

2

Мы
можем
поговорить?



Я реалист. Я знаю, что у вас туго со временем и к тому же и других дел по горло. Наверное, моя карьера вас волнует не в первую очередь. Не беспокойтесь... Я понимаю, что моя карьера — мое личное дело. Мне просто нужен думающий собеседник, который помогал бы мне иногда отвлечься и подумать о своем развитии.

Сотрудник (возможно, ваш)

Если вы хороший менеджер, то беспокоитесь о подчиненных. Вы привыкли брать на себя все больше и больше обязанностей, включая в сферу своих полномочий даже те, которые не входят в зону вашей ответственности. Карьерный рост сотрудников тоже значится в постоянно растущем (читай: ужасающем) списке дел.

Постарайтесь переосмыслить свое место в этом процессе. Переформулируйте эту задачу (ведь, честно говоря, она все равно бóльшую часть времени отодвинута на задний план) так, чтобы ответственность целиком лежала на самом сотруднике, а ваша роль заключалась в том, чтобы давать подсказки, направлять советами, размышлениями, изучением идей, пробуждать энтузиазм, стимулировать к деятельности, а не просто выполнять свою работу.

Ведь так и должно быть. Именно такими действиями вы поможете людям принять ответственность за свою карьеру. И кстати, втиснете собственную задачу по стимулированию карьерного роста в и без того перегруженное расписание.

Непонятно, почему просто оказать помощь другому человеку в личностном росте стало очень сложно, почему-то требуется заполнять кучу анкет с отсылками к справочникам. Тем временем список дел все растет. Ничего удивительного, что хочется уклониться. Но эффективные менеджеры видят далеко и понимают, что по-настоящему нужно их подчиненным. На самом деле им нужно гораздо меньше, чем вы думаете.

Я устал давать задания для развития тем, кому они совершенно не нужны. Я понял, что зря справляюсь со всеми этими не легкими задачами в целях развития персонала, раз на самом деле сотрудникам это не нужно. Оказывается, мои планы относительно их карьеры не совпадают с их собственными. И я отступил. Сейчас я по-прежнему открыт для подчиненных, готов поговорить с ними, изучить разные возможности, помочь обдумать варианты. Когда же дело доходит до решения, я передаю инициативу им. Это их работа.

Менеджер по логистике

Мы много лет жили с убеждением, что разговоры ничего не стоят. Но это же неправда. Эффективные менеджеры давно научились говорить больше и делать меньше. А они не лентяи — они стратеги. Они трезво оценивают потенциал беседы, свою способность вдохновлять и побуждать других меняться. Словами можно проникнуть в сердце и разум человека гораздо глубже, чем какими-либо поступками менеджера, преисполненного благих намерений. Ничего кроме слов и не нужно, чтобы побудить к размышлениям и действиям. Ведь из них могут вырасти самостоятельные инициативы и действия, которые помогут им осознать собственное понимание успеха.

Карьерный рост сотрудников полностью строится на беседах.

Действие — это взаимодействие.

Дуглас Канант,
бывший CEO Campbell Soup

Настоящий карьерный рост не сводится к опросам, выполнению новых заданий и организации повышений по службе, это прежде всего вдумчивые, серьезные беседы менеджера с сотрудниками. И, как правило, цель этих бесед:

Когда речь заходит
о роли менеджера
в развитии персонала,
самое ценное,
чем вы можете
поделиться
со служащими, — это

беседа.

- ▶ помочь сотруднику в усвоении уроков и повышении осознанности;
- ▶ изучить возможности и шансы на продвижение;
- ▶ мотивировать к самостоятельным действиям.

НОВОГОДНИЕ ОБЕЩАНИЯ

В некоторых компаниях один или два раза в год менеджер обсуждает с подчиненными перспективы их карьерного роста. Если в вашей организации принято поступать именно так, цените эту редкую возможность. Ведь у большинства менеджеров нет специально выделенного времени на такую роскошь. В условиях непрерывной деловой текучки трудно прерваться даже на час, чтобы обсудить вопросы развития персонала.

Но мы рады вам сообщить, что, для того чтобы помочь сотрудникам добиться результатов, совершенно необязательно проводить длинные встречи и решать все карьерные проблемы компании на одном большом собрании. Чаще всего бывает: лучше меньше — да лучше.

Через несколько лет я понял, что напоминают мне ежегодные собрания по развитию карьеры. Новогодние обещания! Составлять план очень увлекательно, и до поры до времени мы его придерживаемся. Но очень скоро его отодвигают подальше, до следующего года, и остается только улыбаться своей наивности и приступать к составлению нового плана.

Директор по маркетингу

Подход к карьерному росту сотрудников как к последовательности бесед, а не формальным контрольным точкам или запланированным мероприятиям, обеспечивает большую

гибкость, возможность естественным образом способствовать развитию персонала по мере появления подходящих возможностей.

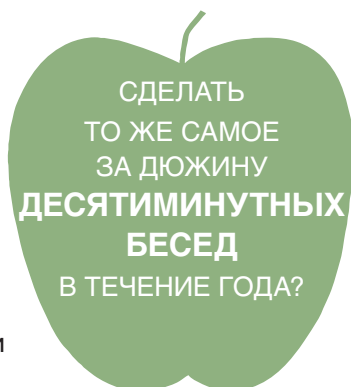
МЕНЬШЕ — ЭТО БОЛЬШЕ

Не подходите к беседе как к взаимодействию, ограниченному временными рамками. За длительность вознаграждения не дают. Напротив, поощряют за стимулирование мышления.

Что бы вы предпочли?



или



Примечание: считайте сами. Выходит, те же самые 120 минут, просто по частям. Все больше очень занятых менеджеров выбирают более короткие, но частые беседы, в ходе которых можно обсудить ровно столько же (а иногда и больше), сколько и во время продолжительных разговоров, только происходит это постепенно. Преимущества очевидны и весьма существенны:

- ▶ короткие беседы больше соответствуют быстрому ритму деловой жизни;
- ▶ частые беседы порождают подлинную заинтересованность сотрудника в развитии;
- ▶ повторяющиеся беседы помогают сотруднику развивать свою осознанность, извлекать уроки и действовать;
- ▶ частые беседы о карьере позволяют сотруднику не забывать о необходимости развиваться (и не отодвигать размышления об этом до следующей аттестации);
- ▶ постоянное общение позволяет всему коллективу двигаться вперед, обеспечивает прогресс и служит постоянным напоминанием о том, что компания заинтересована в обучении, росте и развитии сотрудников.

Кто-то называет такой подход *внедрением*, кто-то — *скачкообразным методом*. А мы считаем современным решением вечной проблемы. Короткие, целенаправленные, регулярные беседы о карьере эффективны и для руководителя, и для сотрудника, поскольку проходят без отрыва от производственного процесса, вот тогда-то и появляются настоящие возможности.

НАРУШИТЬ РАВНОВЕСИЕ

Вспомните самый интересный и увлекательный разговор в своей практике. Скорее всего вы назовете один из двух вариантов: либо большую часть времени вы говорили сами, либо инициатива принадлежала то одному, то другому собеседнику, примерно равное количество времени. А теперь забудьте о таком соотношении.

В беседе о карьере чаша весов времени должна быть обязательно наполнена в пользу сотрудника. Считайте, что вы хорошо справились с задачей, если он говорил 90 процентов времени. Если же вы говорите больше, то, вероятно, берете на себя слишком много ответственности за развитие персонала, отнимая ее у самих сотрудников.

Достижение такого «неравновесного» состояния требует от менеджера особого умения — умения правильно задавать вопросы.

Мой первый настоящий руководитель мог задавать такие вопросы, которые сразу проникали в мозг и требовали немедленного ответа.

Супервайзер
отдела финансов и бухгалтерии

Когда работа над карьерным ростом сотрудников происходит в ходе беседы, первым инструментом становится вопрос. Тщательно продуманные вопросы, заданные в нужный момент, творят чудеса:

- ▶ наталкивая на размышления, идеи, побуждают к действию, вызывая чувство дискомфорта;
- ▶ удерживая фокус разговора на личности самого сотрудника;
- ▶ показывая ваше уважительное отношение;
- ▶ усиливая в собеседнике чувство ответственности за собственное развитие.

Мы так убеждены в ценности вопросов, что включили в свою книгу целую сотню.

Необязательно
использовать
ВСЕ ЭТИ
ВОПРОСЫ,
но, **без** сомнения,
ВОПРОСЫ
обязательно
следует
задавать.

????????

ПРОБУЖДЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ

Вопросы — инструмент мощный. А добавьте к ним любопытство, и получится идеальная комбинация. Коллеги и подчиненные всегда распознают неподдельную заинтересованность руководителя и реагируют на нее соответственно.

А ЧТО У ВАС?

Возможно, слушая, вы способны симулировать интерес, но не заинтересованность. Проверьте свой коэффициент заинтересованности (CQ)!

Я спокойно вступаю в разговор, даже если не знаю, чем это обернется. Да Нет

Я ожидаю, что меня удивят, когда разговариваю с другими. Да Нет

Меня обычно действительно интересует то, что говорит собеседник. Да Нет

Задавая вопросы, я не держу в уме «правильного» ответа. Да Нет

Чувствуя замешательство или желая узнать больше, я не стесняюсь копать глубже. Да Нет

Я спокойно отношусь к тому, что разговором управляю не я. Да Нет

Я могу воздержаться от оценочных суждений и скептицизма. Да Нет

Я могу не думать о себе, когда нужно исправить ситуацию и решить проблемы. Да Нет

Я не считаю постыдным признаться в том, что чего-то не понимаю. Да Нет

Мне нравится узнавать, что движет другими людьми. Да Нет

Мне нравится узнавать о людях что-то новое. Да Нет

Я считаю людей интересными и сложными. Да Нет

Если вы ответили отрицательно на четыре вопроса или больше, значит, у вас есть шанс развиваться в нужном направлении. Наверняка вы из тех, кто не останавливается на достигнутом, и даже один ответ «нет» намечает для вас путь к самосовершенствованию.

Заинтересованность, вероятно, самое неисследованное и самое недооцененное качество лидера в современном бизнесе. Подумайте, чего можно было бы добиться, слушая с эмпатией, то есть действительно имея намерение узнать и понять собеседника, осознать всю важность его слов? Какие идеи и перспективы откроются перед вами, если вы отточите способность открыто удивляться окружающим?

Стимулирование в себе интереса к людям, ситуациям и разговорам, даже способности удивляться, может повлиять на вашу энергию, энтузиазм, взаимоотношения с людьми и привести к высоким результатам в бизнесе, не говоря уже о качестве бесед о карьерном росте. Вопросы, задаваемые *без* искренней заинтересованности, станут сигналом подчиненному: вы сами только что прошли тренинг по работе с персоналом. Вопросы, заданные с любопытством, облегчат разговор и в буквальном смысле помогут другим изменить свою жизнь.

РОЛЬ ЗАВЕРШЕННОСТИ ПЕРЕОЦЕНЕНА

Подчеркивая необходимость задавать вопросы, мы повторяем, однако, что необязательно при этом знать ответы — ни вам, ни собеседнику. Более того, незнание ответов как раз и может стать мощной движущей силой развития.

Согласно теории советского психолога Блюмы Зейгарник* (автора статьи «О запоминании законченных и незаконченных действий», напечатанной в немецком журнале *Psychologische Forschung* в 1927 году), мы лучше запоминаем то, что не успели закончить. Дело в том, что незавершенность порождает внутреннее напряжение. Разум тревожит незаконченное действие, и он продолжает концентрироваться на проблеме или вопросе.

Но что общего у этих научных данных с развитием персонала? Многие менеджеры уклоняются от обсуждения трудных вопросов, потому что почти наверняка не знают всех ответов. Если вы принадлежите к таковым, перестаньте так поступать. Наоборот, идите вперед, смелее задавайте сложные вопросы, можете даже завершить разговор провокационным вопросом, чтобы заставить сотрудника потратить больше времени на обдумывание.

Кстати, вовсе необязательно заканчивать каждую беседу расшаркиванием.

* Советский психолог, ученица и коллега К. Левина, Л. С. Выготского и А. Р. Лурии. Эксперимент по наблюдению над восприятием законченных и незаконченных действий вошел в историю науки как «эффект Зейгарник». Основательница российской патопсихологии. *Прим. ред.*

Роль завершенности
переоценена.

Именно

незаконченность

заставляет сотрудников
продолжать
размышлять и

✦ побуждает ✦

ИХ К ДЕЙСТВИЮ
и развитию.

► ПОПРОБУЙТЕ: ОТКРЫТЫЙ ФИНАЛ

Завершите следующую беседу вопросом, пояснив, что сейчас времени на обсуждение нет, но вы уже долго над этим думаете. В следующий раз, встретившись с сотрудниками, спросите, помнят ли они об этом вопросе. Вы удивитесь: они не только будут помнить, но даже предложат несколько вариантов ответа.

РЕТРОСПЕКЦИЯ, ПРОСПЕКЦИЯ, ИНТРОСПЕКЦИЯ

О чем же должна идти речь в несбалансированных, заинтересованных, незаконченных беседах? О гораздо большем, чем вы думаете. Слишком часто мы ограничиваемся лишь обсуждением темы карьерного роста, так как считаем, что говорить нужно о работе, или о перспективах повышения, или о том, что должны предпринять сотрудники, чтобы продвинуться вперед. Это важно? Конечно. Однако эти темы — всего лишь капля в море тех вопросов, которые можно было бы затронуть. Каков бы ни был ваш стиль — формальные и долгие или короткие и частые беседы, — если вы хотите помочь подчиненным в решении карьерных задач, необходимо облегчить им понимание трех ключевых подходов: ретроспективного, проспективного и интроспективного.

РЕТРОСПЕКЦИЯ

ПРОСПЕКЦИЯ

ИНТРОСПЕКЦИЯ

РАМКИ БЕСЕДЫ

Ретроспекция, или взгляд в прошлое, позволяет лучше понять, что любят ваши сотрудники, что их волнует и каковы их сильные стороны. Ключевую роль здесь играет самооценка, которая особенно заметно повышается (а иногда и снижается) благодаря отзывам со стороны. Такой анализ коллег или окружающих необходим для дальнейшего продвижения вперед.

Проспекция, или масштабный взгляд на общую картину бизнеса, позволяет понять, что изменяется и какое значение эти изменения имеют для будущего. Поскольку никто не хочет строить карьеру в направлении, которое может оказаться совершенно ненужным, проспективный взгляд жизненно важен.

Интроспекция — в этой точке сходятся ретроспектива (чем сотрудники занимались и чем хотели бы заниматься) и перспектива (потребности и возможности организации). Здесь вы вместе с подчиненными определяете пути движения вперед и меры, которые необходимо принять для достижения карьерных целей.

Мы предлагаем вам не умозрительную модель, разработанную в социологической лаборатории. Эта структура, выстраданная более чем за тридцать лет работы с реальными людьми с их настоящими проблемами, достаточно гибкая и охватывающая многие разновидности бесед о карьере, проводимые менеджерами. Вы убедитесь, что она работает, поддерживая вас на трех различных уровнях:

микро — чтобы вызвать у сотрудника размышления и интерес, можно задать вопрос относительно любого из трех направлений;

макро — чтобы помочь сотрудникам продвинуться в размышлениях о карьерном росте, можно коснуться всех трех направлений в короткой беседе, которая проходит спонтанно, без отрыва от выполнения его служебных обязанностей;

мега — для разработки индивидуального плана профессионального роста (ИППР) в вашей компании можно применить эту структуру и задавать вопросы, связанные с ретроспекцией, проспекцией и интроспекцией.

В следующих главах подробнее исследуются ретроспекция, проспекция и интроспекция, а также способы их использования с целью повышения заинтересованности и удовлетворенности сотрудников, а также придания им импульса к постоянному развитию.

А что, ЕСЛИ...

- ▶ сотрудники действительно сами занимались бы карьерой?
- ▶ ваша работа состояла бы в проведении бесед, полных важных вопросов, которые могли бы подтолкнуть других к большей активности и вовлеченности?
- ▶ эти беседы стали бы короткими, но проходили бы чаще и возникали спонтанно, без отрыва от рабочего процесса?
- ▶ вы не настаивали бы на обязательном получении окончательного ответа?

.....