

Библия по развитию сотрудников для занятых менеджеров

Беверли Кей, Джулия Джулиони

# ПОМОГИТЕ ИМ ВЫРАСТИ ИЛИ

СМОТРИТЕ,  
КАК  
ОНИ  
УХОДЯТ

РАЗВИТИЕ  
СОТРУДНИКОВ  
НА ПРАКТИКЕ



Эту книгу хорошо дополняют:

**Война за таланты**

*Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс  
и Бет Экселрод*

**Никогда не ешьте в одиночку.  
и другие правила нетворкинга**

*Кейт Феррацци и Тал Рэз*

**Выбор сильнейших**

*Клаудио Фернандес Араос*

**На пике возможностей**

*Роберт Поузен*

**Отношение определяет результат**

*Дов Сайдман*

Beverly Kaye and Julie Winkle Giulioni

**Help Them Grow  
or Watch Them Go:**  
Career Conversations Employees Want

Berrett-Koehler Publishers

Беверли Кей и Джулия Джулиони

**Помогите им вырасти  
или смотрите,  
как они уходят**

Развитие сотрудников на практике

Перевод с английского Александра Коробейникова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

# Информация от издательства

**Кей, Б., Джулиони, Дж.**

Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике / Беверли Кей, Джулия Джулиони; пер. с англ. А. Коробейников. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

ISBN 978-5-91657-735-8

Эта книга написана для всех, у кого есть подчиненные и кому небезразлична их судьба. Она наполнена практическими советами, примерами и шаблонами, а также почти сотней полезных вопросов, которые вам стоит задать своим сотрудникам. С помощью простых, но действенных приемов вы снизите текучесть персонала, повысите вовлеченность и эффективность работы всей команды.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Beverly Kaye and Julie Winkle Giulioni, 2012

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

**От Джулии**

Питеру — за то, что верил в меня и поддерживал.

Нику и Дженне — за уроки жизни и постоянную радость, которую я ощущаю, глядя на то, как вы растете.

**От Беверли**

Барри — за то, что ты стал ветром в моих крыльях.

Линдси — за то, что ты показала, что мне еще есть чему учиться.

# ВВЕДЕНИЕ

# ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ МЕНЕДЖЕР?

Развивать сотрудников компании. Помогать им расти. Это как правильно питаться или делать зарядку.

Вы знаете, что это правильно. Что вы должны это делать. Но если вы похожи на большинство современных менеджеров, то не делаете этого или же делаете не так часто, как хотелось бы.

Год за годом герои каждого исследования — сотрудники компаний — выражают неудовлетворенность тем, как поддерживаются их карьерные устремления. В то же время менеджеры всех уровней из всех регионов и отраслей в унисон твердят о легком или значительном снижении уровня компетенции работников, их стремления к совместной деятельности и уверенности в себе, когда дело доходит до ответственной работы.

## А что, ЕСЛИ...

---

- вам было бы проще заниматься развитием карьеры своих сотрудников, которого они так жаждут, и при этом не отбрасывать в сторону все остальное?
- сотрудники приучились бы брать на себя бóльшую ответственность за свою карьеру?
- развитие карьеры можно было бы связать с профессиональной деятельностью так, чтобы она воспринималась как само собой разумеющееся, а не как необходимость решить ради галочки ряд непосильных задач?

.....  
Вы сможете. Они смогут. Так может быть. Вот для чего написана эта книга.

**ПОМОГАТЬ РАСТИ**



Карьерный рост в наши дни так же важен, как и прежде, а может, и больше. В современной деловой среде основной отличительный фактор — это талант. И развитие таланта — один из важнейших усилителей вовлеченности персонала, а это, в свою очередь, ключ к необходимой эффективности бизнеса: повышению объема продаж, доходности, инновациям, производительности, лояльности, качеству, сокращению длительности цикла.

Реальность карьерного роста изменяется в ответ на преобразования деловой среды. Это уже не широкое поле деятельности, как когда-то. Нынешнее поколение беби-бумеров<sup>1</sup> дольше, чем предыдущие, не уходит на пенсию. Постоянное затягивание поясов привело к замедлению темпов роста бизнеса и разукрупнению. Все больше производств выносятся на аутсорсинг. Возникает ощущение недостаточности; создается впечатление, будто сейчас меньше возможностей, чем раньше. Поэтому и карьерный рост сегодня более — а не менее — важен, чем раньше.

## ИЛИ ДАТЬ **УЙТИ**

Не педалируя необходимость карьерного роста, вы действуете на свой страх и риск. Каждый день сотрудники компании, считающие, что их карьера не привлекает должного внимания руководства, принимают решение уволиться. Некоторые уходят, чтобы получить работу там, где предоставляют больше возможностей. Другие решают, что им больше подойдет фриланс, и на скорую руку запускают новые проекты с целью продвижения карьеры.

Столь же опасная ситуация возникает, когда сотрудники остаются, но теряют увлеченность работой, мотивацию и энтузиазм.

## КАК ГОВОРИТЬ О КАРЬЕРЕ

Итак, что же делать менеджеру? Возможностей — предостаточно; и дело может оказаться проще, чем вы думали. Качественное развитие карьеры определяется качеством бесед о ней.

На протяжении всей книги мы будем призывать вас переосмыслить проблемы карьерного роста таким образом, чтобы ответственность за

него ложилась непосредственно на сотрудника, а ваша роль ограничивалась тем, чтобы подсказывать, направлять, размышлять, изучать идеи, вызывать энтузиазм и побуждать к действиям. И эта роль в основном должна быть связана с разговорами о развитии, а не с действиями, направленными на его достижение.

Мы предлагаем методику размышлений в ходе бесед, помогающих сотрудникам расти. Беседы бывают трех типов: ретроспективная, проспективная и интроспективная.

- Ретроспективные беседы призваны помочь людям оглянуться назад и заглянуть внутрь себя, чтобы понять, кто они, где находятся, что любят и в чем могут преуспеть. В главах 3 и 4 приводятся вопросы и идеи, которые помогут сотрудникам оглянуться, осмотреться и двинуться вперед.
- Проспективные беседы направлены на то, чтобы сотрудники компании продолжали смотреть в будущее и вовне, видели изменения, тенденции и постоянно меняющуюся общую картину. В главе 5 предлагаются простые и доступные приемы, дающие хорошие результаты и при этом отнимающие мало времени.
- Главы 6, 7 и 8 посвящены интроспекции, которая возникает на стыке ретроспективного и проспективного взглядов. Как соотносятся сильные стороны сотрудников с направлением развития организации или всей отрасли? Есть ли возможности для роста и творчества? Что, помимо выполняемой работы, обеспечивает уникальный опыт и ресурс для развития?
- Из главы 9 вы узнаете, как держаться в потоке самому и двигаться вперед каждый день при помощи постоянного повышения информированности и гибких коммуникативных стратегий.

## КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Возможно, вы уже гордитесь своими достижениями. Но мы хотим предложить вам еще несколько идей, которые помогут выжать максимум из вашего опыта.

Эта книга написана для всех, в чьи служебные обязанности входит развитие сотрудников. В разных организациях эта роль может

называться по-разному: супервайзер, менеджер, директор, руководитель группы, вице-президент, генеральный директор. Мы используем здесь обобщенный термин *менеджер*. Так что каждый раз, когда прочитаете это слово, имейте в виду: оно обозначает *вас*. Книга посвящена беседам о карьере, которые хотели бы вести ваши сотрудники. Поэтому во многом мы опираемся и на их мнение. Это вполне реальные люди на рабочих местах, и их собственные слова гораздо выразительнее, чем мы могли бы придумать, передают их мнение. Это вовсе не корыстолюбивые нытики с завышенными ожиданиями, а ваши верные служащие, на которых вполне можно полагаться. И которые, как вы, должно быть, надеетесь, останутся с вами.

## ► ПОПРОБУЙТЕ

Здесь вы найдете множество вопросов и упражнений — попробуйте использовать их в общении с сотрудниками. Они будут оформляться таким же образом. Вам предстоит беседа о карьере? Полистайте страницы, найдите упражнение, держите книгу под рукой — и можете начинать.

### А ЧТО У ВАС?

Вы ведь тоже с кем-то работаете, так ведь? Может оказаться, что вы, как и многие другие менеджеры, заняли полупозицию, то есть делаете все правильно для подчиненных, но забываете при этом о себе. Читая эту книгу, вы можете подумать: звучит классно, но как же я? Ответ один: сделай сам! Упражнения и вопросы в этой книге составлены очень гибко: измените «ты» на «я» — и вы готовы к самопознанию. Возможно, стоит обсудить ответы с домашними или с коллегой. Свежий глаз заметит другие решения, иную перспективу и новые идеи.

Каждая глава заканчивается несколькими «А что, если...». Наверняка как менеджер, ответственный за результаты бизнеса, вы чувствуете

себя твердо стоящим на земле. Но даже в этом случае найдите минутку, чтобы оценить другие возможности.

## **А что, ЕСЛИ...**

---

- после чтения вы испытаете одну-две идеи из книги на ваших сотрудниках?

.....  
**Они смогут расти.**

1

---

Развивайте  
меня,  
или я стану  
историей!



**Еженедельно** я провожу на работе от 40 до 80 часов. Хотелось бы иметь какую-то цель. Мне надо чувствовать, что я развиваюсь. Если здесь это не получится, поищу другое место.

Сотрудник (возможно, ваш)

В деловом мире наших дней принять решение занять руководящую должность, пожалуй, труднее всего. Ведь тогда день за днем вам придется выполнять довольно много обязанностей.

**Делать больше, прилагая меньше усилий.** Может, это прозвучит шаблонно, но это правило применимо ко всему спектру профессиональной деятельности. Вы должны научиться находить пути снижения затрат (денег, времени и других ресурсов) до уровня, о котором раньше и помыслить не могли.

**Оправдывать постоянно растущие ожидания.** Каждый квартал от вас требуют сделать немного (или намного) больше: больше продаж, больше взаимодействия, больше услуг, больше проектов, более высоких результатов.

**Постоянно повышать качество.** Работа никогда не бывает выполнена идеально. Учитывая конкуренцию на современном мировом рынке, необходимо стремиться к совершенству — пока оно не достигнуто или пока не окажется, что нужно работать еще лучше.

**Внедрять значительные новшества.** В большинстве компаний считают: если не двигаться вперед, то их отбросит назад. Инновации выводят предприятие на обложки деловых журналов и обещают большой успех.

Как бы долго, упорно или разумно вы ни работали, в одиночку вам всего не сделать. Успех зависит от способности добиваться максимума от каждого сотрудника и обеспечения самого высокого уровня мотивации.

Карьерный  
рост  
сотрудников —  
об этом **стимуле**

достижения  
результатов  
в бизнесе

чаще всего

**забывают.** Хотя именно  
**менеджеры**  
**могут влиять** на него.

В каждом исследовании подтверждается: лучшие менеджеры постоянно развивают свои команды, превращая их в талантливые, гибкие и мотивированные коллективы, способные давать исключительные результаты, и отличаются они одной особенностью: для них приоритетом служит карьерный рост сотрудников.

## УРОК «ИСТОРИИ»

Даже в непростую экономическую эпоху у лучших и талантливейших сотрудников есть выбор. Если вы не поможете им развиваться, они попытаются применить свои таланты в другом месте. И станут для вашей компании «историей». Однако в той же мере, что и утечка талантов, ей вредят оставшиеся, но потерявшие мотивацию служащие. Физически они присутствуют на работе, но интерес к ней утратили. И подобное наблюдается сегодня во многих компаниях. Но если для повышения производительности, снижения затрат, улучшения качества, внедрения инноваций и достижения отличных результатов так важен карьерный рост сотрудников, почему о нем беспокоятся не все?

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ

Возможно, об этом часто забывают потому, что даже сам термин «карьерный рост сотрудников» вселяет ужас в сердца менеджеров.

### **А ЧТО У ВАС?**

Подумайте, что для вас означает карьерный рост подчиненных. Что с этим связано? Какова ваша роль?

Как бы вы ни ответили, уверены, что мы дадим намного более простой ответ. Многие менеджеры просто боятся, поэтому избегают мыслей о развитии карьеры служащих компании, потому что имеют ошибочное, запутанное или излишне широкое представление о нем.

Вот наше определение:



# Обеспечивать карьерный рост сотрудников — это не более, чем ПОМОГАТЬ ИМ в развитии. Но и не менее.

И помощь нужно оказывать самую разную. Например, вы помогаете людям научиться справляться с новым или более широким кругом обязанностей — это простой и понятный способ. Но гораздо чаще необходимо подталкивать подчиненных легко и незаметно, вызывая у них больший интерес к работе, дающий больше удовлетворения.

Однако слишком часто при упоминании карьерного роста перед глазами встают разнообразные анкеты, контрольные карты и крайние сроки. И, будем честны, без них не обойтись — на стадии организации. При этом административные меры не имеют ничего общего с карьерным ростом. Напротив, настоящее, осознанное развитие сотрудников происходит в ходе обычного общения.

Независимо от того, идет речь об обычном собрании, на котором обсуждаются индивидуальные планы профессионального развития (ИППР), или о спонтанном общении, именно разговор имеет наибольшее значение. По нему люди судят о вашей заинтересованности и о собственном развитии, что, соответственно, служит для них причиной уйти или остаться — или остаться разочарованным в работе.

Вот только если все сводится просто к общению с людьми, почему карьерный рост сотрудников так и не стал пока естественной частью жизни организации?

## ПАРАЛИЗУЮЩИЕ МИФЫ

Уже много лет менеджеры, изустно передающие свой опыт и корпоративный фольклор, создают и продолжают поддерживать жизнь нескольких мифов. И эти мифы (читай: поводы, оправдания) не дают им возможности проводить беседы, которые так нужны их подчиненным. Какие из них вам знакомы?

### **Миф 1. Просто не хватает времени**

Никто не спорит: менеджерам действительно часто не хватает времени. Но будем реалистами: вы же постоянно о чем-то разговариваете, может быть, даже весь день. Так почему бы не выделить часть этого времени на общение по вопросам карьерного роста?

### **Миф 2. Если я сам об этом не заговорю, им это и в голову не придет, так что ничего не изменится**

Зачем искать проблемы на свою голову? Если заниматься развитием персонала, то рано или поздно люди уйдут, и ваш хорошо смазанный и сбалансированный механизм разрушится, верно? А вот и нет. Все ваши сотрудники думают о развитии, упоминаете вы об этом или нет. Гораздо опаснее не обращать на них внимания, чем самому говорить о развитии карьеры.

### **Миф 3. Карьера подчиненных — не моя проблема**

Никто не спорит, что развитие персонала не лежит исключительно в ведении менеджера, своей карьерой сотрудники должны заниматься сами. Но это не означает, что вам нет до них никакого дела. Ваша роль — ключевая, именно вы должны помогать им и поддерживать в стремлении взять ответственность на себя. И в значительной степени выполняется эта задача именно в общении.

### **Миф 4. Все хотят большего и лучшего: повышения зарплаты, нового назначения, престижа, власти**

Если вы так считаете, значит, подчиненные кажутся вам птенцами с широко разинутыми ртами, которые вечно просят корма. Наверное, такая картина быстро перестанет радовать даже любящих родителей, что уж говорить о занятых менеджерах!

Однако, согласно нашим исследованиям, подобное представление заведомо неверно. Чаще всего на вопрос, что они хотят вынести из карьерной беседы с менеджером, сотрудники отвечают: «Как с толком использовать мои способности».

**Миф 5. Усилия по развитию персонала нужно сосредоточить на лучших сотрудниках, у которых уже имеются профессиональные планы**

Это просто отговорка. И правда, значительную отдачу можно увидеть, работая с самыми талантливыми. Но обычно они составляют около 10 процентов всего отдела. Вероятно, еще у 10 процентов сотрудников имеются собственные цели. А как же быть с 80 процентами середнячков, которые выполняют бóльшую часть работы? Только подумайте, какие плоды принесут даже незначительные усилия по развитию этой части персонала!

Потребуется  
всего  
**ОДИН**  
разговор  
о карьерном  
росте —  
растянутый  
**во времени.**



Если вы похожи на большинство менеджеров, то, наверное, разделяете некоторые из этих убеждений. Заложите эти страницы закладкой или загните уголок, чтобы вернуться к ним после прочтения книги. Мы предсказываем вам: после того как мы предложим иное понимание вашей роли, вы по-другому посмотрите и на карьерный рост, и эти мифы. Но пока помните: развитие бизнеса — это развитие сотрудников. Если об этом забыть, ваш бизнес станет историей.

## **А что, ЕСЛИ...**

---

- пересмотреть свое понимание развития карьеры служащих?
  - предположить, что для стимулирования карьерного роста сотрудников необходимо лишь беседовать с ними?
  - подумать, что можно отбросить мифы, вредящие успеху и развитию персонала?
-

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

нелегкими 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 Конант,  
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 приступить 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 бóльшую 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?



*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 отреагируют 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. Д а Нет

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

Меня обычно действительно интересует то, что говорит собеседник. Д а Нет

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

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

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

Я могу воздержаться от оценочных суждений и скептицизма. Д а Нет

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

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

Мне нравится узнавать, что движет другими людьми. Д а Нет

Мне нравится узнавать о людях что-то новое. Д а Нет

Я считаю людей интересными и сложными. Д а 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<sup>2</sup> (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.

Роль завершенности  
переоценена.

*Именно*

**незаконченность**

заставляет сотрудников

продолжать

размышлять и

**✦ побуждает ✦**

**ИХ К ДЕЙСТВИЮ**

**и развитию.**

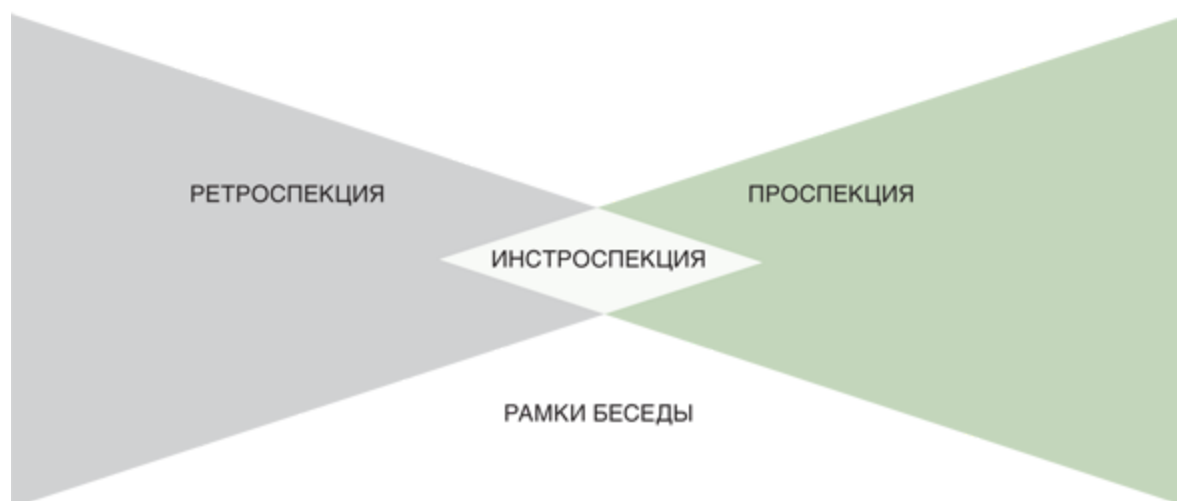
## ► ПОПРОБУЙТЕ: ОТКРЫТЫЙ ФИНАЛ

---

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**, 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, перспективный 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?
- .....

3

---

Ретроспекция  
**освещает**  
путь

**На собеседовании все было так здорово. Менеджера действительно интересовал мой опыт, а также то, чем я занимался раньше. Он задавал интересные зондирующие вопросы, которые заставляли думать. Конечно, я хотел бы, чтобы он проводил такие беседы и сейчас, когда меня уже приняли на работу.**

Сотрудник (возможно, ваш)

Представьте себе, что собеседование при приеме на работу — это начало непрерывной череды бесед в течение карьеры сотрудника. Вообразите, как вы постепенно открываете навыки, умения, интересы служащих, все больше и больше — вплоть до их ухода на заслуженный отдых. Представьте себе, чего вы сможете добиться, владея информацией об их возможностях. И чего смогут добиться они.

## **ОГЛЯНИСЬ НАЗАД, ЧТОБЫ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД**

Выработать в подчиненных самосознание, способствующее их карьере, можно, если помогать им критически оценивать свое место в компании, поступки и уровень развития в настоящий момент. Вдумчивый анализ предыдущего опыта и служит темой любой ретроспективной беседы. В ходе таких разговоров вскрывается то, что людям нужно знать и понимать о себе, а также, какие действия им нужно предпринять в будущем.

Чтобы сделать ретроспективный подход как можно более эффективным, применяются две различные стратегии. Точкой отсчета здесь является восприятие себя сотрудником (этому и посвящена данная глава), которое необходимо либо подтвердить, либо подвергнуть сомнению, в любом случае нужно аргументировать информацией, полученной из других источников. Анализ подчиненными и коллегами сотрудника и вами (руководителем) его эффективности и результатов приближают показатели ретроспекции к соотношению 20:20. (Подробнее об этом говорится в следующей главе.)

С помощью ретроспективного подхода сотрудники трезво осмысливают:

- свои навыки и сильные стороны — то, что уже имеют;
- ценности — то, что наиболее важно;
- интересы — то, что поддерживает их вовлеченность;
- объекты неприязни — то, от чего они хотели бы избавиться;
- предпочтения — то, как они хотели бы работать;
- слабости — то, с чем они борются.

После того как определены эти факторы, можно целенаправленно решать карьерные задачи. Иначе сотрудники займутся делами, вовсе не способствующими карьерному росту и отвлекающими их от совершенствования в профессии, а не тем, чего они на самом деле хотят.

**Я много лет работал, чтобы получить место старшего специалиста по диагностике. Все поставил на карту. Но после того как добился цели, оказалось, что я несчастлив. Из-за командировок я подолгу не виделся с семьей, да и сама работа мне совершенно не нравилась. Я подключался к проекту, выполнял свою часть задания и уходил, но никогда даже не видел конечного результата и не чувствовал себя частью команды. Если бы я раньше хоть немного подумал, то понял бы, что эта работа не подходит мне. Лучше бы я оставался частью постоянной команды, чтобы видеть реальные результаты своего труда и к концу дня сознавать — вот чего я добился.**

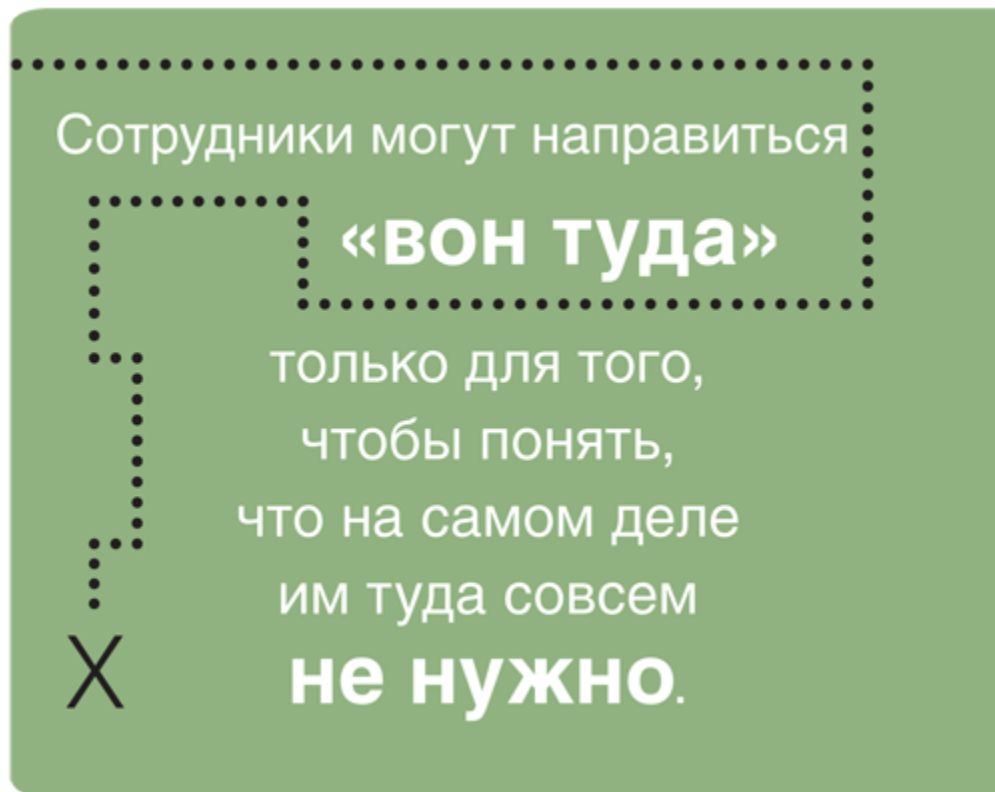
ИТ-консультант

Ретроспективные беседы, основа карьерного роста, призваны заставить человека задуматься, искать связи, подталкивают к исследованиям, давая и сотруднику, и менеджеру бесценную информацию. Облегчить путь к развитию самосознания можно с помощью специальных вопросов:



- которые, возникая по любому поводу, преследуют сотрудников;
- не выходят из головы весь день — а иногда даже всю ночь;
- крутятся в голове, заставляя искать новые горизонты.





(Все еще ждете, когда мы откроем все карты? Думаете, мы дадим вам подробнейшую инструкцию о действиях, необходимых для должной поддержки служащих в их карьерном росте? Напрасно ждете. Такого не случится. Да, мы говорим серьезно. Ваши усилия окажутся результативными, если вы просто научитесь направлять диалог. Вовсе необязательно знать ответы на все вопросы, необязательно призывать к действиям. Честное слово!)

## СИЛА ПРИТЯЖЕНИЯ СЛАБОСТЕЙ

Большинство людей не осознают своих сильных сторон, но хорошо понимают свои слабости. Когда выдаться минутка (в буквальном смысле 60 секунд!), составьте список своих слабых и сильных сторон. Скорее всего, в нем окажется больше недостатков, чем достоинств. На каждом мастер-классе мы наблюдаем одну и ту же поразительную картину. Когда людей просят составить список слабых сторон, они делают это без малейших усилий, улыбаясь, а иногда даже смеясь над таким простым заданием. Но если попросить их перечислить свои сильные стороны, реакция будет совершенно иной. Нахмуренные

брови. Почесывание в затылке. Grimасы, сильное волнение. Странно, да?

### А ЧТО У ВАС?

Можно даже ничего не писать, просто сосчитайте свои достоинства на пальцах одной руки, а недостатки — на пальцах другой. Так что же, вы улыбаетесь или хмуритесь?

Теперь вам понятно, что подчиненным требуется помощь, чтобы они поняли, что делают хорошо, и сосредоточились на своих сильных сторонах. Принимая решения относительно карьеры, об этих важных пунктах мы, зацикленные на слабостях, вспоминаем нечасто. Но достоинства могут и подвести, поэтому всем нужно знать два малоизвестных закона, управляющих нами.

**Закон 1. Слишком много хорошего — тоже плохо.** Слишком ярко выраженная сильная сторона перерастает в проблему.

#### Все в порядке

#### Это уж слишком

Организован и всегда успевает к сроку.

Идет к цели, словно паровой каток?

Гибкий ум всегда помогает по-новому взглянуть на проблему.

Еженедельные собрания — это просто потеря времени, потому что ему недостает собранности.

Отлично ведет переговоры.

Неплохо бы хоть раз пойти на компромисс.

У достоинств есть и обратная сторона. Не забывая, что слишком много хорошего — тоже плохо, вы разовьете самосознание и, соответственно, повысите эффективность.

**Закон 2. Сила или слабость — это зависит от ситуации.**

Достоинство в одной ситуации может обернуться недостатком в другой. (Вспомните, как вы впервые получили полномочия

руководителя. Случалось ли так, что ваша способность доводить дело до конца мешала развитию сотрудников или частичной передаче им полномочий?)

# Достоинства похожи на кислород.

Мы почти не обращаем  
на них внимания,  
пока не окажется,  
что их нет.

Что бы мы ни говорили о достоинствах, не будем забывать о важности осознания слабых сторон: ведь поведение или эффективность сотрудника часто ставят под сомнение реалистичность его карьерных целей и задач. Когда речь идет об оказании помощи в развитии и решении вопросов карьеры, лучше всего для достижения высоких результатов будет выработать правильное понимание того, что работает в вашу пользу, а что против вас.

Ретроспективные беседы не должны быть длинными, а на их подготовку не должно уходить много времени. Предлагаем три подхода, помогающие за две минуты подготовиться к беседе и

провести ее за 5–10 минут. Выбирайте любой или используйте все три в зависимости от предпочтений и отношений, сложившихся с подчиненными.

## ► ПОПРОБУЙТЕ: НАЗАД В БУДУЩЕЕ

---

Планируйте беседу так, чтобы детально изучить прошлый опыт сотрудника, занимаемые им должности, выполняемую работу и задачи; найти темы, тренды и извлечь уроки.

1. Сначала поясните, что будущий карьерный рост зависит от того, кто ты сейчас и почему стал таким.
2. Вместе с сотрудником составьте список различных должностей, ролей и выполняемых видов работ.
3. Относительно каждой должности, выполняемой работы задайте следующие вопросы:
  - Что давало вам радость, энергию, чувство стабильности?
  - Что вызывало скуку, разочарование, усталость?
4. Попробуйте отвлечься и посмотрите, возникнут ли какие-нибудь темы для разговора. Вам не понадобится докторская степень или кушетка психоаналитика, вы и так сразу многое поймете. Руководствуйтесь следующими вопросами:
  - Какие мысли и идеи повторялись?
  - Как развивались со временем ваши интересы, ценности и умения?
  - К чему вы точно будете стремиться в будущем?
  - Чего вы точно хотели бы избежать в будущем?

Вот так, все очень просто. Вы задаете вопросы — сотрудник отвечает. А потом вы вместе пытаетесь разобраться.

## ► ПОПРОБУЙТЕ: ЕЖЕКВАРТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА

---

Это вариация на тему «Назад в будущее», но проводится такая беседа раз в квартал и служит своего рода проверкой. Ее цель — не оценка результатов бизнеса или продаж, не определение норм производительности на следующий квартал, а необходимость понять, что происходит в голове и душе сотрудника.

Пока оставьте производительность в покое. Задавайте такие вопросы:

- Что в этом квартале вам больше всего понравилось в организации работы?
- Какая деятельность принесла вам больше удовлетворения?
- Насколько часто вы чувствовали напряжение и что за этим следовало?
- Когда вам казалось, что энергии и вовлеченности недостаточно?

Пусть это станет привычкой, и тогда четыре раза в год вы будете помогать служащим глубоко анализировать их повседневный опыт с целью переосмысления их карьерных решений и многого другого.

## ► ПОПРОБУЙТЕ: БЕСКОНЕЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

---

Собеседование будет практически непрерывным, если вовлекать сотрудников в разговоры, которые откроют им весь спектр важных вещей, необходимых для карьерного роста.

1. Пользуясь следующим списком, задайте один или несколько вопросов из числа наиболее интересующих вас и сотрудника. В произвольном порядке. Делайте пометки.

### **Умения и сильные стороны**

- Что у вас всегда хорошо получается?
- Что вы делаете чаще всего?

- Чем вы знамениты?

### Ценности

- Опираясь на прошлый опыт, скажите, что для вас всегда важно в жизни и в работе?
- Какие проблемы вас беспокоят больше всего?
- Перечислите три свои самые главные ценности или наиболее дорогие сердцу моменты.

### Интересы

- Чему вам больше всего нравится учиться?
- Чему вы хотели бы уделять больше времени?
- Что бы вы делали, если бы не надо было работать?

### Объекты неприязни

- Какой работой вам меньше всего хотелось бы заниматься?
- Чему вы обычно отводите последнее место в списке дел?
- Что вызывает у вас скуку?

### Предпочтения

- Что вам больше всего нравилось на каждой предыдущей работе?
- Как бы вы хотели работать?
- Какое устройство рабочего места помогает вам работать лучше всего?

### Слабости/возможности

- Какие уроки вы постоянно извлекаете?
- Как ваши сильные стороны иногда работают против вас?
- Какие качества, например, не присущие вам, вы цените в других?

2. Вместе определите, какие выводы можно сделать из беседы при помощи следующих вопросов:

- Как соотносятся ответы?

- Какая картина получается в целом?
- Можно ли выделить общие черты, тематику, точки соприкосновения?

В каждом человеке уникальным образом сочетаются разные виды умений, достоинств, ценностей, интересов, объектов неприязни, предпочтений и слабых сторон, потому что любой из нас неповторим, как неповторимы снежинки или отпечатки пальцев. Осознание этого помогает нам яснее видеть картину своей жизни и места в мире. Но оно не может ограничиваться исключительно вопросами карьеры. Тщательное изучение своей личности сказывается на повседневной работе, улучшая эффективность и результаты, но принося свои плоды и в повседневной жизни. Ретроспективные беседы влияют на личность в целом, а не только на ее роль, связанную с работой.

Заметьте, хотя предложенные подходы просты и относительно быстро реализуются, их воздействие оказывает колоссальный эффект; стало быть, их ценность значительно превышает небольшие затраты времени.

#### ПОДТВЕРЖДАЮЩИЙ ПРИМЕР

Я прирожденный учитель. Это стало ясно почти сразу: я всегда быстрее других понимал, как работать с новыми процессами и приложениями, и объяснял коллегам. Самое первое мое воспоминание как раз о том, как я с гордостью научил подругу по детскому саду писать первую букву ее имени — на коврике. Прошли годы, и теперь мне больше всего нравится общаться с другими и помогать им учиться и расти. Я очень рад, что мой менеджер сумел распознать это мое качество и поддержал меня в стремлении учить других.

Специалист по профессиональному обучению



## ПРЕДОСТЕРЕГАЮЩИЙ ПРИМЕР

Людей легко разложить по полочкам, определив их сильные стороны и не обращая внимания на остальное. Возьмите хоть Пат, нашу звезду. Мы перехватили ее у конкурентов, чтобы она разбиралась с претензиями клиентов. Много лет всем казалось, что ей нравится эта работа. Раз или два мы повышали ее в должности и регулярно набавляли зарплату. Однако потом она ушла в отдел продаж. Выяснилось, что ей было ужасно скучно, Пат устала от своей работы. Если бы я только смог своевременно увидеть все способности Пат, а не только те, которые сразу бросались в глаза, она и сейчас была бы с нами... и вдохнула бы в наш бизнес столь необходимую ему свежую кровь.

Директор  
по коммерческому страхованию

Все люди хотят познать себя — а также мечтают, чтобы другие узнали об их достоинствах. И в этом помогут ретроспективные беседы. Заставляя человека оглянуться и заглянуть вглубь себя, мы извлекаем информацию, позволяющую ему двигаться дальше, к вершинам карьерного роста, и целенаправленно пытаться достичь удовлетворительных результатов.

## А что, ЕСЛИ...

---

- потратить немного времени на то, чтобы оглянуться назад, прежде чем устремляться вперед?
  - задавать вопросы, чтобы распознать уникальность каждого человека и важные для каждого сотрудника вещи?
  - подходить ко всем беседам о карьере с сотрудниками с той же заинтересованностью, что и к первому собеседованию?
-

4

---

Поддержи  
МЕНЯ



**Где я? Как выгляжу со стороны? Что вы обо мне думаете? Не хочу показаться надоедливым, но немного информации мне бы не повредило.**

Сотрудник (возможно, ваш)

Отклик. Должно быть, неслучайно в английском языке первая часть этого слова, feed, означает питание, поддержка<sup>3</sup>. Большинству людей совершенно необходимо иметь представление о том, как их воспринимают другие и как, по их мнению, они работают.

Буквально каждое исследование этого вопроса обнаруживает, что работающие в любой отрасли обязательно ждут откликов. Это нормальная человеческая реакция. Мы более сорока часов в неделю проводим на работе, отдавая ей телом, разумом и душой. И взамен нам требуется лишь немного внимания.

Менеджеры, будьте осторожны: диета с низким содержанием отклика вредит здоровью бизнеса! Среди побочных эффектов наблюдаются:

## **Разочарование** Задержка роста

### Недостаточно четкие цели

### Упущенные возможности

## **Утечка талантов**

Мы теряем — психологически или физически — хороших работников, не удовлетворяя их жажду ответной реакции. Эту утечку талантов можно легко остановить, ведь отклик:

- ничего не стоит, кроме толики неподдельного внимания;
- можно предоставить по-разному — при личной встрече или в виртуальном общении, а потребуется всего-то секунда на подготовку;


- вовсе не является прерогативой менеджеров: мнение может выразить любой желающий или тот, кого спросили.

Отклики — своего рода ретроспективная линза, через которую можно пропустить самовосприятие. В результате увидишь, что ты за человек и что приносишь в мир. Звучит неплохо, правда?

**А ЧТО У ВАС?**  
Будьте честны. Когда дело доходит до обмена мнениями, что вы предпочтете?

**Настроить  
переадресацию**

**Сначала  
отклик,  
потом обед!**



## ВРЕМЯ ПОДДЕРЖКИ

Возможностей для обратной связи — множество. В первую очередь, вам, вероятно, придет в голову оценить эффективность, то есть поведение или результаты труда сотрудника, чтобы помочь ему их повысить. Безусловно, это важно, но сейчас мы говорим не об этом. Мы обсуждаем более широкие вопросы, выступающие двигателями карьерного роста.

О ценности ретроспективных бесед с сотрудниками для выявления существенной, с их точки зрения, информации мы уже говорили. Однако, к сожалению, мнение одного человека редко дает целостное представление о ситуации. Необходимо проверить реальное положение вещей, возможность изменить свой угол зрения, чтобы оценить самого себя. И вот она, возможность обратной связи!

Помогая подчиненным узнать, что думают о них другие сотрудники, вы оказываете им двойную услугу.

1. Они проверяют свои предположения и соотносят собственное представление о себе с откликами, чтобы узнать, как они выглядят

в глазах окружающих;

2. Они развивают способность самостоятельно устанавливать обратную связь.

Не пожалейте времени и сил на отклики — и вскоре у сотрудников возникнет упорное (в хорошем смысле слова) стремление, переходящее в привычку, получать отзывы о себе.

## КТО ЕСТЬ КТО В ИХ ГЛАЗАХ

Обратная связь — еще одна разновидность ретроспективных бесед. Она поможет вашим подчиненным убедиться в правильности самооценки или же пересмотреть свои представления о себе после того, как они узнают мнение других людей.

Для получения более полной картины нужно стараться охватить как можно более широкую аудиторию. Поспрашивайте подчиненных, кто может знать об их сильных сторонах, способностях, интересах и возможностях. В их ответах, вероятно, в различных сочетаниях будут фигурировать:

## **Коллеги** Подчиненные **Клиенты** **Семья** **Друзья** **Руководитель**

Очевидно, вы в этом списке последний. И это имеет значение.

Когда речь заходит  
о **карьерном** росте,  
он **обсуждается**  
**всем миром.**

Чтобы облегчить себе карьерный рост, сотрудникам следует развивать широкую сеть знакомств. Коллеги и другие люди в компании и за ее пределами владеют потенциально важной информацией, идеями, полезными контактами. Получить эту информацию — идеальный способ использовать возможности других людей для продвижения вверх. Как руководитель вы имеете уникальную возможность повлиять на этот процесс. Но это всего лишь одно из многих мнений, формирующих представление сотрудника о себе, которое, безусловно, очень важно для эффективного планирования карьеры.

Предложите служащим поинтересоваться откликами других, прежде чем поделитесь собственными. И дело вовсе не в вежливости (как, например, в случае, когда гостям предлагают первыми сесть за стол), а во власти. Вы обладаете властью, и ваше мнение, соответственно, имеет излишний вес. Выслушав мнение разных людей, подчиненные лучше осознают ценность вашего.

## ПРОСТО ЗАПОМНИТЕ: ООО

Успешные и эффективные люди умеют просить об отзыве и с благодарностью принимать его. Но всем остальным это дается нелегко. Возможно, ваши сотрудники именно таковы. Поскольку познание себя через оценки других у них проходит сложно, в этом случае программа действий должна быть, напротив, простой. Обозначим ее тремя буквами «о». Пусть ваши подчиненные, собирая отзывы о себе, сосредоточатся на трех аспектах: одаренность, область роста и обстоятельства.

### Одаренность

- Каковы мои самые сильные стороны?
- Какие из моих навыков наиболее ценны?
- В чем на меня всегда можно положиться?
- Какую пользу я приношу?

### Области роста

- Что в моем поведении препятствует развитию?
- Случалось ли мне не оправдывать ожиданий?
- Могут ли мои сильные стороны обернуться против меня?
- Какая перемена во мне сильнее всего повлияла бы на мое развитие?

## Обстоятельства

- В каком случае или в каких обстоятельствах моя эффективность наиболее высока?
- В каких ситуациях у меня возникают проблемы?
- Как, по-вашему, я работаю лучше: один или в команде?
- Какие события вызывают у меня стресс или иные нежелательные реакции?

Вместе с сотрудником выберите из каждой категории один-два вопроса как точку отсчета в беседах по обсуждению обратной связи, полученной от окружения.

Как вы уже догадались, лучше всего разговоры вести лицом к лицу. Но, учитывая распределение рабочей силы в наше время, можно прибегнуть и к виртуальным средствам связи — телефону или скайпу. Так или иначе, именно непосредственное общение выявляет ценную информацию и укрепляет отношения.

Более высокий уровень самосознания и прочные отношения с окружающими способствуют карьерному росту. Таким образом, обратная связь действительно помогает сотрудникам развиваться в одной компании, а не искать себе другую площадку для роста. К тому же они совершенствуются в самокритике, а это — прямая дорога к успеху в жизни и работе. Если же у вас уже есть любимый инструмент стимулирования карьерного роста, продолжайте им пользоваться, но не вместо беседы, а в дополнение к ней.

## ЧЕСТНЫЙ АДВОКАТ



Пусть вы и значите в самом конце списка тех, от кого требуется получить отзыв, не рассчитывайте на то, что о вас забыли. Вы важная часть окружения подчиненных, и они хотят знать вашу точку зрения, мнение об их одаренности, областях роста и обстоятельствах, поддерживающих в них стремление к успеху. Вам отведена роль честного адвоката, положившись на которого, можно получить не только поддержку, но и беспристрастное мнение.

Я могу выслушать почти все, что она хочет мне сказать, потому что в глубине души понимаю: она на моей стороне.

Медицинская сестра

Но ведь эта медсестра и ее начальница скорее исключение, чем правило, так ведь? Вы же знаете, как на самом деле все происходит в вашей (читай: реальной) жизни.

Вовсе не все служащие компании желают услышать ваш отзыв, а из тех, кто захочет, немногие действительно будут слушать то, что вы говорите. Соответственно, из этого подмножества лишь некоторые что-то поймут, а еще меньше тех, кто предпримет какие-либо действия, руководствуясь вашим мнением.

Чем же в таком случае оправдать усилия, потраченные на обратную связь, в идеале дополняющую представление работника о себе? Да ничем. Но сделать что-то для того, чтобы убедиться, что люди слушают, понимают, а потом серьезно обдумывают ваши отзывы, необходимо. А вот это вам по плечу.

Обычный, живой человеческий

**разговор** —

это самый короткий

**путь** к развитию

**самосознания**

и установлению прочных

**взаимоотношений,**

даже если он

происходит спонтанно

и **неуклюже** —

возможно, **именно**

**потому** что происходит

спонтанно и неуклюже!

## ► ПОПРОБУЙТЕ: СТРУКТУРИЗАЦИЯ ОТКЛИКА

---

С помощью этих двух упражнений можно довести до ведома подчиненных свое мнение таким образом, чтобы они смогли его воспринять, осознать и исправить что-либо в своем поведении или подходе к работе.

**1. Сосредоточьтесь на «что» и «ну и что из этого».** «Что» описывает конкретные действия и результаты, оказывающие влияние на направление и развитие карьеры. Излагайте свою мысль как можно конкретнее, во всех деталях, необходимых для полного понимания. Но не останавливайтесь на этом! Переходите к «ну и что из этого». Рассмотрите последствия действий, подчеркните результаты, подкрепив таким образом свой отклик, чтобы сотрудник смог извлечь из него пользу для дальнейшего карьерного роста.

- Не говорите: «Вы отличный торговый представитель. Продолжайте работать так же хорошо».
- Говорите: «Вы постоянно предлагаете нестандартные решения проблем клиентов. Ваши действия определяют стандарт, которому следуют новые сотрудники. Вы становитесь настоящим лидером команды».

**2. Будьте заботливы и беспристрастны.** Здесь нет места «но» или «или», тут нужен именно союз «и». Чем более неприятную вещь вам нужно сказать, тем более заботливым должен быть тон вашего сообщения. Несколько минут, потраченные на обдумывание и составление отзыва, могут значительно повлиять на то, как будут восприняты ваши слова и принесут ли они пользу.

- Не говорите: «Кажется, вам не даются продажи».
- Говорите: «У вас складываются хорошие отношения с покупателями, однако они не переходят в продажи. Давайте

обсудим, как можно лучше использовать ваши сильные стороны».

Согласно результатам исследований специалистов по работе мозга, люди становятся более восприимчивыми к конструктивным (то есть негативным) отзывам, когда им предшествует позитивное сообщение (вы, наверное, и так это знаете). Предварительное обсуждение талантов, достоинств и умений закладывает основу для разговора и дает вам право чуть позже сообщить менее приятную информацию.

Большинство людей все же стремятся услышать правду, пусть и горькую; что-то внутри нас отзывается на хорошее обращение.

Сьюзан Скотт,  
«Жесткое руководство» (Fierce Conversations)

## АДРЕСНЫЙ ОТКЛИК

Не знаете, с чего начать? Или хотите расширить круг адресатов вашего отклика, чтобы основательнее поддерживать рост сотрудников? Тогда читайте дальше.

Сотрудники хотят получить от вас информацию по трем основным направлениям: технические навыки, навыки межличностного общения и карьерные навыки.

От технических, или профессиональных, навыков непосредственно зависит продуктивность сотрудников и результаты их работы, идет ли речь о сварке, веб-дизайне, продажах или пошиве обуви. Эти умения необходимы для выполнения работы, и обычно именно их мы считаем залогом успеха в работе.

Но это всего лишь верхушка айсберга. Столь же (а для кого-то и более) важны навыки межличностного общения, которые тоже становятся залогом успеха. Это способность к коммуникации, сотрудничеству, работе в команде, созданию связей и знакомств. Любой, кто когда-либо пытался ими овладеть, знает, насколько это трудно.

А вот следующая категория навыков, или подсознательных умений, не всегда на виду, поэтому о ней часто забывают. Тридцать лет

полевых исследований показали, что именно наличие этих качеств предопределяет возможности постоянного продвижения по карьерной лестнице:

- постоянное стремление к лидерству;
- неослабевающий интерес к окружающему миру и его возможностям;
- подлинное стремление к самопознанию;
- гибкость перед лицом перемен.

Хотя природа наделяет этими качествами людей по-разному, совершенно очевидно, что со временем их можно развить, и здесь роль поддержки и откликов неоценима.

Обратитесь к любой из этих категорий навыков, и вы взрастите самосознание сотрудника, посеяв в нем семена развития. Подготовьте отзывы по любым двум категориям и проведите важную и воодушевляющую беседу. Добавьте их в список возможных тем и обращайтесь к ним время от времени, излагая свою точку зрения и поддерживая стремление сотрудника к карьерному росту.

## **А что, ЕСЛИ...**

---

- коллеги знали бы, как обращаться за откликами?
  - своим мнением делились бы не только руководители?
  - все сотрудники четко понимали бы, кто они, в чем их сильные стороны, каковы их возможности для роста и где с наибольшей вероятностью можно отличиться?
- .....

5

---

Что

происходит



**Можете не говорить мне, что деловая среда меняется. Я знаю. Я живу в этом. Но нельзя же постоянно карабкаться наверх и соперничать. Я не хочу просто не отставать... Я хотел бы обогнать всех.**

Сотрудник (возможно, ваш)

Мы не будем рассказывать вам о том, что мир меняется. Об этом вы и сами могли бы книгу написать. Перемены и их последствия, с которыми вы сталкиваетесь каждый день, влияют на выбор решений по вопросам стратегии, распределения ресурсов и другим важнейшим направлениям бизнеса.

Должны ли они влиять и на карьерные решения? Ответ: да!!!

Ретроспективный анализ закладывает прочный фундамент карьерного роста сотрудников: в его ходе они понимают, какой вклад вносят в компанию. Однако опасно опираться исключительно на такое представление в попытке добиться карьерного роста. Ведь служащий может решить двигаться в интересном ему направлении, где лучше всего проявятся его сильные стороны, но при этом окажется, что это направление не отвечает производственной необходимости (читай: приводит в тупик.) Ретроспективный взгляд обязательно следует дополнять проспективным.

Благодаря проспективному видению начинаешь мыслить широко, задумываешься о будущем, об организационных вопросах, изменениях, стремишься делать выводы. Проспективный взгляд позволяет сосредоточить карьерные усилия на получении важного и весомого результата; причем даже на повседневные задачи начинаешь смотреть по-другому. Снова двух зайцев одним выстрелом!

У некоторых людей  
есть врожденная  
**СПОСОБНОСТЬ**

быть всегда

**ОТКРЫТЫМИ**

для окружающего мира.

**Улавливать**  
**ТЕНДЕНЦИИ**

там, где другие видят

л•и•ш•ь х•а•о•с.

Делать значительные

выводы из,

**казалось бы,**

незначительного события.



## ЗА ХРУСТАЛЬНЫМ ШАРОМ

Все мы слышали о тех, кто, поленившись применять свои знания и умения, в результате чего они устарели, оказался на обочине прогресса. А о тех, кто сумел предвидеть будущее и был готов к нему? Это резонансные истории о легендах бизнеса.

Некоторые простые смертные, хотя и занимают низшие ступени иерархии в компании, обладают талантом смотреть в будущее чуть дальше, чем остальные. Положим, они все же не экстрасенсы. Но они практикуют своего рода собственную методичку: **Постоянное Изучение и Обдумывание**.

Для некоторых это вполне естественно, другие развили в себе это качество. Постоянное изучение и обдумывание входит в привычку, и благодаря обсуждению возможных перспектив ее можно выработать.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ДАЛЬНОВИДНОСТИ

Вы бывали на собраниях (или нет), читали меморандумы (или нет). Вы знаете «общую картину» бизнеса компании (или нет). Вы можете всю ночь лежать без сна и ворочаться от беспокойства или так глубоко погрузитесь в проблему, что станете думать о ней постоянно, в итоге все ваши поступки будут обусловлены этим. Но ваши подчиненные, вероятно, не обладают таким широким взглядом. Их радары нужно направить на новые созвездия, чтобы они осознали:

- проблемы и изменения, происходящие в мире, например: смену демографической картины, глобализацию, государственное регулирование, экономическую нестабильность;
- внутренние проблемы и изменения, происходящие в организации, например: изменение ожиданий клиентов, новые отношения с поставщиками, слияния и поглощения, снижение порога допустимости ошибок.

Я не ребенок. Конечно, я не руководитель, но знаю, что у нас что-то меняется. Держите меня в курсе. Я заслуживаю, чтобы

меня ставили в известность, могу я что-то сделать в новых условиях или нет.

Рабочий на производстве

Не пугайтесь: мы не предлагаем вам посвятить служащих во все тонкости стратегического планирования. Наоборот, мы предлагаем создать форум, благодаря которому сотрудники не теряли бы связи с внешним миром, ведь именно он в конечном счете и определяет направление их карьерного роста.

## ► ПОПРОБУЙТЕ: ОДНА ГОЛОВА ХОРОШО, А ДВЕ ЛУЧШЕ

---

Хотя в основном сотрудник и менеджер обсуждают карьеру лично, с глазу на глаз, перспективные беседы лучше проводить в группе (вы поразитесь эффективности этого подхода).

Лучше всего, чтобы члены команды обменивались информацией, исследовали проблемы и получали непосредственный опыт, а не воспринимали упрощенное вами изложение динамики и проблем бизнеса. Ведь два, три, четыре и более голов лучше, чем одна. Никто — даже вы! — не может быть экспертом во всех движущих силах и факторах, управляющих миром, бизнесом или только вашей компанией. Так что пусть возобладает мудрость толпы. Поощряйте действия и разговоры, стимулирующие изучение и обдумывание.

Для начала предлагаем вам перечень возможных действий, если вы захотите хоть отчасти понять, что происходит в окружающем мире. Однако вы сами наверняка сможете придумать намного больше.

- Поговорить с ведущими специалистами.
- Вступить в контакт с клиентами.
- Исследовать важнейшие проблемы и тенденции.
- Почитать деловую литературу.
- Принять участие в конференциях в своей отрасли.

- Побывать на встречах топ-менеджеров или посетить собрания межфункциональных групп.

Подобные мероприятия повышают осведомленность об общей картине, о происходящих в мире, индустрии и компании событиях. Но именно беседы и размышления преобразуют простую информированность в глубокое, ценное понимание проблем и заставляют делать соответствующие выводы.

# Поощрение

сотрудников

к непосредственному

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ**

с окружающим миром

будет всего лишь

интересным упражнением

до тех пор, пока вы

не **выслушаете**

их впечатления

и не побудите их

к **размышлениям.**

Несколько простых вопросов помогут сделать умозаключения:

- Что наиболее важное вы усвоили?
- Что это означает для нашей сферы деятельности?
- Что это означает для нашей организации?
- Как это повлияет на наши товары (услуги, доход)?
- Как это повлияет на наш отдел?
- Что это значит для вас, вашей работы и карьеры?



## ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОСПЕКТИВНОГО ОБСУЖДЕНИЯ

Даже эпизодические обсуждения будущей карьеры приносят большую пользу. Но не стоит этим ограничиваться. Хотите двигаться дальше?

Постарайтесь включить перспективные беседы в повестку дня каждого собрания. Пусть сотрудники отчитываются о том, чему научились. Руководите открытым обсуждением, задавая перечисленные выше вопросы.

Я стал предлагать всем членам нашей команды по завершении совещаний делать краткий обзор статей из отраслевых изданий, деловых журналов, новостей общего содержания. Каждый должен был в течение двух минут пересказать статью и провести краткое обсуждение того, что это может значить для нас. Я был поражен выводами моих сотрудников — оказалось, им это так интересно. Как-то раз я забыл включить этот раздел в повестку еженедельного совещания — и мне об этом сразу же напомнили.

Менеджер по управлению рисками

Подумайте, что может произойти, если начинать каждое совещание с обсуждения перспектив? Результаты не заставят себя ждать. Каждый сотрудник, обладая теперь более ясным представлением благодаря широкой информированности, станет принимать более взвешенные решения относительно карьерного роста. Вы убедитесь, что это только одно из преимуществ бесед подобного рода: вы и сами узнаете больше, чем ожидали. Ведь сотрудники могут оказаться столь же полезными, как и партнеры по бизнесу, вы достигнете лучших результатов, появятся инновационные решения. Кто знает, чего вы сможете добиться — может, мира во всем мире? (Мы написали это, только чтобы убедиться, что вы внимательно читаете.)

## ► ПОПРОБУЙТЕ: ЗАПОЛНЕНИЕ БЛАНКОВ

---

Заинтересовать сотрудников разговорами о перспективе можно, попросив их потратить несколько минут на то, чтобы завершить несколько любопытных предложений.

- С моей точки зрения, самое значительное изменение в нашей сфере деятельности — это...
- По моим прогнозам, следующим крупным изменением будет...
- Я представляю себе время, когда...
- Наш бизнес станет совсем иным, если...
- Все изменится с исчезновением...
- На меня больше всего повлияло то, что в компании изменилось...
- Большим шагом вперед стало решение руководства о...
- Чтобы держаться на плаву и стремиться к достижению карьерных целей, я намерен...

Выберите одно-два предложения. Попросите продолжить их либо каждого участника собрания, либо весь коллектив. И следите за обсуждением.

Этот метод столь же эффективен, сколь и прост. С его помощью можно заставить сотрудников, возможно, впервые в жизни отвлечься и попытаться взглянуть на вещи шире, со стратегической точки зрения, чтобы решить, какое значение перемены имеют для их карьеры.

### **А ЧТО У ВАС?**

Подумайте над этими предложениями самостоятельно. Как бы закончили их вы? Как ваши ответы влияют на решения относительно собственного карьерного роста?

Итак, ретроспекция — мощный инструмент, но только ее одной недостаточно для того, чтобы влиять на карьерный рост. Происходящие вокруг перемены оказывают непосредственное влияние на наши решения, стратегию и успех. Сотрудники могут обратить их себе во благо, если приобретут новые навыки — именно с помощью перспективных бесед.

Помимо ретроспекции и проспекции, мы обсудим интроспекцию. А ее уроки можно перечислять бесконечно:

- развитие новых умений для решения проблемы;

- рост интереса к новым направлениям бизнеса и их поддержка;
- достижение желанной цели в самых ответственных проектах.

Все эти уроки, которые можно извлечь, учесть и изучить во время бесед о карьерном росте, открывают бесконечные возможности для роста бизнеса и развития персонала.

## **А что, ЕСЛИ...**

---

- коллеги овладели бы умением изучать и анализировать информацию об окружающем мире?
  - перспективные беседы стали бы элементом повседневной жизни компании?
  - каждый знал бы, что происходит и какое значение это имеет лично для него?
-



6

---

Если не

**ВВЕРХ,**

то куда?

**Ставьте передо мной новые задачи. Напрягайте меня. Меня интересует не столько повышение, сколько обучение, рост и новое, более разнообразное применение моих талантов.**

Сотрудник (возможно, ваш)

Опыт и профессиональный рост тесно связаны с реализацией возможностей. Но, к сожалению, и менеджеры, и рядовые сотрудники часто придерживаются устаревшего взгляда на эти возможности. В современной деловой среде нельзя расти, если не распрощаешься с некоторыми старыми представлениями.

**Попрощайтесь с карьерной лестницей.** Последние несколько лет в компаниях участилось затягивание поясов и сокращение штатов, таким образом возможностей занять высокий пост стало гораздо меньше. На верхних ступенях пирамиды власти, где и раньше было довольно тесно, не осталось места.

**Попрощайтесь с традиционным представлением о карьерном росте.** Предсказуемый переход с одной (низшей) ступени с определенным кругом обязанностей на другую (более высокую) уступил место более гибким, карьерным моделям, что способствует своевременному отклику на нужды бизнеса и работника.

**Попрощайтесь с необходимостью пренебрегать личной жизнью.** От разделения работы и личной жизни мы перешли к необходимости интеграции. Развитие технологий и коммуникаций размыло для многих людей границы между работой и домом.

Все чаще работники, понимая, что нельзя получить все сразу — по крайней мере за один присест, — не хотят жертвовать ради работы важной частью своей жизни. Более того, они считают, что теперь и сама работа должна «работать» на них.

Познакомьтесь с новым образом мышления: сегодня карьерный рост представляет собой кривую движения вверх, вниз, в обход и в сторону. Сегодня карьерный рост напоминает не лестницу, а скалодром.

**Первое правило скалолазания.** Не всегда цель — вершина. Часто необходимо просто пройти стену, двигаясь к конкретной точке.

Меня все устраивает в моей работе. Я совершенно не хочу головной боли, связанной с руководством. Но и застоя тоже не хотелось бы. Нужно наметить себе новую задачу на новом месте, где я могу применить себя.

Технический специалист

**Второе правило скалолазания.** Из точки А в точку Б ведет бесчисленное количество путей.

По мере карьерного роста я находил свое призвание много раз. От продаж переходил к операционной деятельности, а теперь я в службе по работе с клиентами. Конечно, не самый прямой путь, но в ходе его я получил именно то, что хотел.

Руководитель службы по работе с клиентами

**Третье правило скалолазания.** Иногда, чтобы добраться до конечной цели, нужно немного сползти вниз по стене.

Мне очень хотелось заниматься разработкой продукта, но я понимал, что никогда не добьюсь в этом успеха (даже небольшого), потому что не имел опыта непосредственной работы с клиентами. И я сознательно пошел на понижение, чтобы получить необходимый опыт. Это окупилось с лихвой.

Менеджер продукта

**Четвертое правило скалолазания.** Можно выбирать безопасные или рискованные пути, более или менее устойчивые точки опоры — в зависимости от условий.

Когда мой младший ребенок заболел, я была не в состоянии идти в ногу с требованиями своей группы по расширению клиентской сети. Нужно было принять решение. Я благодарна своему менеджеру за то, что он помог мне подыскать другую должность с фиксированным рабочим графиком. Сейчас, когда дома все наладилось, я рада вернуться к привычному лихорадочному ритму.

Менеджер проекта

Карьерный складром

очень велик,  
он предлагает

**широкий**

выбор возможностей  
и почти неограниченное  
количество сочетаний  
ходов в каждом  
направлении —

в сторону и вниз ▶ в обход, вверх,

на пути к пониманию  
каждым своих  
**карьерных**  
**устремлений.**

## ПРОДВИЖЕНИЕ ПОНИМАНИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ

Метафора со скалодромом будет верна, только если мы изменим свое представление о том, что по-настоящему значат в современном мире понятия карьерного роста и продвижения.

Наверняка вам вбивали в голову, что продвижение — это путь вверх: бóльшая ответственность, управление растущим количеством подчиненных, зарабатывание больших денег. Но сегодня продвижение — это дорога вперед и в сторону, к тому пониманию карьерного успеха, которое каждый определяет для себя сам.



Знаете ли вы:

- каково понимание ваших сотрудников карьерного успеха?

- какую работу они хотели бы выполнять?
- чего хотят добиться?
- какие таланты хотели бы развить в себе, какие выработать умения?

## А ЧТО У ВАС?

Задайте себе те же вопросы:

- как вы понимаете карьерный успех?
- какую работу вы хотели бы выполнять?
- чего хотите добиться?
- какие таланты вы хотели бы развить в себе, какие умения выработать?

Если вам трудно ответить, знайте: вы не одиноки. Тех, кто не догадывается, какие ответы могут дать их сотрудники, очень много. Удивительно ли, что вопросы карьерного роста кажутся такими сложными? Большинство менеджеров блуждают в этой теме вслепую.

Сотрудники должны сами решить, что значит для них продвижение, как они определяют карьерный успех. И вы должны им рассказать об этом, если им нужна ваша помощь и поддержка. Таким образом, неудивительно, что многие важнейшие беседы с сотрудниками посвящены прояснению их видения карьерного успеха. Начните глубокий, содержательный диалог с нескольких простых вопросов.

- Каким вы видите себя через 3, 5, 10 лет?
- Что вы хотите делать?
- Как вы хотите это делать?
- С кем и в каких условиях?

Универсального, подходящего всем решения не существует; каждому человеку необходимо создать индивидуальный, адаптированный к его потребностям план достижения собственных карьерных целей.

Наверное, вы думаете: «Так я и знал: в итоге все сведется к тому, что мне нужно всего лишь управлять карьерами подчиненных»? Правильно? Нет.

Ваша работа состоит в организации бесед, повышающих осведомленность сотрудников о возможностях их карьерного роста, в стремлении помочь им решиться на конкретные действия. Вы руководите: задаете вопросы, указываете направления, размышляете, исследуете. Но в конце концов все зависит от них.

## ВВЕРХ И ВНИЗ, ВПЕРЕД-НАЗАД

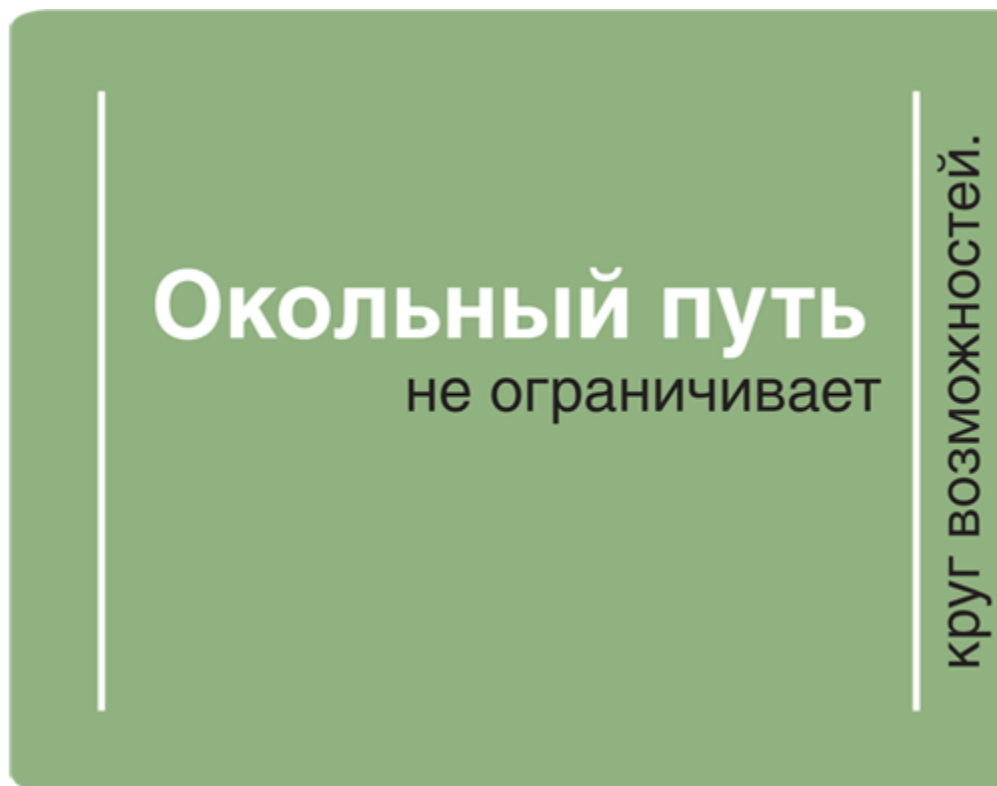
Понять, как служащие компании определяют карьерный успех, значит сделать только первый шаг. Работа в соответствии с этими определениями ведется различными способами и в различных направлениях, например:

- переход на более высокие должности;
- горизонтальное перемещение;
- меры по приобретению бесценного опыта, которые ранее считались бы шагом назад или вниз;
- рост на месте (по материалам CareerPower, Career Systems International, ©2011).

*Путь наверх* первым приходит в голову большинству людей, когда они слышат о карьерном росте. И хотя чем ближе к вершине, тем меньше возможностей для роста, вертикальное продвижение остается важным и необходимым. Компании преуспевают, если имеют в штате обученных кандидатов, готовых справиться с проблемами более высокого порядка.

Впрочем, путь наверх — не единственный для тех, кто мечтает о росте. В наши дни, в условиях плоской организационной структуры, горизонтальное перемещение часто служит альтернативой повышению.





Окольный путь — не утешительный приз. Совсем наоборот. Владение глубоким пониманием собственной компании нередко дает неоценимые преимущества.

Новая должность на прежнем уровне организационной структуры помогает расширять мышление, рождает целостный взгляд на деятельность компании, стимулирует создание новой, более широкой сети контактов, развивает быстроту адаптации, весьма важную в современных условиях жесткой экономики.

Еще один вариант развития — переподготовка, хотя вряд ли она пользуется особой популярностью у персонала. Как помочь другим понять, что переход с одного уровня на другой, даже если он считается более низкой иерархической ступенью, — эффективное, мудрое и часто стратегически верное решение? (Ответ: сначала поверьте в это сами.)

Иногда, чтобы быстрее продвинуться вперед, разумнее всего осознанно отступить назад.

Я увидел письма на стене. Мой отдел прямым ходом направлялся на аутсорсинг. Мне хотелось остаться работать в компании и когда-нибудь возглавить крупный проект. И я перешел в другой отдел. Раньше я руководил тремя сотрудниками, а теперь стал рядовым подчиненным. Буду честным, самолюбие несколько пострадало. Но я быстро приспособился и многое узнал о целом сегменте клиентов, новом для меня. И это было именно то, что нужно для дальнейшего развития.

Инженер

Задача  
менеджера —  
помочь  
сотрудникам  
понять,  
что это

**не**

**ПОНИ-  
ЖЕНИЕ,**

а просто  
поворот  
на другую  
дорогу,  
своего рода  
объезд  
пробки, поиск  
новых путей.

Не всегда легко объяснить, что переподготовка нередко оказывается для сотрудников лучшим способом достижения целей.

И наконец, есть возможность развиваться на своем месте. Но с ней мы ознакомимся подробнее в следующей главе.

Итак, путь вверх — не единственный, это очевидно. Даже если многие предпочитают это направление, скалодром — как мы условились называть новую деловую среду, — предлагает множество способов оказаться наверху.

## **А что, ЕСЛИ...**

---

- сотрудники рассматривали бы карьерный рост не как лестницу, а как скалодром?
  - они двигались бы к своим карьерным целям, используя почти неограниченное сочетание ходов в каждом направлении — в обход, вверх, в сторону и вниз?
  - вы поговорили бы с каждым сотрудником отдельно, чтобы понять, как каждый из них представляет себе продвижение и карьерный успех?
-

7

---



**На том же  
МЕСТЕ,**



**НО  
ИНАЧЕ**

**Мой друг почти семь лет работал в одном и том же отделе под руководством одного и того же начальника. Звучит уныло, правда? А вот он так совсем не думает. Менеджер постоянно стимулировал его рост — помогал ему развиваться и использовал его таланты каждый раз по-разному. В итоге мой друг профессионально вырос больше, чем я — хотя я менял работу каждые два года. Хорошо бы у меня был такой менеджер!**

Сотрудник (возможно, ваш)

Скажите честно, все эти разговоры об интроспекции, возможностях, переподготовке, движении вперед и в сторону в предыдущей главе вас несколько напрягли, так ведь? Как бы вы ни хотели помочь своим сотрудникам раскрыться в новой роли, более соответствующей их карьерным целям, не всегда возможно что-то сделать. Вот почему многие менеджеры вообще избегают бесед о карьерном росте. Вы просто не хотите давать нереалистичные обещания, чтобы не разочаровать подчиненных, если цель, к которой они стремятся, окажется недостижимой.

## **МЫСЛИ ГЛОБАЛЬНО — ДЕЙСТВУЙ ЛОКАЛЬНО**

Ретроспективный и проспективный подход в сумме дают умение проникать в суть — увидеть целый мир возможностей развития сотрудников. Некоторые из этих возможностей подразумевают карьерные передвижения, но большинство (и эта тщательно скрываемая тайна очень облегчит жизнь всем менеджерам, озабоченным развитием персонала) с ними не связаны. Рост вовсе не предполагает движение в обход, вверх, в сторону или вниз. При должном уходе сотрудники будут расти там, где их посадили.

Рост на своем месте — самая приемлемая для менеджеров, но реже всего используемая ими стратегия карьерного роста. Посмотрим правде в глаза: вашего влияния может быть недостаточно, чтобы перевести подчиненного в другой отдел или повысить его в

должности, однако вы несете полную ответственность за то, что происходит в вашем «ведомстве». Находить способы для развития талантов, изучать интересы сотрудников, поощрять их стремление овладеть навыками, необходимыми для выполнения нынешней работы — все эти задачи входят в сферу вашего влияния.

Хотите ли вы:

- повысить уровень заинтересованности сотрудников?
- раскрыть и использовать ранее неизвестные или недостаточно востребованные таланты, чтобы помочь бизнесу?
- воспитать культуру непрерывного обучения и развития?
- развить необходимые навыки и знания и подготовить служащих к решительному изменению карьеры в случае подходящей возможности?
- развить в сотрудниках лояльность и создать себе репутацию лидера, чтобы ярчайшие таланты выстраивались в очередь, ожидая шанса работать с вами?

Помогите им двигаться вперед и вверх, не делая при этом ни шага. Пусть они растут на месте. Но для этого нужно изменить мировоззрение.

## ПУТАНИЦА В ДОЛЖНОСТЯХ

В прежние представления о карьерном росте входил ряд перемещений снизу вверх, от должности к должности, к работе своей мечты, в следующей последовательности:

Если я хочу стать \_\_\_\_\_

(вершина карьеры),

то сначала должен стать \_\_\_\_\_

(более низкая должность).

Ранее классическая модель карьерного роста включала постепенный переход от одной роли к другой на пути к работе своей мечты. Но теперь, как мы знаем, учитывая современные обстоятельства, не так

много должностей или постов когда-нибудь освободятся. Так что те, кто работает на одном и том же месте, обречены на разжижение мозгов и потерю интереса и отсутствие развития? Конечно же нет.

Представляем новую модель карьерного роста:

Если я хочу стать \_\_\_\_\_

(вершина карьеры),

то должен знать/овладеть \_\_\_\_\_

(требуемые навыки).

**Я уже давно понял, что не столь важно название должности, сколь богатство опыта, который приобретаешь. Названия хороши для книг — но не для людей.**

Руководитель отдела розничных продаж

Даже если бы в условиях современных компактных организаций было бы в принципе возможно развитие сотрудников путем перевода их с должности на должность, это было бы так утомительно. Развитие на рабочем месте гораздо больше соответствует реальности современной деловой среды и согласуется с нуждами работника и компании.



## Проблема

# роста на месте

заключается в необходимости выбросить из головы номенклатуру должностей и **сконцентрироваться** на опыте, знаниях, умениях и навыках, которые необходимо приобрести сотруднику.

После того как вы **определите** развитие как систему выявления и приобретения необходимого **опыта**, перед вами откроются более **широкие** перспективы, а сотрудники смогут расти, не сходя с места.

Воспринимайте такое положение вещей как стечение обстоятельств — или как результат своей качественной работы над карьерным ростом сотрудников, — но хороший руководитель почти всегда в состоянии направить интересы и цели сотрудника на нужды компании. Просто хорошие менеджеры видят возможности там, где их не видят другие.

**Все начиналось с сомнений. Мой специалист по технической документации сказала, что хотела бы заниматься составлением заявок на некоммерческие гранты. А у нашего производства, рассчитанного на коммерческий доход, в этом нет надобности. Но, обдумав все вместе, мы поняли, что некоторые области ответственности обеих ролей совпадают и разработали способ развития составительских навыков сотрудницы для улучшения качества текущих проектов и подготовки к работе по написанию заявок на гранты. Некоторое время она провела в отделе продаж, помогая писать коммерческие предложения и другие важные документы. В результате выросли ее заинтересованность работой и приверженность компании, и сейчас эта сотрудница параллельно с основной занятостью пишет заявки на гранты как волонтер.**

Менеджер по документообороту

Те, кто успешно поддерживает стремления других, направленные на рост на месте, умеют смотреть шире и дальше. А вы?

### **ВОЗМОЖНОСТИ: УВИДЕТЬ ИЛИ ПРЕНЕБРЕЧЬ**

Считаете ли вы, что люди сложны, интересны и многоплановы? Д Нет  
а

Можете ли вы распознать, что сотрудники способны на большее? Д Нет  
а

Выделяете ли вы их сильные стороны, которые Д Нет

можно использовать по-другому, необычным а образом?

Понимаете ли вы, что работу можно выполнить несколькими способами? Д Нет  
а

Способны ли вы извлечь урок почти из любого опыта работы или общения? Д Нет  
а

Испытываете ли вы досаду, когда кто-то говорит: «Но мы тут так делать не привыкли»? Д Нет  
а

Считаете ли вы описание задачи полезным в работе пособием, а не цепями, сковывающими по рукам и ногам? Д Нет  
а

Ведете ли вы текущие разговоры о том, как по максимуму использовать таланты? Д Нет  
а

Нравится ли вам мыслить нешаблонно? Д Нет  
а

Нравится ли вам не думать о работе как о мире, полном неприятностей и проблем? Д Нет  
а

## Анализ

- Если вы ответили «да» восемь и более раз, значит, вы на сто процентов видите все возможности изыскать пути помощи сотрудниками в получении необходимых навыков, знаний и опыта.
- Если вы ответили «да» 5–7 раз, вы хорошо видите эти возможности и часто не упускаете случая связать потребности сотрудников в карьерном росте с возможностями организации.
- Если вы ответили утвердительно 4 раза или меньше, возможно, вы не видите возможностей, помогающих сотрудникам развиваться.

Менеджеры, умеющие  
**видеть возможности,**  
предвидят, создают  
и **обсуждают**  
**обстоятельства,**  
которые дают подчиненным  
шанс на развитие.

Более подробно вопрос поиска возможностей рассматривается в нашей книге «Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников»<sup>4</sup>.

Согласно определению в словаре, возможность — это совокупность обстоятельств, необходимых для осуществления, достижения чего-либо. В нашем случае продвижения вперед и вверх, к карьерному успеху в собственном понимании.

Возможности не возникают случайно. Они создаются с помощью четкой системы нацеленными на поиск менеджерами, которые понимают, что помогать подчиненным прийти к собственному пониманию карьерного успеха невозможно, не беседуя с ними. Беседы делятся на две категории:

1. **ЧТО** — цель этих бесед осознать, что нужно сотруднику с точки зрения опыта, навыков, рисков и информации.
2. **КАК** — вытекающие из предыдущих бесед, определяющие способы удовлетворения потребностей сотрудника в карьерном росте.

*Внимание:* старайтесь не путать эти два типа бесед. Не поддавайтесь искушению их смешивать. И никогда не меняйте их последовательность, чтобы не вызвать замешательство и потерю волос — поскольку вы непременно будете рвать их у себя на голове.

Одна из типичных ошибок менеджера — немедленный переход от определения карьерных задач и оценки успеха сотрудников к словам: «А теперь сделаем так...». Хотя такое поведение вполне естественно для руководителя — как бы вы добились своего поста, если бы не были ориентированы на действия, — преждевременный переход к действиям опасен тем, что претворение возможного в действительное начинается слишком рано и приводит к негативным последствиям:

- отнимает необходимое время для размышления;
- убивает креативность;
- вызывает стремление принимать решения прежде, чем возможность будет распознана;
- сужает круг тем для обсуждения;
- не позволяет увидеть весь спектр возможностей.

## ► ПОПРОБУЙТЕ: СНАЧАЛА О ГЛАВНОМ

---

Договоритесь с сотрудником на время отложить все разговоры о способах достижения нужного результата. Вместо этого сосредоточьтесь на обсуждении того, ЧТО ему необходимо для того, чтобы двигаться вперед. Определите возможности с помощью вопросов:

- Какие знания и умения требуются для достижения цели?
- Какого рода опыт необходим для достижения успеха?
- Что он больше всего хотел бы делать?
- Чем он меньше всего хотел бы заниматься?

Какие ответы вы хотите получить во время беседы? Например:

## ПОДХОДЯЩИЕ ОТВЕТЫ

- Я хотел бы расширить свое понимание бизнес-среды.
- Мне нужно получить больше опыта в различных ситуациях.
- От тесного взаимодействия с клиентами я только выиграю.
- Приобрести широкий взгляд на вещи — вот что мне нужно.
- Неплохо бы получить опыт работы с финансовыми инструментами.
- Вы можете помочь мне в создании мощного круга поддержки?
- Хотелось бы решать более сложные управленческие задачи, чем те, с которыми я регулярно сталкиваюсь.

Какие ответы вы не желали бы получить? Например:

## НЕДОПУСТИМЫЕ ОТВЕТЫ

- Я должен возглавить отдел обслуживания клиентов.
- Вам нужно перевести меня в группу Джона.
- Мне совершенно необходим секретарь-референт.
- Пожалуйста, запишите меня на следующие курсы для подготовки менеджеров.
- Спасибо, что спросили, я хотел бы получить вашу должность.

Подобные ответы свидетельствуют о том, что сотрудник сразу же переходит непосредственно к ответу на вопрос «как?». Теперь вы, наверное, поняли наше предостережение.

Цель бесед, дающих ответы на вопрос «что?», состоит в определении широкого круга возможностей, опыта, информации и рисков. Они призваны поддержать служащих в их понимании своего пути продвижения вперед и вверх к успеху. А руководители, умеющие видеть возможности, знают, как этого добиться.

## ОДНИМ СЛОВОМ

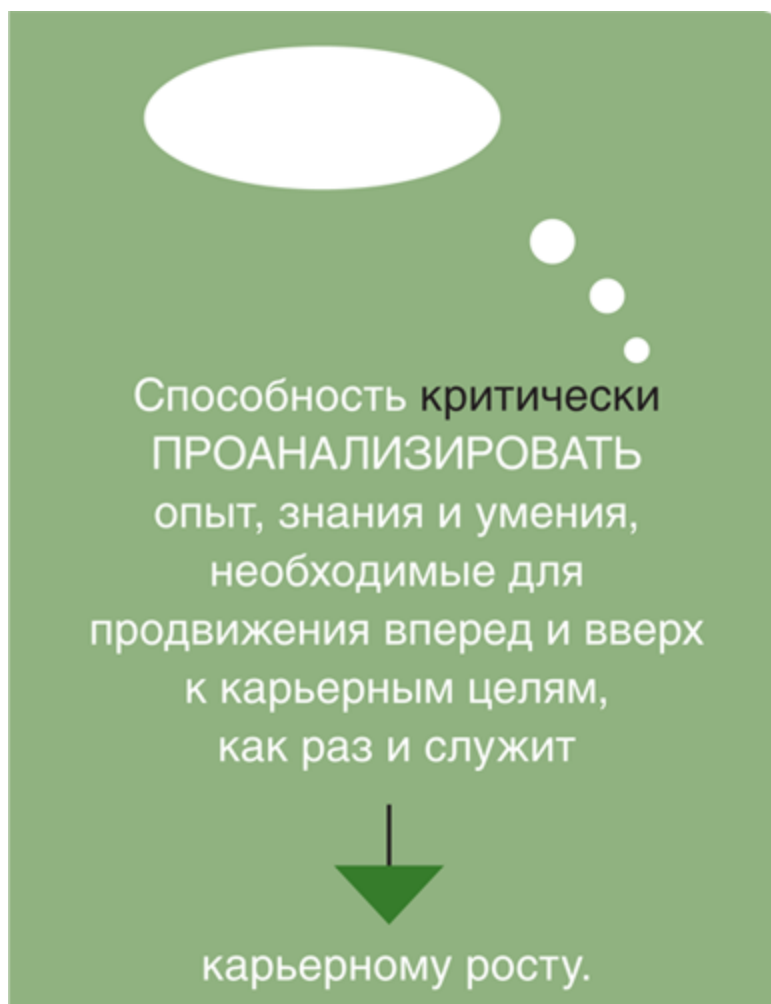
Опытные менеджеры умеют говорить так, чтобы сразу обнаружилось почти неограниченное количество способов, с помощью которых можно расти, оставаясь на своем месте. Не знаете такого языка? Используйте словарик по развитию.

# РАЗВИВАЮЩИЙ СЛОВАРИК

Переосмысление Эксперимент  
Обучение Заострение **Рост**  
Углубление **Специализация**  
Расширение Распространение Усиление  
Общение Продолжение  
Исследование **Наблюдение**  
**Проблема** Увеличение  
Поиск Минимизация Добавление Уменьшение  
**Укрепление** Возвращение  
Участие **Возрождение**  
Изучение Умножение Интенсификация  
**Взрачивание** Взгляд  
Прирост **Практика** Тестирование  
Возобновление  
**Активизация** Обновление



Эти слова обладают силой, все они обозначают рост. Заставляют задуматься. Указывают новые, подчас незаметные направления. Придают или поддерживают импульс движению вперед и вверх, к карьерным целям. И ведь данный список — только начало!



## ► ПОПРОБУЙТЕ: НАЙТИ ПОДХОДЯЩЕЕ СЛОВО ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ВОЗМОЖНОСТИ

---

1. Покажите сотрудникам развивающий словарик, чтобы они задумались о том, какой опыт, навыки, риски и информация необходимы им для реализации карьерных замыслов.
2. Попросите их подобрать как можно больше слов, с которых можно начать фразу для описания их потребностей, например: «Мне нужно расширить свои знания» или «Мне следует отточить навыки ведения переговоров».
3. Основываясь на своем понимании карьерных целей сотрудника, сами предложите несколько идей.
4. Обсудите все варианты, чтобы выявить и прояснить новые потребности.

Очень скоро и вы, и ваши сотрудники в совершенстве овладеете языком развития и станете видеть больше возможностей вокруг себя, не делая при этом никаких шагов, поскольку откроете новый мир неограниченных возможностей.

### А ЧТО У ВАС?

Какие слова нравятся лично вам? На какие идеи они вас наталкивают применительно к вашим собственным стремлениям или карьерному росту?

Очень скоро и вы, и ваши сотрудники в совершенстве овладеете языком развития и станете видеть больше возможностей вокруг себя, не делая при этом никаких шагов, поскольку откроете новый мир неограниченных возможностей.


## А что, ЕСЛИ...

---

- сотрудники компании думали бы о своей карьере не как о смене званий и должностей?
  - менеджеры старались бы по максимуму использовать свои ресурсы для развития внутри подразделения, отдела, должности?
  - все научились бы немного лучше видеть возникающие возможности?
  - карьера на одном месте стала бы такой же престижной, как и другие варианты развития?
-

8

---

Подготовка  
К **ДЕЙСТВИЮ** 



**Мы занимаемся ЭТИМ КАЖДЫЙ ГОД.** Тратим много времени на то, чтобы выяснить, что нужно для карьерного роста. Время при этом обычно заканчивается, как раз когда мы собираемся выяснить, как этого добиться. Честно говоря, я думаю, что вреда от этого больше, чем пользы. Меня словно дразнят: сначала показывают возможности, а потом захлопывают дверь перед самым носом. А на следующий год все повторяется.

Сотрудник (возможно, ваш)

Итак, поговорим о том, *как* нужно действовать. Помните примечание из предыдущей главы? Не начинайте работу над решением приоритетных задач по развитию, пока вы не поставили перед собой конкретных целей. Теперь пора перейти ко второму, столь же важному этапу: не забудьте все же упомянуть при этом, *как* нужно расти.

Мы уже выяснили, что ретроспективные и проспективные беседы помогают изучить мир возможностей, существующих для сотрудников компании, желающих двигаться вперед и вверх к достижению карьерных целей. Обнаружение этих возможностей — процесс увлекательный и волнующий. Но если ими не воспользоваться, они останутся всего лишь возможностями.

Переход от слов к действиям не происходит случайно, будто по волшебству, а требует целенаправленных усилий, в частности проведения бесед на эту тему с сотрудниками.

Если сотрудники хотят освежить свои знания о технической системе, опробовать новые бизнес-процессы, отточить навыки подбора лучших вариантов, сравнить разные линейки продуктов, улучшить коммуникационные навыки или же получить сведения о том, что приоритетно для развития, помогите им в этом. Воспользуйтесь тремя способами, изложенными в модели 3О. Мы приспособили для своих нужд адаптированную компанией Cisco модель идей из книги Майкла Ломбардо и Роберта Эйхингера «Система планирования карьерного развития» (The Career Architect Development Planner).

## **Модель 3О**

1. **Обучение** различным методам приобретения знаний.
2. **Открытость** по отношению к тем, кто может учить, наставлять и воспитывать.
3. **Опыт**, открывающий возможности учиться на своем месте.

Понимание и применение 3O-подхода позволит вам вместе с сотрудниками претворить их решения в жизнь.

## СНОВА В ШКОЛУ

Когда мы думаем о росте и развитии, то прежде всего вспоминаем об обучении. Именно в школе большинство из нас приобрели важные навыки и выросли. В прямом и переносном смысле.

На рабочем месте обучение может принимать различные формы с применением как классических, так и современных подходов. Мастер-классы сегодня проводятся практически на любую тему. Колледжи открывают платные и бесплатные курсы овладения необходимыми знаниями и умениями. Например, Массачусетский технологический институт предлагает бесплатно все свои онлайн-курсы.

Однако обучение вовсе не обязательно должно проходить с посещением групповых занятий. Например, онлайн-обучение позволяет заниматься где угодно и когда угодно. Видеозаписи выступлений на TED и другие полезные видеоуроки доступны в любое время, когда бы вы ни решили позаниматься. А на вебинарах и виртуальных занятиях могут учиться желающие со всей страны и даже со всего мира.

## ► ПОПРОБУЙТЕ: ПОДГОТОВКА К ОБУЧЕНИЮ

---

Не думайте, что, если вы подтолкнули сотрудников в правильном направлении или даже записали их на курсы повышения квалификации, ваша миссия исчерпана. Неужели вы и правда считаете, что теперь все зависит от них самих? А вот и нет. Люди извлекут из обучения больше пользы, если руководитель поможет им подготовиться. Для достижения лучших результатов выполните следующие шаги.

1. Сразу же установите уровень ожиданий. Побуждайте подчиненных концентрировать свои усилия на обучении чему-нибудь. Постановку цели можно стимулировать, задавая такие вопросы:
  - Как этот курс обучения поможет вам двигаться по направлению к карьерным целям?
  - Что именно вы хотели бы из него извлечь?
  - Как вы применяете полученные знания?
  - С какими проблемами или препятствиями вам приходится сталкиваться при обучении?
  - Как вы собираетесь разрешать эти проблемы и преодолевать препятствия?
  - Как наилучшим образом распорядиться выпавшим шансом поучиться?
  - Что бы вы хотели получить от меня? (Задавать этот вопрос необязательно. Большинство менеджеров опасаются, как бы это не привело к составлению длинного списка желаний. Но попробуйте, и вы и удивитесь, насколько удовлетворение небольших запросов подчиненных увеличит пользу от обучения.)
2. Выделите время. Отправить сотрудника на курсы легко, а вот дать ему время постоянно учиться — сложнее. Ничто так не снижает

заинтересованность сотрудника в обучении, как постоянное выдергивание с семинаров, прерывание веб-конференций или иные свидетельства постановки приоритетов не в пользу образования. Очень часто работники компаний жалуются на резкое противоречие между тем, что менеджеры говорят об обучении, и тем, как они себя ведут. Воспринимайте обучение сотрудников как работу, таковой оно и является.

3. Стимулируйте использование новых знаний. Новые навыки и знания нужно применять, иначе они останутся без дела. Работайте с сотрудниками до, во время и после окончания учебного процесса, выявляйте важные и полезные способы применить, распространить и укрепить их знания.
4. Назначьте дату отчета (подробности далее).

**Раньше обучение считалось панацеей от всего. Но после сокращения бюджета и давления на работе менеджеры стали чаще задумываться, как извлечь максимальную пользу из того, что их подчиненные тратят время и деньги компании на обучение. Они больше стали интересоваться сотрудниками, и, по-моему, это окупается.**

Директор по обучению

## ОТКРЫТОСТЬ ПОЗНАНИЮ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Наверное, вы уже успели выучить наизусть рефрен этой книги: необязательно все делать самому. Приветствуйте открытость, налаживая связи между подчиненными. Чем больше людей вовлечено в цикл поддержки карьеры сотрудника, тем лучше.

**Однажды я понял, что, даже располагая неограниченным временем, не могу делать все для всех, и сразу же у меня словно гора с плеч свалилась. В компании есть множество других людей, которые гораздо лучше объяснят моим ребятам то, что те должны знать.**



Обеспечить открытость людей обучению и обмену опытом совсем нетрудно. Открытость облегчает и обучение, и решение многих организационных вопросов. Главное — помочь сотрудникам определить, к кому лучше всего обратиться за помощью. Задайте подчиненным такие вопросы:

- Кто известен тем, что?..
- Какие группы или команды уже занимались?..
- Кто мог бы помочь вам узнать о?..

## НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ОТКРЫТОСТЬ

В своем стремлении к руководству и налаживанию связей люди чаще всего сосредоточены на том, что могут получить. Однако намного разумнее думать и о том, что они сами могут дать.

Раньше менторство заключалось в том, что более знающий человек, учитель, делился своими познаниями, методикой и умозаключениями с желающими учиться. Но в современной динамичной, изменчивой деловой среде, по мнению многих, эта концепция устарела.<sup>5</sup>

В наши дни границы между  
**менторством**



и **нетворкингом\***  
**стираются.**

Добро пожаловать в мир

**ментворкинга\*\*.**

Ментворкинг™ (©Career Systems International)<sup>6</sup> основывается на двух положениях:

1. Никто не знает всего. Соответственно, сотрудники должны стремиться развить как можно более широкую сеть контактов для обучения. Старая модель «педагог-ментор и ученик» уходит в прошлое. Да здравствует новая модель — мозаика связей.
2. Взаимовыгодные связи. Учитывая разнообразие выполняемых современным работником профессиональных задач, учиться можно почти у любого человека. Влиятельным наставникам приходится учиться столько же, сколько и учить.

Мое желание обучать молодых партнеров совершенно эгоистично: у меня больше опыта в реальных делах и более глубокое понимание закона, но это все. У них же совершенно новые методы сбора и организации информации, и я хочу ими овладеть. Они не связаны концепцией «Так мы делали всегда, и так всегда будем делать», поэтому они могут научить меня чему-то новому. Я получаю от этих отношений намного больше, чем в них вкладываю.

Юрист, старший партнер компании

В определенном смысле лучший способ учиться — это преподавание. Прогрессивным педагогам это известно. Таким образом, работникам компании следует искать не только тех, кто может их чему-то научить, но и тех, у кого можно поучиться. Уроки межличностных отношений, лидерства и общения — только начало.

Открытость позволяет получать полезную информацию буквально отовсюду. Необходимо стремиться к созданию прочных связей между людьми, чтобы делиться друг с другом знаниями, навыками и опытом; пусть это будут ваши коллеги, руководители, подчиненные, сотрудники других подразделений компании или даже работники других организаций.

Кстати, интернет расширяет круг возможностей для обучения в геометрической прогрессии. Вы можете открыть дверь, или список контактов, но войти и воспользоваться списком сотрудник должен сам.

## ПРИБРЕТЕНИЕ ОПЫТА

Обучение и открытость действительно полезны для развития персонала. Но опыт — самый талантливый преподаватель — объясняет лучше и доходчивее.

Спросите наугад пятерых сотрудников о том, какие самые важные уроки они извлекли за свою жизнь и как это произошло. Уверены, больше половины историй будут касаться не обучения, курсов или даже советов других людей, а опыта — в большинстве случаев, увы, печального.

## **А ЧТО У ВАС?**

Запишите пять самых важных уроков в своей жизни. Затем вспомните, когда и при каких обстоятельствах вы их усвоили. Сколько из них были результатом обучения или открытости советам других людей? Если вы не отличаетесь от большинства, то в основном вам вспомнится горький опыт.

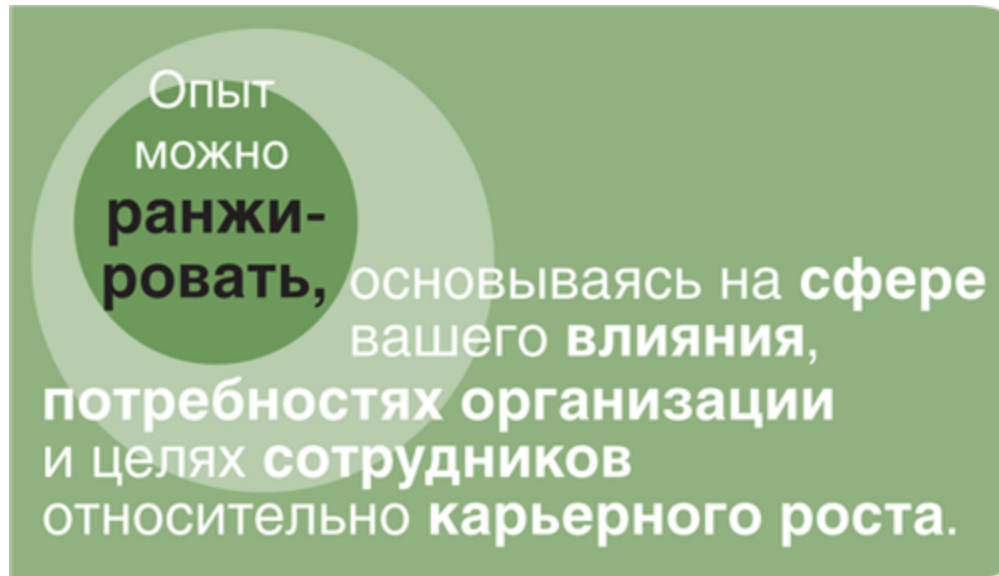
Знание, основанное на опыте, — именно этот Священный Грааль ищут многие менеджеры. Большинство учится на поступках. На работе постоянно приходится совершать множество действий. Совместив эти два постулата (знание и опыт), вы поступите стратегически дальновидно: удовлетворите потребности компании, и рядового сотрудника. Образно говоря, брак этих двоих заключен на небесах.

Судя по нашему опыту, совершенно необходимо интегрировать процесс познания в рабочий процесс. Некоторые называют это включенным обучением, мы же просто считаем разумным способом эффективно и с пользой развивать сотрудников.

**Обучение на рабочем месте нравится мне больше всего... во многом благодаря эффективности. Сотрудники получают необходимый опыт, выполняя при этом действительно важную работу.**

Начальник финансового отдела

Вам может показаться, что разговоры об опыте звучат слишком громко. Что ж, не дайте себя оглушить. Конечно, отправить сотрудников учиться за границу или создать новое подразделение, поставив в его главе одного из подчиненных, тоже можно назвать опытом. Но мы ведем речь не об этом.



У вас есть много возможностей (собственно говоря, неограниченные возможности) для выбора и перетасовки разнообразных сочетаний:

- ответственных назначений;
- особых проектов;
- мероприятий;
- перемещений внутри отдела;
- создания обучающих проектов и обучающихся команд;
- наблюдения за работой специалистов;
- общественных инициатив.

Наиболее ценный и важный для развития персонала опыт приобретается практическим обучением в ходе рабочего процесса. Ничто не сравнится с умением решать настоящие производственные проблемы. А учитывая количество этих самых проблем, варианты для обучения ограничены только воображением. Приведем несколько примеров.

**Задача**

**Опыт**

## Задача

Понять, как клиенты используют продукт компании

Развить навыки управленца и педагога

Повысить открытость преодолению трудностей в распространении услуг в новых условиях

## Опыт

Проведение бесед с клиентами, создание отчета по результатам и презентация на общем собрании отдела

Работа с новичками в отделе, чтобы задать им планку ожиданий, развить в них необходимые для работы навыки, обеспечить взаимодействие и обучение

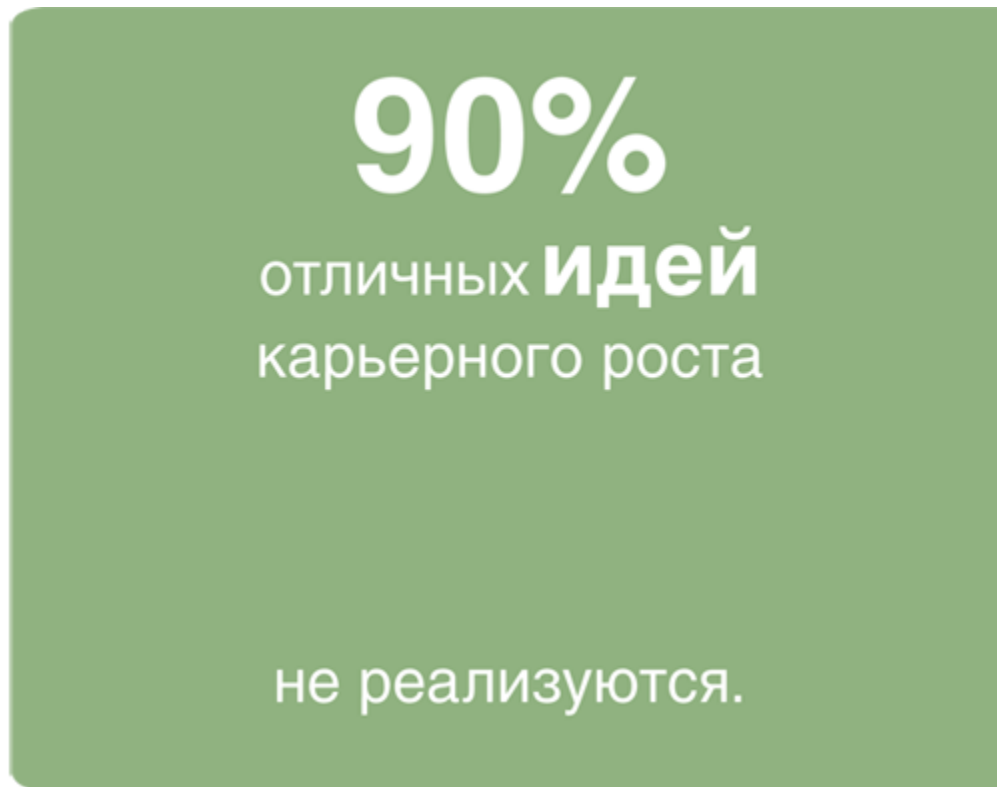
Выполнение обязанностей сотрудника другого отдела, пока он находится в отпуске

## ИСКУССТВО ОБУЧЕНИЯ НА ОПЫТЕ

Не вдаваясь в детали, скажем, что менеджеру необходимо усвоить три истины, прежде чем он начнет помогать подчиненным учиться на опыте.

1. При достаточном желании и внимании почти любой опыт ведет к познанию и развитию, но не всегда сама работа бывает очень важной или интересной. Напротив, задание может казаться мелким и незначительным, но оно все равно приносит сотруднику пользу, при условии что он настроен на выполнение задания и осмысление опыта.
2. В обучении на опыте не бывает неудач — разве что человек не способен извлечь необходимый урок. Здесь результат не определяет успех обучения. Более того, по мнению некоторых экспертов, люди больше (и быстрее) усваивают новое, если им приходится пройти через трудности и неудачи. Главное — выжать максимум полезной информации и уроков из своего опыта.

3. Обучение — сознательный выбор. Притом не ваш. Сотрудники сами должны решить, хотят ли они активно обучаться. Вы можете только помочь им, но ответственность за тяжелый труд познания полностью лежит на них.



Пусть ваши идеи не постигнет участь этих 90 процентов. Старайтесь продвигать их, чтобы работа с сотрудниками окупилась сторицей.

## СОСТАВЬТЕ ПЛАН

План необходим всегда, о чем бы ни шла речь. А лучший план — это соглашения о развитии, к которым вы приходите вместе с сотрудниками. Убедитесь, что ПЛАН оформлен как документ, что он соответствует целям карьерного роста сотрудника и удовлетворяет потребностям компании, а сотрудник взял на себя ответственность за его реализацию.

**Оформлен как документ:** составляя план письменно, вы понимаете его значение. Документ служит напоминанием вам и вашим

сотрудникам и побуждением к действию. План можно напечатать на бумаге, или в электронном файле. Относитесь к нему как к живому, полному сил организму, который может меняться.

**Соответствует целям карьерного роста сотрудника:** при соотнесении плана с краткосрочными и долгосрочными целями можно выяснить, какие шаги стоили затраченных усилий. Целесообразность действий стимулирует дальнейшее продвижение вперед, помогая сохранить необходимую мотивацию, когда двигаться становится трудно.

**Удовлетворяет потребностям компании:** всем известно, что ресурсы сейчас в дефиците, а поддержка часто ненадежна. Иногда можно сразу лишиться и того и другого. Не ставьте под угрозу свои усилия. Действия персонала по обучению и развитию вносят непосредственный вклад в общее дело, создавая для всех надежную и прочную опору дальнейшего роста.

**Личная ответственность сотрудника:** в случае отказа сотрудника вы можете отступить. Сотрудники сами должны нести ответственность за реализацию своих планов и прикладывать к этому достаточно энергии. Ответственность человека сразу повышается, если для каждого составлен индивидуальный план, сконцентрированный на его личных стремлениях и осуществляемый без отрыва от другой деятельности.

## СКРЕПИМ ДОГОВОР

Пока вы соответствующим образом не проанализируете целесообразность своих действий и не сделаете выводов, все ваши усилия, направленные на развитие, будут лишь бессмысленными поступками. Многие люди так поглощены приобретением опыта, что им не хватает времени подумать, какую пользу этот опыт им приносит. И вновь на помощь приходит беседа. Задайте сотрудникам несколько простых вопросов.

- Какие уроки вы извлекли?



- Что вызывало проблемы и напряжение?
- Какие препятствия и подводные камни вы обнаружили?
- Почему вы достигли (не достигли) успеха?
- Что сейчас вы сделали бы иначе?
- Что нового вы узнали о себе в процессе работы?
- Какие правила или принципы вы выработали для себя?
- Как собираетесь применять полученные знания в будущем?
- Как можно использовать полученный опыт в других ситуациях?
- Что вы вынесли из данного опыта?

Всего один или два вопроса заставят сотрудника переосмыслить свой опыт, а вы тем временем скрепите договор о его обучении и развитии.

Однако выслушивать подобные отчеты не входит в прерогативу одного только менеджера. Сотрудники могут делиться своим опытом друг с другом. Можно организовать встречу подчиненных с вашим руководством, на которой сотрудники познакомятся с начальством и получат от него полезные сведения. Возможно, и кто-то из вашей команды желает развить в себе способности помогать другим расти и ставить перед ними новые задачи. Разве в этом случае отчет одного члена коллектива о пройденном курсе обучения не станет прекрасным примером для всех? Помните, круг возможностей для развития ограничивается только воображением?

В частности, широкие возможности возникают как следствие разнообразных бесед с коллегами. Однако если вы сумели определить возможности и сделать нужные выводы, но не смогли ими воспользоваться, то интерес к работе и удовлетворенность сотрудников резко снизятся. Вовсе необязательно случится самое плохое, так как в распоряжении менеджеров есть три эффективных способа превратить абстрактные идеи в конкретные действия: обучение, открытость и опыт.

Несколько минут **беседы**  
помогут сотрудникам  
**задуматься**,  
сделать важные выводы,  
сообщить важную  
информацию и понять, как  
**применить** новые  
умения и знания.

### **А что, ЕСЛИ...**

---

- менеджеры и сотрудники стремились бы сообща воплотить возможности карьерного роста в конкретные действия?
  - сотрудники видели бы одну из своих задач в том, чтобы помочь другим применить свои знания?
  - менеджеры и сотрудники любого уровня хотели бы не только учиться у других, но и учить кого-нибудь?
  - стратегия развития считалась бы неполной, пока сотрудники не обдумают и не обсудят полученные знания?
-

9

---

РАСТИ

В общем

**ПОТОКЕ**

**По-моему, совершенно необязательно устраивать большое собрание. Я бы обошелся без этого. Разве не странно такие важные и личные вещи, как карьера человека, обсуждать согласно ежегодному расписанию — как визит санэпидемстанции.**

Сотрудник (возможно, ваш)

Хотите реальных результатов? Исключите мероприятия по стимулированию карьерного роста из календарного плана и перенесите их в реалии повседневной жизни.

Не поймите нас неправильно: компаниям действительно нужны индивидуальные планы профессионального развития (ИППР) и методики проведения бесед о карьерном росте. Иногда это единственная возможность поговорить о карьере с сотрудником; однако наши исследования показали, что даже если эти методики применяются, все равно почти 20 процентов опрошенных не проходят «ежегодной аттестации».

Конечно, мы тоже советуем регулярно проводить запланированные беседы о карьерном росте — но только это не изменит ситуацию.

## **ДОПОЛНЯЙТЕ ЗАПЛАНИРОВАННОЕ СПОНТАННЫМ**

Что нужно? Более современный, органичный и эффективный способ — дополнение запланированного



спонтанным, встраивание развития в постоянно развивающуюся модель рабочей среды. Подумайте о различиях между этими двумя подходами.

Этот новый подход можно называть как угодно: контекстное развитие, развитие на месте, развитие быстрого приготовления, порционное развитие, развитие на лету, развитие экспромтом, наноразвитие, скрытое развитие. Мы называем его ростом в общем потоке, подразумевая поток работы.

### **Старый подход**

Откладывать все до следующей ежегодной аттестации (например, на 11 месяцев и 3 недели).

Искусственная беседа между вами и подчиненным, предписанная планом компании; в ходе диалога вы обращаетесь к своим записям, которые, возможно, принесут пользу, а может, и нет (особенно если вы начали их делать 11 месяцев и 3 недели назад).

### **Новый подход**

Работать в реальном времени. Представьте себе, что вы общаетесь с сотрудниками сразу после того, как произошло какое-нибудь событие или что-либо стало известным; в этот момент восприятие и эмоции (позитивные или негативные) еще очень свежи и люди более открыты взаимодействию и анализу.

Подлинное взаимодействие: живой разговор, в ходе которого обсуждается реальная проблема, возникшая во время работы.

## Старый подход

Пакетный подход к анализу карьерных вопросов, при котором людям предлагается утолить свою жажду из пожарного рукава на год вперед.

## Новый подход

Итеративный подход: многоуровневая процедура, при которой информация поступает поэтапно, осведомленность сотрудника и его выводы из ситуации с каждым разом становятся все полнее, планы подвергаются пересмотру, а люди могут постепенно, шаг за шагом развиваться, не надрываясь при этом.

Много лет назад я понял, что карьерный рост не подчиняется расписанию. Проводить ежегодное собрание, конечно, хорошо, но я пользовался им больше как возможностью подвести итоги и осветить наиболее яркие моменты. Я стараюсь позиционировать себя как руководителя, который поддерживает подчиненных в течение года, когда и происходит реальное развитие или хотя бы предоставляются возможности для него.

Банкир

## СРЕДА ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Рост в общем потоке не сводится к проведению запланированных мероприятий. Во многих отношениях такой подход гораздо менее обременителен. Беседы могут проходить быстро, буквально за одну-две минуты. В неофициальной обстановке, скажем, прямо в коридоре или через стенку рабочего отсека. Совершенно незапланированно — никаких заметок или повесток дня. Не очень-то похоже на работу, правда?

Но не обходится и без побочных эффектов. Да, при росте в общем потоке вы экономите время и меньше занимаетесь планированием. Но

нужно быть готовым дать что-то взамен. В данном случае немного больше внимания.

Такой подход предъявляет новые бескомпромиссные требования к менеджерам, требуя от них повышенной чувствительности к сигналам окружающей среды. С одной стороны, это просто, с другой — сложно. Но если подумать, то чувствительность к сигналам — всего лишь вариация на тему заинтересованности.

## Чувствительность

к сигналам —

заинтересованность

в действии.

Если в разговоре вы проявляете заинтересованность, значит, вам интересен окружающий мир, вы способны замечать то, чего не видят другие, видеть в событиях важные жизненные уроки, и понять, что мир вокруг нас — это питательная среда для роста и развития.

### ЗДЕСЬ СИГНАЛ, ТАМ СИГНАЛ

Иногда можно больше узнать о предмете, если взглянуть на него под необычным углом. Мы опросили тысячи работников различных отраслей, предложив поделиться примерами того, как их менеджеры *упустили* важные сигналы о необходимости проведения бесед о карьерном росте.

Какие из указанных сигналов, по вашему мнению, могли встретиться в наших результатах?

- Сотрудник проявляет желание узнать что-то новое.
- Изменяются должностные обязанности или ожидания.

- Сотрудник жалуется на недостаток уверенности.
- Запускается новый проект.
- Близится завершение проекта.
- Наступают смутные времена для всей отрасли или компании.
- Сотрудник получает новую возможность или назначение.
- Возможность или назначение в последнюю минуту уплывают от сотрудника.
- Получена новая запись в послужном списке или премия.
- Сотрудник интересуется возможностью чего-либо.
- Происходит масштабный провал.
- Допущены мелкие ошибки.
- Сотрудник проявляет повышенный интерес или прилагает много усилий.
- Отмечается недостаток усилий или интереса.
- Сотрудник рассказывает о том интересном, что он читал, видел или слышал.
- Уложились в график.
- Выбились из графика.
- Сотруднику приходится туго.
- Дела идут неважно.
- Дела идут хорошо.

*Внимание!* Не читайте дальше, пока у вас не появятся собственные версии.

Мы вас не обманываем: это высказывания реальных людей, сотрудников самых разных отраслей, выполняющих самые разные функции. Они сообщили нам обо всех этих упущенных возможностях для развития.



## А ЧТО У ВАС?

Перечитайте список еще раз и отметьте те случаи (книга ваша, не волнуйтесь, проблем не будет!), которые произошли с вами в течение прошлой недели — какие возможности начать беседу о карьере упустил ваш менеджер. Затем спросите себя, что могло произойти за эту неделю с вашими собственными подчиненными. Сколько таких сигналов заметили вы сами?

Сигналы о том, что пора расти в общем потоке, возникают всегда — неважно, хорошо ли плохо ли идут дела, успеваем к сроку или нет, выигрываем или проигрываем. Возможности развиваться в ходе повседневной жизни остаются — нужно только научиться их искать.

## СИЛА ПАУЗЫ

Если первым делом следует распознать сигнал, то что делать потом? Нужно сделать паузу. Это так же просто, как нажать нужную кнопку на любом электронном устройстве. Быстро прекратите работу, чтобы по максимуму воспользоваться возникшей возможностью.

Пауза направит импульс настоящего момента на поддержку и поощрение карьерного роста. Вот, например, как вел бы себя менеджер, не исповедующий идею роста в общем потоке.

Я ночей не спал с этой презентацией, но все прошло хорошо.

Сотрудник

Да... отличная работа!

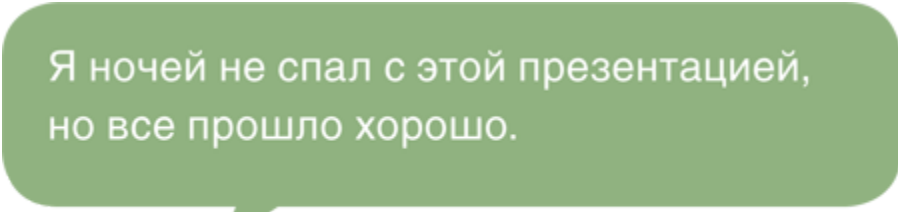
Менеджер

Замечательный обмен репликами, но вряд ли полезный для карьерного роста.

## ПРИМЕНЕНИЕ ПЛАНА ПАУЗ

Как мы уже говорили, беседы о карьерном росте с сотрудниками состоят из ретроспективных, проспективных, интроспективных элементов. Каждый из них предполагает определенную широту и глубину (и свои вопросы) взгляда, необходимую для конструктивного диалога.

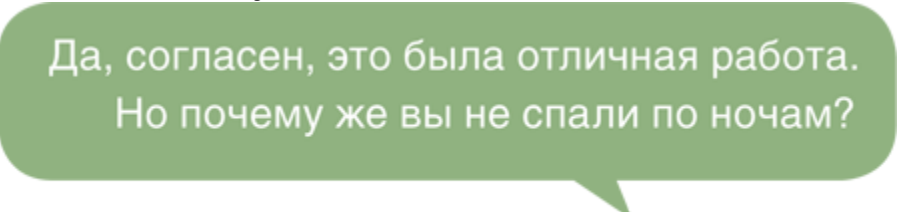
Но объединив все три подхода (ретроспективный, проспективный и интроспективный) можно провести более убедительный — но при этом короткий — разговор и подтолкнуть сотрудника в направлении быстрых, но эффективных результатов. Посмотрим, как можно изменить предыдущий диалог, и дадим подробные комментарии.



Я ночей не спал с этой презентацией, но все прошло хорошо.

Сотрудник

Здесь возникла пара сигналов. Сотрудник доволен презентацией, но при этом его что-то беспокоит. Пауза...



Да, согласен, это была отличная работа. Но почему же вы не спали по ночам?

Менеджер

Подтвердить заслуги сотрудника — это правильно, только на этом менеджер не останавливается. Он вбрасывает шайбу, чтобы подчиненный имел возможность поразмыслить, оглянуться назад, заглянуть внутрь себя. Ретроспективный подход в действии.

Мне всегда некомфортно при выступлениях. Я нервничаю. Особенно перед начальством.

Сотрудник

Понимаю, любой бы волновался на вашем месте. Но как же вам удалось так успешно провести презентацию?

Менеджер

Игра продолжается после следующего ретроспективного вопроса, который дает возможность сотруднику осознать свои сильные стороны, умения и таланты.

Я хорошо подготовился и отлично помнил все данные.

Сотрудник

Подготовка и исследование — явно даются вам лучше всего. Скажите, вы хотели бы чаще или реже заниматься презентациями?

Менеджер

Менеджер резюмирует перспективы служащего, предлагая своего рода отклик — тоже ретроспективный элемент, а затем подводит беседу к концу, связывая ее с общей картиной посредством проспективного вопроса.

Конечно, чаще. Особенно если другие что-нибудь об этом скажут.

Сотрудник

Может быть, вам стоит тратить на это больше сил и энергии?

Менеджер

Остаются секунды, но менеджер, ловко объединив ретроспективный и проспективный подходы, переходит к интроспективному, давая подчиненному шанс сделать вывод о предоставляющейся возможности.

Да, наверное. Мне нужно научиться справляться с волнением, если я собираюсь выполнять такую работу и дальше.

Сотрудник

Как именно вы собираетесь бороться с волнением?

Менеджер

Но и на этом менеджер не останавливается. Он забрасывает шайбу, переводя разговор в плоскость действия. Гол!

Рост в потоке, или спонтанные разговоры, подобно описанному выше, вписываются в ритм бизнеса и соответствуют подлинной,

повседневной, постоянной природе развития. Улавливая сигналы и применяя паузы, вы стимулируете рост не раз в году, а ежедневно.

Раз уж вы все  
равно собираетесь

**побеседовать**

с сотрудником,

почему бы не

**потратить**

еще минутку на

**паузу**

и не направить

**внимание** на

**карьерный рост?**

## КОНЦЕНТРАЦИЯ ПОТОКА

Рост в потоке представляет собой не что иное, как ведение бесед с использованием вопросов и подходов, обсуждаемых в этой книге. Теперь у вас есть все, чтобы, поймав момент, превратить его в возможность для развития.

Задайте вопрос (любой), чтобы плавно подвести к ретроспекции, проспекции или интроспекции.

*Ретроспекция.* Если сотруднику приходится несладко с проектом, помогите ему понять, какие свои сильные стороны он может использовать и какие дополнительные навыки ему пригодятся.

**Парадоксально, что именно тогда, когда все идет не так, как надо, лучше всего вспомнить о сильных сторонах. Это даст человеку необходимую поддержку; к тому же почти всегда оказывается, что сотрудники и сами способны сделать что-то еще в этой ситуации.**

Ученый, ведущий специалист

*Проспекция.* Если сотрудник пересказывает газетную статью о конкурирующей фирме, подумайте, что это может значить для индустрии в целом и вашей компании в частности.

**Легко погрязнуть в рутине повседневности. Но я приспособился использовать каждую возможность для того, чтобы члены моей команды мыслили масштабно. Это помогает и нашей гостинице, и им самим как личностям.**

Руководитель группы в гостиничном бизнесе

*Интроспекция.* Если сотрудник справился с трудным заданием, заведите разговор о том, с какими проблемами он столкнулся, какие уроки усвоил и как их применить.

**Лидерам нужно приложить столько же сил при завершении проекта, во время выслушивания отчетов, сколько и в начале.**

Задать любой вопрос (ретроспективный, проспективный или интроспективный) — уже значит сделать большой шаг к тому, чтобы поймать момент и сделать карьерный рост повседневным процессом. Задайте три вопроса вместе — и вы сделаете выигрышную комбинацию.

Введя в привычку рост в общем потоке, пользу вы получите сразу. Запланированные беседы о карьерном росте обогатятся содержанием и станут давать больший эффект, поскольку вы прикладываете для этого усилия в течение всего года. Со временем вы научите сотрудников самостоятельно принимать сигналы, вовремя делать паузы и стремиться к большей ответственности за собственное развитие. Преимущества потекут рекой.

## А что, ЕСЛИ...

---

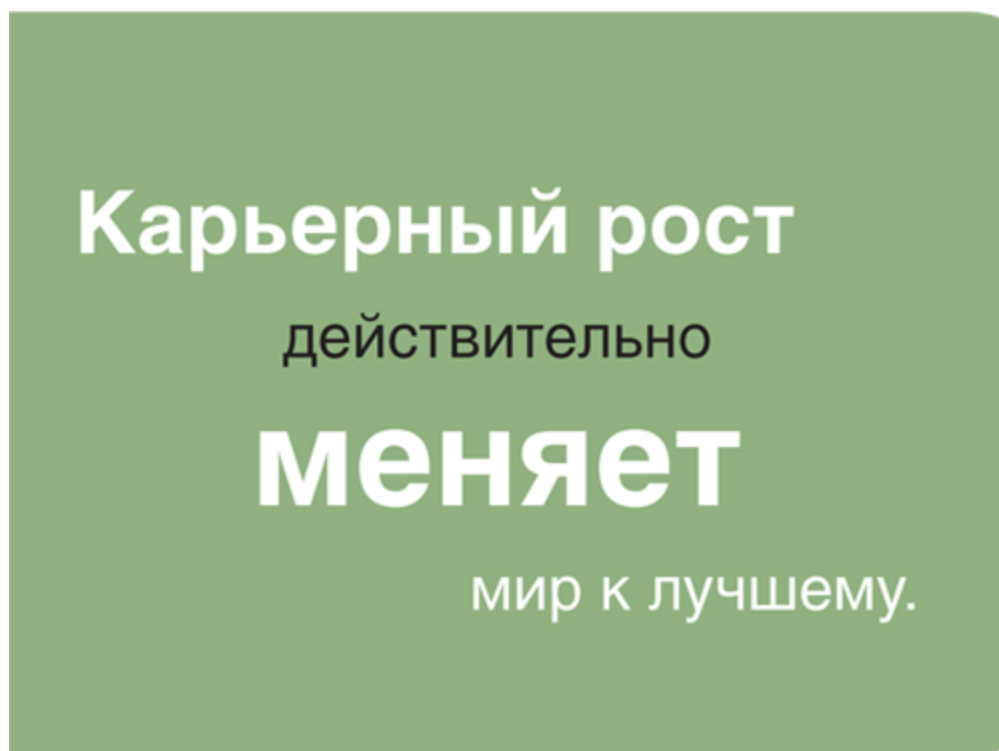
- сотрудники понимали бы, что их карьера — это драгоценные камни, которые нужно как можно чаще полировать?
  - вы приобрели бы привычку исследовать в целях развития повседневные производственные проблемы?
  - ежегодные беседы о карьере стали бы кульминацией роста в общем потоке в течение всего года?
-



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## НЕ ЗАБЫВАЙТЕ РАСТИ САМИ!

Помогать подчиненным расти — одна из основных обязанностей руководителя. Но пусть это будет для вас больше, чем обязанностью. Ведь вы заняли руководящую должность не из-за любви к составлению календарных графиков, программам аттестации персонала и другим административным обязанностям. Вы стали руководителем из-за собственных карьерных амбиций, собственного развития, а также потому, что хотели изменить к лучшему компанию и ее служащих.



Добиться этого можно по-разному.

**Просто разговаривать с людьми.** В современной деловой среде всем известно, что работники сами несут ответственность за свою карьеру. Но и с помощью обычных бесед можно многое сделать для них: помочь им сконцентрироваться, находить в себе силы, осознавать свою ответственность и получать хорошие результаты. *Общайтесь с ними целенаправленно.*

**Узнавайте новое о сотрудниках** — и помогайте им узнавать новое о себе в течение всей своей карьеры. Неподдельный интерес сегодня в дефиците, однако именно он обеспечивает лояльность сотрудников, их приверженность компании и хорошие результаты работы. Использование ретроспекции как инструмента для определения, кто такие ваши сотрудники и каков их вклад в деятельность компании (то есть умения, интересы, ценности), обеспечивает прочный фундамент для развития. *Собеседование должно продолжаться.*

**Поощряйте и облегчайте им понимание себя.** В чем хороши сотрудники, что они любят, как им хотелось бы работать — все должно быть пропущено сквозь призму взгляда в будущее. Помогая подчиненным развивать способность к анализу окружающего мира, к предчувствию тенденций, выявлению возможностей, вы обеспечиваете конструктивный контекст для карьерного роста. *Поощряйте ориентированность на будущее.*

**Используйте выводы из ваших бесед.** Помогите другим увидеть, как взаимодействуют прошлое и будущее. Новые возможности возникают тогда, когда в реальном, постоянно меняющемся мире востребуется то, что люди действительно хотят делать. *Исследуйте пересечение ретроспекции и проспекции, которое порождает интроспекцию.*

**Нарисуйте более объемную картину карьерного роста, предоставляющего новые возможности.** Когда речь заходит о карьере, кажется, что на многих людей надеты шоры: они смотрят только вверх. Предлагайте и продвигайте идею карьеры как скалодрома. *Развиваться нужно во всех направлениях.*

**Помогите другим обдумать, какие действия реализуют их карьерные цели.** Идеи и постановка целей — хорошая стартовая площадка, но их недостаточно без творческого подхода, открытости возможностям, концентрации на тактическом планировании и постоянных бесед, помогающих сотрудникам наилучшим образом использовать обучение, открытость и опыт, необходимые для развития. *Поддерживайте этот процесс.*

**Находите способы развития, применимые в повседневной работе и на отдыхе.** Ожидание ежегодного или

предварительно запланированного совещания по обсуждению вопросов карьерного роста лишает и вас, и ваших сотрудников существующих возможностей. Включите беседы о карьере в рабочий процесс, и вы сами увидите, как быстро они станут частью корпоративной культуры. *Растите в общем потоке.*

Почему все мы так любим рычаги? Их единственная цель — достичь большего результата меньшими усилиями. Даже если вы не знаете, с чего начать, начните делать хоть что-нибудь — неважно, что именно, — уже это само по себе станет серьезным шагом вперед.

Начните с малого. Начните с чего-нибудь.

- Выберите вопрос и задайте его какому-нибудь сотруднику.
- Посвятите следующий месяц обсуждению прошлого опыта с одним-двумя подчиненными.

Для менеджеров **КАРЬЕРНЫЙ РОСТ** –

один из самых  
**МОЩНЫХ** и притом  
редко используемых  
**РЫЧАГОВ.**

С его помощью можно  
добиться вовлеченности,  
приверженности компании

и **результатов.**

- Назначьте встречу для обсуждения планов на будущее для всей группы.
- На собрании коллектива расскажите об идее карьеры как скалодрома и понаблюдайте за реакцией.
- Положите страницу с развивающим словариком из этой книги перед сотрудником и, используя приведенные в нем термины, обсудите возможности.
- Ищите сигналы, чтобы завязать с сотрудниками короткий спонтанный разговор о развитии.
- Включите все вышеперечисленное в свой следующий индивидуальный план личного роста.

## А что, ЕСЛИ...

---

- вы примените одну-две идеи из этой книги для развития своих сотрудников прямо сейчас?

.....

Они начнут развиваться — как, впрочем, и вы.

## ОТ АВТОРОВ

Нельзя не начать с выражения самой искренней признательности нашей коллеге Энн Джордан. Энн двенадцать лет работала в Career Systems вице-президентом по маркетингу. В этот проект она вложила все: интеллект, эмоции, откровенность и глубокое понимание того, что мы делаем, должны и будем делать! И в условиях постоянного недостатка времени (который мы организовали себе сами) ее убежденность и уверенность всегда направляли нас. Она поддерживала нас, когда мы в этом нуждались, всегда говорила нам правду и прыгала от радости, когда удавалось найти новую идею. Она первой проверяла все наши находки, была самым ценным критиком и самой благодарной аудиторией. Конечно, мы не справились бы без Энн.

Мы хотим поблагодарить и Карен Волошин за вклад в идею книги. Ее творческий подход, мудрость и способность быть благодарной аудиторией стали частью той плодородной почвы, на которой выросла эта книга.

Благодарим нашего издателя, Стива Пьерсанти. Бев уже много лет работает со Стивом, а для Джулии его поразительная способность не деликатничать, когда автор сбивается с пути, и вместе с тем бурно радоваться успеху были в новинку. Его простота, юмор и ум оказали большое влияние на конечный результат работы.

Спасибо нашим дизайнерам, Дайане Платнер из Berrett-Koehler, Дэйву Питти и Тане Гроув из Book Matters, а также художнику Нэнси Остин — они смогли понять наши идеи и вынести их бесконечные *переработки*. В области маркетинга нас умело консультировали Кэйти Вацек из Sandia Mountain Marketing и Бекки Робинсон из Weaving Influence, а также сотрудники Berrett-Koehler.

С рукописью и всеми последующими этапами выпуска книги нам помогал прекрасный коллектив. Мы очень ценим прекрасную работу (особенно в условиях невероятно жестких сроков) Линдсей Уоткинс, Лорианны Спикс, Леноры Реджи и Лиз Прайс. Благодарим за предложения и рецензии организацию Career Systems, все сотрудники

которой прочитали книгу и вовремя прислали свои советы и слова поддержки. Особая благодарность Пэту Смигу, одному из руководителей этой компании. Пэт знал, что у нас подобралась отличная команда, и с самого начала поддерживал нашу работу. Голоса сотрудников и менеджеров, раздающиеся в одном из разделов книги, — эти голоса звучат у нас в голове после тысяч разговоров и дискуссий с клиентами. Их опыт, прямота и мудрость — на каждой странице этой книги, как и в наших сердцах все эти годы.

Мы благодарим наши семьи: они очень помогли нам в работе. Команда Джулиони поддерживала Джулию с самого начала. Питер, Ник и Дженна читали, критиковали и праздновали каждый новый шаг. С помощью Лоис Аккер они поддерживали семейный очаг во время недельных писательских командировок Джулии на остров Санта-Каталина. Барри, Линдси и Рокси смирились с тем, что выходные заняты работой, а Барри привык к тому, что Бев постоянно вскакивает среди ночи, чтобы записать какую-нибудь новую идею. Без их поддержки мы бы с большим трудом смогли довести дело до конца, а с ней работа над книгой приносила настоящее удовольствие.

И наконец, мы очень хотели бы поблагодарить друг друга. Много лет назад нас познакомила Джуди Эстрин (спасибо тебе, Джуди!), мы много работали вместе, но никогда не сталкивались с такими жесткими сроками и такими масштабными целями. На всех этапах работы это было настоящее равноправное сотрудничество. Каждая из нас внесла в книгу свой опыт, стиль, талант, знания, и мы не уставали поражаться друг другу. Мы обе благодарны судьбе за то, что получили такую возможность, и с нетерпением ждем дальнейшего развития событий.



## ОБ АВТОРАХ



PHOTO: MICHAEL NEWAN PHOTOGRAPHY

Джулия Джулиони — слева,  
Беве́рли Кей — справа

### БЕВЕРЛИ КЕЙ

Доктор Беве́рли Кей — всемирно известный авторитет в вопросах карьеры и мотивации персонала. Недавно Американское общество обучения и развития (ASTD) присудило ей награду «За особые заслуги» за постоянный революционный вклад в обучение персонала в течение последних трех десятилетий.

Доктор Кей, основатель и один из CEO компании Career Systems International и автор книг-бестселлеров о производительности труда,

вместе со своей командой она содействовала многим организациям в разработке передовых (отмеченных наградами) методов развития одаренности сотрудников. В ее первой книге «Путь наверх — не единственный путь» предсказывается, что влияние небольших неиерархических организаций на развитие индивидуальной профессиональной карьеры заставит работников заботиться о своей карьере самостоятельно. Кроме того, доктор Кей разработала систему взаимодействия менеджеров и сотрудников, позволяющую последним эффективнее добиваться своих карьерных целей.

В бестселлере «Любите их, или вы их потеряете: Как удержать ценных сотрудников»<sup>7</sup>, выдержавшем четыре издания, Беверли обратилась к одной из самых серьезных производственных проблем XXI века — сохранению и мотивации персонала. В следующем бестселлере, написанном в соавторстве, «Любите ее, не бросайте ее: 26 способов получить удовольствие от работы»<sup>8</sup> она рассказывает, как получить больше удовольствия от повседневных служебных занятий.

## ДЖУЛИЯ ДЖУЛИОНИ

Джулия Джулиони последние 25 лет занимается повышением производительности труда посредством обучения. В сотрудничестве с сотнями организаций она занималась развитием и продвижением инновационных обучающих продуктов, которые сегодня используются во всем мире. Джулию хорошо знают благодаря ее креативным, исключительным решениям, постоянно дающим прекрасные результаты. Она — основатель и руководитель Design Arounds, возглавляет многопрофильные коллективы, производящие превосходные обучающие продукты, как электронные, так и основанные на общении с инструктором. Она выступает публично и в печати по множеству вопросов: повышению производительности труда, развитию лидерских качеств, продажам, обслуживанию клиентов.

Ранее Джулия была директором по разработке продукции в Achieve Global, одной из крупнейших в мире компаний, занимающихся коммерческими тренингами и развитием. Кроме того, она занималась тренинг-менеджментом в финансовых и розничных компаниях,

преподавала маркетинг в средних и высших образовательных учреждениях и заведовала кафедрой в Университете Вудбери.

# Над книгой работали

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Вера Калмыкова*

Корректоры *Юлия Жандарова, Вита Шевченко*

Дизайн обложки *Оксана Гривина*

Верстка *Лариса Чернокозинская*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

Электронная версия книги  
подготовлена компанией Webkniga, 2013

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

- 1** Беби-бумер (англ. baby boomer) — человек, родившийся в период беби-бума (1946–1964), когда после Второй мировой войны в США наблюдался резкий подъем рождаемости. *Прим. ред.*
- 2** Советский психолог, ученица и коллега К. Левина, Л. С. Выготского и А. Р. Лурии. Эксперимент по наблюдению над восприятием завершенных и незавершенных действий вошел в историю науки как «эффект Зейгарник». Основательница российской патопсихологии. *Прим. ред.*
- 3** От англ. feedback — отклик. *Прим. перев.*
- 4** Кей Б., Джордан Ш. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. — М. : Добрая книга, 2011.
- 5** От англ. networking — букв. объединение в сеть, создание сети, подключение к сети; в данном случае имеются в виду сети деловых и личных контактов. *Прим. ред.*
- 6** От англ. mentworking — созданный авторами книги по аналогии с предыдущим понятием неологизм, подразумевающий создание сети знакомств для взаимного обучения. *Прим. ред.*
- 7** Кей Б., Джордан-Эванс Ш. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. — М. : Добрая книга, 2011.
- 8** Кей Б., Джордан-Эванс Ш. Любите ее, не бросайте ее: 26 способов получить удовольствие от работы. — М. : Добрая книга, 2007.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

[Эту книгу хорошо дополняют](#)

[Информация от издательства](#)

[Введение. Что должен делать менеджер?](#)

[1. Развивайте меня, или я стану историей!](#)

[2. Мы можем поговорить?](#)

[3. Ретроспекция освещает путь](#)

[4. Поддержи меня](#)

[5. Что происходит?](#)

[6. Если не вверх, то куда?](#)

[7. На том же месте, но иначе](#)

[8. Подготовка к действию](#)

[9. Расте в общем потоке](#)

[Заключение. Не забывайте расти сами!](#)

[От авторов](#)

[Об авторах](#)

[Над книгой работали](#)

[Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»](#)