компании, а также этапом развития бизнеса. Например, организация, находящаяся на стадии «звезды» (Бостонская портфельная матрица) больше нуждается в людях, ориентированных на возможности,

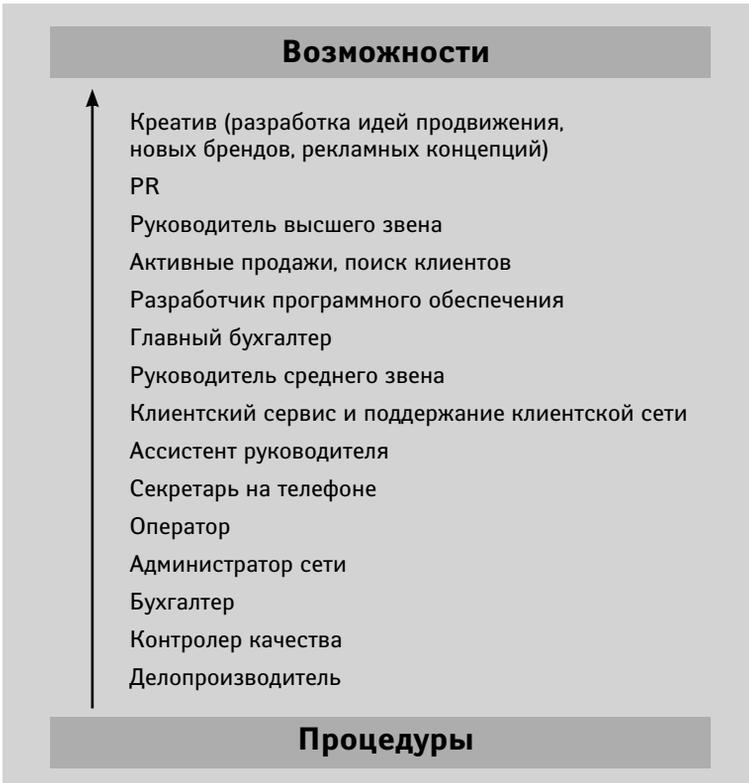
а «дойная корова» сильнее ориентируется на людей с балансом возможностей — процедур или же на людей процедур.

Что касается характера работы, то очевидно, что разные специальности и профессии предполагают различную степень тяготения к процедурам и возможностям. Можно выделить следующие закономерности необходимости тяготения к процедурам или возможностям в зависимости от специфики работы:

- Необходимость четкого соблюдения неизменной или слабо изменяющейся технологии — процедуры.
- Необходимость четкого следования законодательно установленным правилам, которые нельзя обойти или значительно от них отступать, — процедуры.
- Высокая степень стандартизации продукта (услуги), который должен быть получен на выходе, — процедуры.
- Высокая степень изменчивости внешней среды — возможности.
- Необходимость инновационного/творческого подхода — возможности.
- Креативные специальности — возможности.
- Сочетание технологий с их оптимизацией и внесением небольших или более значительных изменений — сочетание возможностей и процедур.

Интересно, что тяготение к процедурам или возможностям определяет не только способность и склонность к определенным видам деятельности, но и к определенному социальному поведению. Так, люди возможностей в целом более мобильны, позитивно относятся к командировкам, легче адаптируются в новом коллективе или к новым взаимоотношениям, к новым технологиям работы. Люди же процедур склонны к повторяемости из дня в день, они более консервативны в одежде, сложнее сходятся с новыми людьми, с большим трудом и неудовольствием воспринимают, например, переезд в новый офис, даже если он лучше предыдущего.

Естественно, такое распределение по шкале достаточно условно и в значительной степени зависит от типа организа-



ционной культуры, этапа жизненного цикла организации и реально существующих должностных обязанностей.

Определить этот параметр у кандидата можно также двумя способами: задавая вопросы или слушая монолог. Приведем примеры вопросов:

1. Представьте себе, что Вам необходимо провести важные переговоры. Как Вы будете к ним готовиться? Как будет соотноситься Ваша подготовка с поведением на переговорах?
2. Аналогичный вопрос о публичном выступлении, презентации.

Анализируя ответы на эти вопросы, обратите внимание на следующее:

- Будет ли кандидат при подготовке прописывать полностью всю процедуру и даже текст своей речи (процедуры), или наметит только тезисы (процедуры и возможности в балансе), или продумает тезисы, не записывая их (преобладают возможности), или предпочтет полный экспромт (возможности)?
 - Будет ли кандидат менять свое поведение при изменении ситуации на переговорах/презентации или же, не смотря ни на что, будет следовать той процедуре, которая была установлена?
3. Представьте, что мы сделали Вам предложение о выходе на работу. Вы приходите к нам. Что Вы предпочтете: мы рассказываем Вам систему работы, принятую у нас, и Вы полностью ей следуете, или мы даем Вам возможность проанализировать существующую систему и предложить свою. Естественно, что при этом условии Вы берете на себя значительно бóльшую ответственность.
 4. Вам очень понравился какой-то ресторан. Вы предпочтете чаще всего ходить именно туда или для Вас более комфортно разнообразить места?
 5. Ваша дорога от дома до работы предполагает возможность нескольких примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете выбрать один из них навсегда или будете чередовать?
 6. Если бы Вам предложили при абсолютно равных условиях на выбор: поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать новое, — что бы Вы выбрали?
 7. У Вас есть возможность получить дополнительное образование и сменить вид деятельности на значительно более интересный для Вас и перспективный. Однако это связано с большими затратами времени. Что Вы выберете?
 8. Что Вам больше всего нравилось в содержательной части работы (имеется в виду предыдущий опыт)? Что Вы считаете самым большим своим достижением?

Анализируя ответ на этот вопрос, обратите внимание на следующее:

- Говорит ли кандидат о ВОЗМОЖНОСТЯХ, которые у него были.
- Включены ли в ответ изменения, инновации, творчество, возможность пробовать разные варианты действий — это будет указывать на тяготение к возможностям.
- Говорит ли кандидат о системе работы, установленных раз и навсегда правилах, ПРОЦЕДУРАХ.
- Оценивается ли положительно стабильность, постоянство, неизменность — указывает на тяготение к процедурам.
- Сами виды деятельности и то, как их описывает кандидат.

Приведем примеры ответов с интерпретацией.

«Мне **удалось** привлечь много дополнительных клиентов за счет того, что я **придумал новую** систему скидок».

Данный ответ указывает нам на тяготение к возможностям (обратите внимание на выделенные слова).

«Я успешно *поддерживал* и **развивал** существующую клиентскую сеть компании».

Слова, выделенные курсивом, указывают на склонность к процедурам, а жирным шрифтом — к возможностям.

КЕЙС «ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ»

Компания У работает со сложной продукцией, причем в стратегиях и тактиках сбыта присутствует как работа по схеме B-to-C (business-to-customer), т. е. работа с конечным пользователем — организацией, так и B-to-B (business-to-business), т. е. работа с дистрибьюторами и сбытовыми сетями. Кроме того, компания периодически участвует в крупных тендерных проектах, что является наиболее сложным видом продаж, так как необходимо четко структурировать процесс, уметь хорошо прогнозировать и учитывать многоуровневую структуру принятия решений. Продукция компании — очень сложная, требует

специального изучения, бизнес, с одной стороны, во многом зависит от построения долгосрочных позитивных отношений с клиентами, с другой — строится на грамотных стратегиях и тактиках, которые требуют от сотрудника определенной креативности, инновационности и аналитических способностей.

Оргструктура — продуктовая, т. е. в рамках одного коммерческого отдела сотрудники продвигают несколько продуктов одной группы. Отдел X, с которым мы познакомимся и будем работать дальше, — один из коммерческих отделов, который занимается одной, общей для сотрудников продуктовой группой. В последние два года бизнес сильно вырос, в связи с чем были приняты на работу несколько новых сотрудников. Тенденция роста сохраняется и по сей день.

Компания тяготеет к корпоративной культуре типа «Команда». Ценятся лидерские качества, амбициозность в положительном смысле слова, кооперативность, т. е. готовность помогать коллегам как внутри отдела, так и из других отделов, стремление к развитию, профессиональному и карьерному росту. Основным критерием оценки сотрудника является результат, процессам уделяется значительно меньше внимания. Система мотивации — как материальная, так и нематериальная. Система материальной мотивации характеризуется возможностью при хороших результатах зарабатывать очень высокие бонусы, которые могут заметно перекрывать размер оклада. В нематериальной мотивации основным стимулом является реальная возможность профессионального и карьерного роста, а также положительная атмосфера в коллективе, различные корпоративные мероприятия.

Отдел X

Станислав Александров — работает в компании в течение четырех лет, в последнее время результаты существенно улучшились, впрочем, они всегда были неплохими. Явно претендует на развитие и рост, считает, что всего достиг и ему все известно на своей позиции. Есть явные лидерские задатки, однако достаточно жесткий стиль аргументации. Хорошо действует в сложных ситуациях. Считает основным залогом успеха твердое отста-

ивание своей позиции и настойчивость. Именно этим объясняет свои успехи в работе с клиентами. У него одни из самых больших продаж в компании, и он считает очень эффективной системе, при которой бонусы могут быть очень значительными и отражают реальный вклад в продажи компании. В отделе может оказать влияние на других сотрудников, хотя не всегда делает это во благо. Приходу в компанию предшествовала успешная и быстрая карьера в менее крупной компании. Есть опыт руководящей работы. 32 года. В компании в целом пользуется уважением, многие считают, что уже пришло время ему выходить на другой уровень. Некоторые коллеги предпочитают осторожно вести себя с этим человеком в сложных ситуациях.

Карта мотиваторов — карьерный рост, уровень дохода, признание.

Мария Петрова — работает в компании примерно около года, имеет большой опыт работы в аналогичном бизнесе. Стремится к прогнозируемым результатам, а также охотно берется за новые проекты, высокий уровень креативности. Отсутствие конфликтности, часто берет ответственность на себя, однако нередко излишне эмоционально реагирует на сложные ситуации. В коллективе были достаточно сложно восприняты ее быстрые успехи, так как здесь много давно работающих сотрудников. В команде имеет склонность к роли генератора идей, часто высказывает действительно новые идеи, однако иногда аргументация скорее эмоциональная, нежели логичная. В случае скептического отношения коллег к идеям заметно расстраивается и довольно долго переживает. Иницирует свое обучение, повышение профессионального уровня. 31 год. В компании большинством людей воспринимается как инноватор и интересный человек, но некоторые считают ее выскочкой.

Карта мотиваторов — профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение.

Николай Сидоров — работает в компании шесть лет. Налажены хорошие постоянные отношения с клиентами, резуль-

тативность когда-то была выше, но и сейчас на вполне достойном уровне. Предпочитает «бизнес отношений», отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Отношения в отделе — скорее, одиночка. Довольно высокая степень консерватизма, нередко скептически воспринимает новые идеи, однако предпочитает избегать открытой критики или протеста. Не так давно при обсуждении с руководителем перспектив развития и роста сказал о том, что предпочтение отдает спокойной работе, по известной, накатанной дорожке, нежели чему-то новому и неизвестно как сложившемуся. При этом был сделан комментарий о предпочтении довольно высоких бонусов, которые уже есть сейчас, в противовес некоторой потере в деньгах при карьерном росте, хотя и с возможным последующим ростом. Репутация в компании неоднозначная, личное отношение неплохое, однако некоторые скептически относятся к конформизму и консерватизму. 38 лет.

Карта мотиваторов — доход, хорошие отношения, стабильность.

Наталья Кузнецова — работает в компании четыре года. Отличные результаты в тендерном бизнесе, хороший организатор, всегда проявляет аккуратность в соблюдении сроков и условий договоренности. Удачный уровень амбициозности, но стиль общения скорее мягкий, иногда не станет настаивать на своем даже в том случае, когда это стоило бы сделать. Очень хорошая обучаемость. С готовностью берется за новые задачи, может работать автономно. В команде очень часто берет на себя роль как генератора идей, так и администратора. Настрой на помощь коллегам, была оказана реальная помощь многим новичкам. Системное мышление, сочетание креативности и хороших административных навыков. Хорошая и однозначно положительная репутация в компании в целом. 30 лет.

Карта мотиваторов — профессиональный рост, результат, хорошие отношения, доход.

Борис Васин — работает в компании 1 год. Очень легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Отличные отношения с клиентами, по отношению к руководству проявляет лояльность, в коллективе предпочитает выслушивать мнения других, чем высказывать свое. Довольно значительный коммерческий опыт, в том числе и в продажах, и в маркетинге. Иногда на мозговых штурмах выдает интересные идеи, однако, если не получает одобрения сразу, легко от них отказывается. С трудом воспринимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень радостное восприятие наград. Возникают определенные психологические трудности при работе в очень нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае требуется значительная поддержка руководства. 36 лет. Репутация в компании в целом неплохая, воспринимают как приятного человека, не занимающего крайних позиций.

Карта мотиваторов — стабильность, хорошие отношения в коллективе, доход, похвала.

Ирина Андреева — работает в компании 1 год. Очень высокая степень ответственности, при решении сложных задач всегда старается добиться максимального результата. Ориентация на обучение, быстро и легко обучается. Предпочитает выслушать более опытных людей, часто обращается за советом, прежде чем сделать какой-либо категорический вывод. Любит быть на виду, чувствительна к похвале. Справедливую критику воспринимает позитивно, стремится сразу же улучшить показатели. Нет конфликтности, хорошо строит отношения с людьми. Ориентация на сложные задачи, перфекционизм, в команде тяготеет к роли лидера, иногда — реалиста. Порой проявляет нетерпение и пытается сразу добиться невозможного. В компании отношение как к перспективному сотруднику, а также к человеку, у которого можно почерпнуть интересные идеи и при этом получить рациональное обоснование. 28 лет.

Карта мотиваторов — профессиональный и карьерный рост, вознаграждение, признание, результат.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

АЛГОРИТМ АНАЛИЗА «ХОЧЕТ — МОЖЕТ»

Из чего складывается поведение человека? От чего зависят его результаты? Давайте задумаемся над этими вопросами.

Предположим, мне надо прыгнуть в высоту на 5 метров или поднять холодильник на пятый этаж самостоятельно. Могу ли я это сделать? Скорее всего, нет. Может ли человек прыгнуть на такую высоту в принципе? К сожалению, не помню последнего рекорда Сергея Бубки, а то бы точно сказала. Первое, от чего зависит результат и поведение человека, относится к категории МОЖЕТ. Из чего она складывается? Почему одни люди, пройдя тренинг по продажам, могут быстро применить полученные знания, а другие нет? Почему одни дети хорошо рисуют, а другие плохо? Таким образом мы с вами приходим к понятию СПОСОБНОСТИ. Под этим словом мы будем подразумевать те природные задатки, которые практически невозможно изменить во взрослом возрасте, и, как показывает практика, на это даже не стоит тратить времени и сил. Однако одни дети, хорошо рисовавшие в детстве, свои способности развили, а другие нет. При одинаковой физической силе один грузчик донесет холодильник целым на пятый этаж, а другой все края обобьет. При одинаковой изначальной способности убеждать людей и оказывать влияние одни продавцы навсегда оста-

ются на уровне продаж в сетевом маркетинге, а другие строят переговоры гораздо более универсально и грамотно и работают на совсем ином уровне. От чего это зависит? От НАВЫКОВ. А вот это уже то, что можно развивать, корректировать и совершенствовать практически в любом возрасте. Как это может делать руководитель, мы рассмотрели в главе «Наставничество и обучение». Подумаем, что можем сделать мы сами.

Первое слагаемое успеха: МОЖЕТ = СПОСОБНОСТИ + НАВЫКИ.

Ответьте себе честно, всегда ли вы делаете то, что можете, а уж тем более максимум того, что вы можете? Конечно, нет. Почему? А потому что на поведение и результативность не менее, а иногда и более сильное влияние оказывает категория ХОЧЕТ. Из чего она складывается?

У вас есть любимое занятие, увлечение, хобби? Конечно, у многих из нас оно есть, причем большинство из нас не получает за это оплаты, признания, карьерного роста (хотя исключения встречаются). Почему же мы это делаем? Да просто потому, что нам это ПРАВИТСЯ. Иными словами, мы получаем удовольствие от самого действия, не ожидая за это какого-то поощрения.

Довольно часто мы делаем то, что нам не особенно нравится, но ВЫГОДНО или НЕОБХОДИМО. Давайте объединим эти два момента словом ВЫГОДА. Выгоды условно можно разделить на:

- витальные (жизненно необходимые) — хожу в каске на стройке, хотя жарко и в каске некомфортно, потому что понимаю, что иначе можно поплатиться жизнью или здоровьем;
- материальные — делаю что-то, потому что за это хорошо платят;
- нематериальные — делаю что-то, потому что за это хвалят, можно вырасти, сделать карьеру, ко мне будут хорошо относиться (и так далее в зависимости от карты мотиваторов).

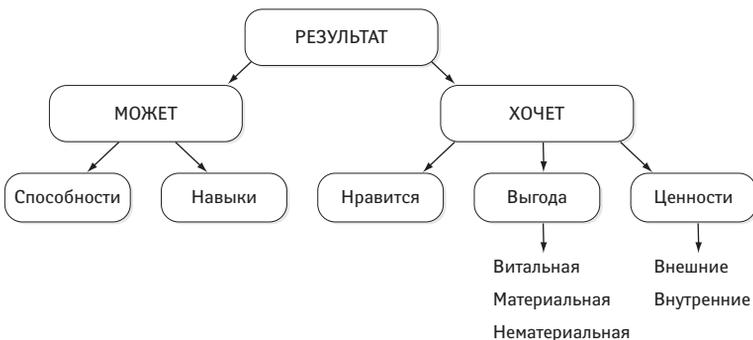
Ну и, наконец, ЦЕННОСТИ. Мы можем делать или не делать что-то не только потому, что нам это нравится или не нравится,

выгодно или не выгодно, но и потому, что это соответствует или не соответствует нашим ценностям. Нам, может быть, хочется уйти домой, денег за это никто не заплатит, да и сотрудника этого мы почти не знаем, но такая ценность, как взаимопомощь и командная работа, заставляет нас остаться и помочь коллеге. Клиент предлагает поработать налево, и деньги, в общем-то нужны, но, так как мы дали обещание своему работодателю не работать вне компании, мы отказываемся. Ценности условно можно поделить на:

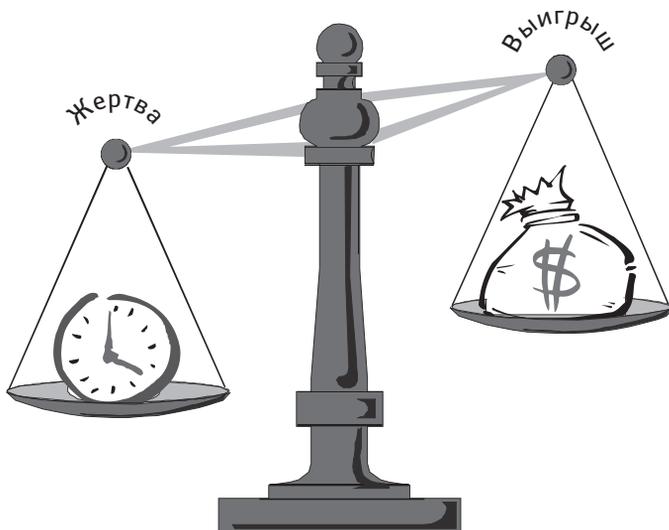
- внешние — я поступаю так только тогда, когда это могут видеть или знать другие люди;
- внутренние — я поступаю так всегда, потому что иначе просто не буду себя уважать.

Очевидно, что внутренние ценности гораздо труднее (по моему мнению, и не нужно) менять, в то же время они делают сотрудника более надежным и предсказуемым. Внешние ценности гораздо легче поддаются воздействию извне, но и вероятность нехорошего поступка, когда никто не видит, резко возрастает.

Когда мы анализируем поведение сотрудника, очень важно пройти по всем перечисленным составляющим, проверить их все и только после этого делать выводы. Отчасти такой анализ был сделан, когда мы рассматривали возможность продвижения сотрудников на должность руководителя виртуального отдела.



АЛГОРИТМ ВЕРСИОННОГО АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ «ВЕСЫ»



Помимо алгоритма анализа, который мы только что рассмотрели, стоит также использовать алгоритм «Весы». У каждого из нас, не важно, осознаем мы это или нет, есть своеобразные весы, на одной чаше которых лежит ВЫИГРЫШ, а на другой — ЖЕРТВА. От того, какая чаша перевесит, зависит наша мотивация. Чем весомее жертва, тем больше должен быть выигрыш. Чем меньше жертва, тем меньше будет и выигрыш. И наши действия, и условия работы, которые требует наш бизнес или наше руководство, могут оказаться как на одной, так и на другой чаше весов. Например, для человека, любящего путешествия, динамичного и не обремененного семьей, командировки могут стать выигрышем, в то время как для его семейного коллеги те же самые командировки станут жертвой. Новые задачи, изменения будут выигрышем для инноватора, ориентированного на профессиональный рост, и жертвой для консервативного сотрудника, для которого важнее всего стабильность.

Важно!!!

Обычно, когда речь идет о мотивации сотрудников, говорят только о предоставлении им выигрышей в соответствии с их потребностями (мотиваторами). Однако не менее важно и минимизировать жертвы, а также всегда соразмерять выигрыш и жертву. Так что при определении мотиваторов сотрудника или кандидата старайтесь выявить и то и другое. При распределении задач необходимо максимально учитывать данный фактор, так как сама по себе задача и сопутствующие ей условия могут быть как выигрышем, так и жертвой. При определении того, как и чем вы будете мотивировать человека, всегда соотносите объем выигрыша с объемом жертвы (иногда мы даем большой выигрыш там, где жертвы вообще не было, и наоборот).

МОДЕЛЬ 5В ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Развитие практически всегда связано с изменениями. Изменения — это то, что вызывает у многих людей страх и отторжение, так как любые изменения ставят под удар потребность в стабильности, защищенности и безопасности. Безусловно, есть и те, кто любит и приветствует изменения. Как будет реагировать на изменения конкретный человек или группа людей, могут показать следующие факторы.

- *Карта мотиваторов.* Очевидно, что если в карте есть такие мотиваторы, как стабильность, устойчивость, предсказуемость и т. п., то изменения будут вызывать страхи и сопротивление. Если же присутствуют новизна, рост и развитие, то изменения будут восприниматься более позитивно.
- *Процедуры и возможности.* Есть люди процедур, они склонны к повторяющимся действиям, для них комфортна ситуация, когда все идет по привычной схеме. Люди возможностей же, наоборот, любят все новое, приветствуют отход от стандартов. Следовательно, первые будут противниками изменений, вторые — сторонниками, а те, кто находится посередине, будут достаточно нейтральны.

- *Насколько очевидны потери от изменений.* Если они очевидны, то люди, скорее всего, будут противниками изменений.
- *Насколько очевидны выгоды изменений.* Если выгода не очевидна, что многие не смогут или не захотят ее увидеть. А вот в ситуации очевидных выгод изменения будут восприниматься с большей радостью.

Предлагаемая модель 5В внедрения изменений позволяет значительно снизить сопротивление изменениям и создать позитивный настрой по отношению к ним. Рассмотрим ее поэтапно.

Этап	Его суть
Возникновение идеи	Изменений без веских причин не бывает. Но вот сотрудники могут понятия не иметь о том, зачем вообще руководство занялось этим вопросом. Кроме того, если руководители имели возможность убедиться в необходимости изменений, то сотрудники такой возможности не имеют. Поэтому необходимо в самом начале внедрения изменений рассказать им о том, что именно привело руководство к мысли о том, что что-то надо менять
Временная шкала	Как правило, люди гораздо спокойнее относятся к продуманным и подготовленным изменениям, нежели к спонтанным. Поэтому стоит познакомить сотрудников с временной шкалой, включающей все этапы обдумывания и подготовки изменений, т.е. рассказать, сколько времени длилась подготовка того или иного этапа. Пока вы будете знакомить людей с этим параметром, они смогут адаптироваться к идее, что называется, ее «переварить»
Выгода	Важно, чтобы люди осознали, каковы их выгоды от данных изменений. Подчеркиваю, не выгоды руководителя, а именно сотрудников! При внедрении изменений нарушается одна из важнейших потребностей большинства – потребность в стабильности (по Маслоу, это безопасность и защищенность). Поэтому очень важно показать, что остается стабильным, сделать акцент на тех важных для людей моментах, которые останутся неизменными.

Окончание таблицы

Этап	Его суть
	Также целесообразно показать сотрудникам те дополнительные выгоды, которые принесут изменения. Как это может работать на практике, мы рассмотрим чуть позже
Вовлечение	Вовлечение может быть осуществлено на двух этапах. Идеально, если вовлечение произошло еще до анонса изменений
Время на адаптацию	

Давайте рассмотрим, как модель 5В используют при внедрении изменений, связанных с развитием сотрудников.

Итак, первая ситуация — мы впервые вводим систему аттестации и оценки компетенций в компании.

Этап	Пример
Возникновение идеи	В течение следующего года мы планируем достаточно активный рост и расширение организации. Для этого необходимо будет провести серьезное обучение большинства сотрудников и сформировать кадровый резерв. В связи с этим и возникла идея о проведении аттестации. Кроме того, месяц назад большинство из вас ответило на анонимную анкету, и в результате стало понятно, что более 80% наших сотрудников заинтересованы в дальнейшем профессиональном и карьерном развитии
Временная шкала	Подготовка к формированию системы аттестации начата нами еще полгода назад. За это время сделано следующее (описаны шаги)
Выгода	Итоги аттестации никоим образом (кстати, это так и по закону) не повлияют на вашу работу в компании, они не могут стать причиной увольнения или понижений. Зато каждому из вас аттестация даст следующие возможности: <ul style="list-style-type: none"> ■ получить обратную связь от своего руководителя в спокойной обстановке, а не на ходу; ■ узнать свои наиболее сильные и слабые стороны;

Окончание таблицы

Этап	Пример
	<ul style="list-style-type: none"> ■ построить план индивидуального обучения и развития с учетом ваших способностей и потребностей; ■ оценить перспективы своего роста и развития; ■ дать обратную связь своему руководителю о том, что помогает и мешает вам в работе и в коллективе
Вовлечение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уже было при проведении опроса 2. У вас есть возможность выдвинуть трех наиболее опытных сотрудников, которым вы все доверяете. Они войдут в проектную группу, задача которой — окончательная доработка проекта аттестации
Время на адаптацию	В течение месяца всем будет предоставлена информация о сроках и порядке проведения аттестации, так что у каждого будет возможность настроиться и подготовиться к ней

У нас уже есть системы аттестации и оценки, но мы решили ввести дополнительный инструмент — оценку по методу «360 градусов». Довольно часто такая система вызывает сопротивление, так как люди боятся или не хотят оценивать друг друга из-за боязни подставить, опасения сведения личных счетов и т. п.

Этап	Пример
Возникновение идеи	Коллеги, вы помните, что не так давно у нас проходил тренинг по эффективным коммуникациям и командообразованию. Многие из вас указали, что открыли для себя много нового в том, как вас воспринимают коллеги. Также вы наверняка помните, что в упражнении «Что о тебе думают коллеги» максимальное совпадение было 3 из 5, а у некоторых команд и того меньше. Иными словами, оказалось, что многие из нас не вполне хорошо понимают, как видят нас коллеги, что они в нас ценят, а что, наоборот, не нравится. Именно поэтому у руководства возникла идея провести опрос «360 градусов» (идет описание технологии)

Окончание таблицы

Этап	Пример
Временная шкала	Идея о проведении опроса возникла сразу после тренинга, но мы постарались заранее просчитать все плюсы и минусы этого опроса для нашей компании. На двух совещаниях руководства эту идею всесторонне анализировали, кроме того, мы посоветовались с компанией X — нашим партнером, где эта система работает уже некоторое время, и только после этого приняли решение о том, что нам стоит заняться этим проектом вплотную
Выгода	Система оценки по методу «360 градусов» — инструмент, который поможет каждому лучше понять, как вас воспринимают окружающие. Все, что касается должностей, перемещений, окладов, остается стабильным, результаты опроса на это никак не повлияют. Гарантируется анонимность (безопасность) вашего мнения и то, что не будут приниматься какие-либо административные меры (безопасность) к тем, кто получит не самые лучшие оценки. Что даст вам оценка? Возможность лучше выстроить отношения в коллективе, зная, что люди в вас ценят, а что — нет. Более успешно делать карьеру, используя свои плюсы и нейтрализуя минусы. Лучше реализовать себя в работе и стать более ценным сотрудником
Вовлечение	<ul style="list-style-type: none"> ■ О вовлечении мы уже говорили. ■ Коллеги, мы раздадим вам предварительный вариант анкеты для опроса по методу «360 градусов» и в течение недели будем ждать ваши предложения и замечания. Возможно, вы захотите добавить или уточнить какие-либо вопросы, мы постараемся обязательно учесть ваши комментарии
Время на адаптацию	После того как мы проанализируем все предложения, в течение двух недель будет составлен окончательный вариант анкеты. Затем каждый из вас получит инструкцию по ее заполнению (у вас будет неделя, чтобы с ней ознакомиться) и только после этого мы приступим к опросу

Другая ситуация — мы хотим, чтобы люди научились и стали применять новую технику работы (например, чтобы отдел персонала проводил отбор кандидатов новым способом).

Этап	Пример
Возникновение идеи	<p>Многие из вас последние полгода очень сильно перерабатывают, нередко вынуждены оставаться после работы (кстати, все на это жалуются, а Маше приходится часто пропускать занятия в институте), так как поток вакансий все время растет, набор персонала становится все более и более активным. Именно это навело нас на мысль, что стоит освоить и внедрить более быстрые и эффективные методы проведения интервью</p>
Временная шкала	<p>Поэтому два месяца назад мы стали изучать, какие эффективные методы проведения интервью есть на рынке, какие тренинги предлагаются. Мы провели тендер, в результате которого остановились на методике X, разработанной Y. Соответственно принято решение заказать тренинг в этой компании</p>
Выгода	<p>Вакансии, по которым специализируется каждый из вас, останутся теми же, порядок взаимодействия с внутренним клиентом тоже не изменится. На тренинге вы научитесь новым техникам, которые дадут вам следующие возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ более быстрая оценка кандидата позволит сэкономить время; ■ большая точность подбора минимизирует число замен (потери времени и недовольство внутреннего клиента снизятся); ■ вам будет интереснее работать, так как вы станете работать по-новому; ■ ваш профессионализм и ценность как специалистов существенно вырастут
Вовлечение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Было на этапе обсуждения перегрузок. ■ В ходе тренинга вы сами сможете выделить те компетенции, которые для вас особенно важны или которые особенно трудно оценивать, таким образом вы получите те инструменты оценки, которые нужны именно вам
Время на адаптацию	<p>Тренинг будет через две недели, так что есть время подготовить свои вопросы. А после его проведения у вас будет еще неделя, чтобы составить новые оценочные таблицы, которые в дальнейшем вы и будете применять</p>

Мы решили ввести в компании практику кросс-функциональных ротаций и территориальных перемещений. Понимаем, что это может вызвать страхи и сопротивление.

Этап	Пример
Возникновение идеи	Многие из вас работают в компании давно и успешно. Последняя аттестация показала, что примерно треть сотрудников хочет чего-то нового, так как выполняет текущие обязанности уже несколько лет. Именно поэтому у нас родилась идея о кросс-функциональных и территориальных ротациях и росте в связи с переездом в другой регион
Временная шкала	Идея эта возникла три месяца назад. Мы проконсультировались с представителями службы персонала двух компаний, в которых такая система работает, а также провели опрос в коллективе. Вы помните, что отвечали на вопросы о том, какие ротации внутри своего города были бы вам интересны, а также о том, при каких условиях вам мог быть интересен переезд в другие регионы. Оказалось, что примерно 10% сотрудников готовы к переезду, а 32% интересны были бы ротации в рамках своего города
Выгода	<p>Те, кто заинтересован в том, чтобы работать именно на той позиции, на которой находится сейчас, естественно, там и останется, никаких принуждений быть не может. Те же, кто готов к перемещению, получают следующие возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ карьерный рост; ■ новая, более интересная работа; ■ профессиональный рост, а также рост зарплаты; ■ возможность познакомиться с новыми людьми и войти в новые коллективы; ■ возможность сменить место жительства на более комфортное
Вовлечение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Было на этапе аттестации и опроса. ■ Опрос стоит повторить, так как отношение к нему после объявления будет более ответственным
Время на адаптацию	Естественно, что решение о ротациях и перемещениях будет приниматься с участием сотрудника, каждому будет дано достаточно времени, чтобы передать дела и войти в новую должность.

Окончание таблицы

Этап	Пример
	Если же перемещение связано с переездом, то компания окажет такую-то помощь (описание), а также у вас будет специально выделенное время (не в счет отпуска), чтобы решить все организационные моменты

Мы с вами рассмотрели на практике, как работает модель 5В. Она действительно дает хорошие результаты, так что стоит взять ее на вооружение не только в ситуациях развития персонала, но и при внедрении любых других изменений.

ЧЕТЫРЕ Я ЧЕЛОВЕКА

Я знаю о себе	Внутреннее Я	Открытое Я
	Неизвестное Я	Внешнее Я

Другие знают обо мне

Эта идея не нова, и сразу хочу сказать, что не являюсь автором этой классификации, однако она очень важна для нас в связи с темой управления потенциалом, лидерства и развитием компетенций сотрудников организации. Давайте рассмотрим все четыре квадранта этой матрицы и обсудим, как можно ее использовать для саморазвития и развития своих подчиненных.

Квадранты строятся по двум осям — то, что известно мне, и то, что известно окружающим. Наша задача: проанализировать, насколько свои компетенции, особенности личности и поведение человек считает значимыми (я знаю о себе) и насколько их считают значимыми окружающие (другие знают обо мне).

Успех общения определяется не тем, что вы хотели сказать, а тем, как вас поняли. Таким образом, давайте сразу договоримся, что, говоря «другие знают обо мне», мы будем иметь в виду то, что они думают и какое впечатление у них складывается, не оценивая справедливо ли оно. Почему? Потому что в реальности на наше взаимодействие с другими людьми влияет не то, какое впечатление мы ХОТЕЛИ произвести, а то, которое ПРОИЗВЕЛИ.

1. Открытое Я — это та зона, которая не требует значительного анализа, потому что это то, что человек знает о себе, и его мнение совпадает с мнением окружающих. Как правило, в этой сфере человек имеет достаточно зрелую жизненную позицию и его поведение адекватно ожиданиям окружающих.
2. Внутреннее Я — это то, что человек знает о себе, но этого не знают о нем окружающие. Такое незнание может быть вызвано двумя противоположными факторами.
 - Человек сознательно что-то скрывает. В такой ситуации основная задача понять, стоит ли и важно ли это скрывать. Довольно часто наша закрытость связана с наличием комплексов, стереотипов, общей обстановкой закрытости в коллективе. В такой ситуации надо помочь себе (если речь идет о саморазвитии) или своему сотруднику открыться, создать в коллективе атмосферу открытости и отсутствия осуждения, насмешек и чего-либо подобного со стороны коллег. Иногда в этом могут помочь командообразующие мероприятия, совместный досуг или рабочие проекты. Если же речь идет о том, что человек сознательно скрывает какие-то реально отрицательные моменты, то понять, насколько они значимы, помогут методики эффективного проведения интервью, оценочных бесед и т. д.
 - Человек не умеет показать свои особенности окружающим. Выше я рассказывала об эксперименте оценки, в ходе которого сам оцениваемый и его коллеги должны описать определенное количество наиболее значимых характеристик этого человека. Как правило, полных со-

впадений не бывает. В такой ситуации задача руководителя — помочь сотруднику вести себя так, чтобы продемонстрировать свои сильные стороны. Для этой ситуации актуальна и работа со взглядами человека, которую предусматривают модель «ПРАВДА» и методы управленческого влияния. Дело в том, что в ряде случаев сотрудник неправильно оценивает, как окружающие воспринимают то или иное его поведение (заблуждения из серии: мягкость — признак слабости, грубость — признак силы).

3. Внешнее Я — то, что видят другие, но сам человек о себе этого не знает. В этой области наиболее важна работа по развитию человека. Одним из действенных инструментов может стать описанный в книге метод «360 градусов», который позволит человеку увидеть себя глазами окружающих. Не менее полезно и регулярное получение обратной связи от руководителя и коллег. Задача руководителя или наставника состоит в том, чтобы корректно и тактично донести до сотрудника, какие черты могут не нравиться в нем окружающим, о чем он сам не догадывается, а также мотивировать к проявлению тех особенностей, которые могут, наоборот, восприниматься более позитивно.
4. Скрытое Я — этого не знает о себе ни сам человек, ни окружающие. Думаю, хотя и не претендую на абсолютную правильность мнения, что в бизнесе над этим аспектом не стоит особенно работать, так как это слишком сложно и может привести к непредсказуемым результатам.

ОБ АВТОРАХ



Светлана Иванова — кандидат психологических наук, профессиональный преподаватель с 20-летним стажем, сертифицированный тренер и HR-менеджер, в бизнесе с 1995 г. По рейтингам журнала «Карьера» 2005–2007 гг. вошла в TOP-200 деловых женщин России. Имеет опыт руководства рекрутинговыми агентствами, в течение 4 лет работала HR-директором Johnson & Johnson Medical Russia, преподаватель авторских курсов MBA МИРБИС с 2001 г., старший партнер и ведущий тренер KPG Training Center Ivanova & Lebedeva. Автор книг «Искусство подбора персонала», «Мотивация на 100%», «Кандидат, новичок, сотрудник», «Продажи на 100%». Один из фактов, которым она гордится: многие ее подчиненные и люди, которых она брала на работу, существенно выросли как в профессиональном, так и в карьерном плане. Именно умению распознавать и развивать потенциал людей в компании и посвящена большая часть этой книги.

Жизненный девиз: «Будущее зависит от тебя».



Дмитрий Болдогоев — сертифицированный тренер (специализация: эффективные деловые коммуникации в продажах и управлении), в прошлом хирург. Имеет опыт управления продуктовыми группами и региональным сбытом в крупных брендовых иностранных компаниях. Человек с потрясающим чувством юмора и харизмой, может убедить практически любого. Рассказывает о приемах позитивного влияния на людей при управлении и взаимодействии.

Жизненный девиз: «Все только начинается».



Эмма Борчанинова — сертифицированный менеджер (специализация: менеджмент, управление продажами). Имеет опыт руководства сбытом в рамках всей России в международной корпорации, ведения бизнеса в разных регионах России. Неоднократно стажировалась и проходила тренинги за рубежом. Практический опыт руководства персоналом на расстоянии сотни и тысячи километров — то, чем делится она с читателем.

Жизненный девиз: «Все к лучшему».



Анна Глотова — специалист в сфере PR, внутреннего PR, рекламы, брендинга, журналист и специалист по развитию креативности. Именно внутреннему PR и созданию особой атмосферы «обучающейся организации» с помощью внутренних инструментов коммуникации посвящена ее глава. Как профессиональный журналист, она владеет в совершенстве инструментами паблисити, с которыми и предлагает познакомиться читателю.

Жизненный девиз: «Осмелитесь мыслить самостоятельно» (Вольтер).



Оксана Жигилий — тренер. Имеет опыт работы как внешнего, так и внутреннего тренера, стояла у истоков формирования учебного центра крупной компании. О том, каким должен быть внутренний тренер, как строить работу внутреннего учебного центра компании, идет речь в ее главе. Как специалист имеет неоценимое преимущество: Оксана не только умеет учить сама, но и управлять системой знаний в организации.

Жизненный девиз: «Невозможное — возможно!»

Иванова Светлана Владимировна,
Болдогоев Дмитрий, **Борчанинова** Эмма,
Глотова Анна, **Жигилий** Оксана

Развитие потенциала сотрудников
Профессиональные компетенции,
лидерство, коммуникации

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Художник обложки *Р. Литвинов*

Подписано в печать 14.09.2010. Формат 60×90¹/₁₆.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 17,5 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»
123060 Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-54-53
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

«Альпина Паблишер» рекомендует



Искусство подбора персонала Как оценить человека за час

Светлана Иванова, 8-е изд., перераб. и доп., 2011, 160 с.

Перед вами абсолютный бестселлер Светланы Ивановой — гуру в области оценки и подбора персонала. Многолетний успех книги кроется в том, что она не только дает представление о самых эффективных на сегодняшний день методах оценки и подбора персонала, но и предлагает готовый инструментарий с детальным изложением методик, многочисленными примерами и практическими заданиями. Адаптируя представленные в книге технологии к специфике своего бизнеса и используя их в ежедневной практике, читатель сможет не только создать оптимальную систему оценки и подбора персонала, но и превратить свою каждодневную работу в искусство. В настоящее издание, дополненное и переработанное, вошли новые авторские технологии проведения интервью, позволяющие безошибочно оценить кандидата, затратив на это минимум времени.



Мотивация на 100% А где же у него кнопка?

Светлана Иванова, 7-е изд., 2011, 288 с.

Серия «Бизнес на 100%»

В своей книге Светлана Иванова рассказывает о подходах к повышению эффективности работы наиболее важного ресурса компании — ее сотрудников. В ней собраны и на практических примерах исследованы методы, которые наиболее часто используются западными и российскими компаниями. С помощью этой книги вы сможете сформировать систему мотивации персонала, оптимальную для вашей компании. Лучше усвоить и научиться использовать изложенный в книге материал вам помогут многочисленные практические примеры и задания, а также сквозная деловая игра «Виртуальный отдел».



Оценка компетенций методом интервью Универсальное руководство

Светлана Иванова, 2011, 155 с.

Новая книга признанного эксперта в области HR Светланы Ивановой, автора бестселлера «Искусство подбора персонала», предлагает готовые инструменты для оценки характеристик и особенностей кандидатов и сотрудников компании. Задавая правильные вопросы и верно интерпретируя ответы, можно быстро и безошибочно определить, соответствует ли человек предлагаемой должности. Не всегда у специалистов есть время моделировать кейсы, формулировать проективные вопросы или разрабатывать другие инструменты оценки.

Эти и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077