

Переход от оценки «плохо» к оценке «хорошо»

Линейный план развития навыков

Моделирование: начало развития любого навыка или способности

Давайте начнем с базовых навыков. В главе 3 речь шла о процессе, который проходит каждый из нас, когда учится одеваться или пользоваться вилкой и ножом во время еды. Как мы осваиваем эти навыки? Мы наблюдаем за другими людьми. Дети подражают своим родителям. Ребенок смотрит, как отец или мать завязывает шнурки бантиком, а затем имитирует и отрабатывает эти действия. Начинающие врачи приобретают необходимые навыки, сначала наблюдая за тем, как оперируют опытные хирурги, а затем и ассистируя им. Большинство навыков мы осваиваем, наблюдая за действиями других людей. Затем мы выбираем те умения, которые кажутся нам целесообразными и удобными для повторения.

То же происходит и в процессе приобретения лидерских навыков. Молодые сотрудники организации наблюдают за тем, как их руководитель проводит собрание. Они видят, как лидер делегирует задания. Они слушают, как он отвечает на вопросы об организации или рассказывает клиенту о ее продуктах. Безусловно, такой подход применим только к внешним, поведенческим аспектам лидерства и управления, но не к интеллектуальной работе руководителей.

Другие сотрудники обучаются тогда, когда лидеры делятся своими размышлениями, предположениями и опытом. Это одно из основных преимуществ привлечения руководителей

[146]

высшего звена к программам развития лидерских навыков. Такие контакты с топ-менеджерами стали основой развития лидерских качеств во многих компаниях. Кроме того, большим преимуществом для молодого руководителя является возможность поработать в качестве помощника топ-менеджера. Начинаящий руководитель, наблюдая за наставником, понимает, какие рассуждения лидера привели к принятию тех или иных решений. В 2012 году в блоге Harvard Business Review Джек Зенгер и Джо Фолкман опубликовали результаты анализа собранных в 2011 году среди клиентов Zenger Folkman данных об эффективности лидерства мужчин и женщин. Исследование показало, что у женщин-лидеров выше уровень эффективности по двенадцати из шестнадцати компетенций. Неудивительно, что эта публикация вызвала бурную реакцию читателей. Многие женщины утверждали, что в решающие периоды их карьеры большую роль сыграли коучинг и наставничество высших руководителей. Многие также отметили, что эти наставники были мужчинами. Задача исследования состояла не в том, чтобы доказать превосходство женщин над мужчинами, а в том, чтобы подчеркнуть, что наличие высокой мотивации к достижению успеха, получение развивающих рабочих заданий, а также помощь коучей и наставников создают условия для развития лидерских навыков.

Гуру менеджмента и писатель Питер Друкер часто рассказывал такую историю о легендарном лидере Альфреде Слоуне-младшем, который возглавлял компанию General Motors в 1920-х годах.

На совещании одной из рабочих групп GM, в состав которой входили топ-менеджеры компании, завязалась долгая дискуссия о целесообразности размещения нового завода за рубежом. Было представлено много содержательной информации об этом потенциальном заводе и его местоположении. Все комментарии и вопросы членов комитета по поводу данного предложения были благожелательными и позитивными. Тогда Слоун сказал: «Джентльмены, насколько я понимаю, все мы абсолютно

согласны с обсуждаемым предложением». Все присутствующие кивнули головами.

«В таком случае, — продолжил Слоун, озадачив всех участников совещания, — предлагаю не принимать окончательное решение по этому вопросу сейчас и отложить дальнейшее обсуждение до следующего совещания. Нам необходимо дать себе немного времени на то, чтобы выработать несогласие с этим решением и, возможно, немного лучше понять, в чем заключается его суть».

[147]

Для участников совещания это был впечатляющий урок, касающийся ценности и необходимости содержательных разногласий. Вероятность принятия хороших решений повышается при открытом обсуждении разных точек зрения. Урок усвоили и многие другие лидеры, которым рассказывали эту историю.

Процесс освоения навыков на начальном этапе носит достаточно нерегулярный и неформальный характер. Он редко планируется во всех деталях. По некоторым оценкам, мы осваиваем около 70 процентов навыков именно в результате такого неформального обучения. Эту статистику часто приводят в кругах HR-специалистов (специалистов по управлению персоналом). Но правда заключается в том, что этот показатель был получен во время одной тренинг-сессии, когда ведущий попросил примерно 30 участников как можно более точно оценить, благодаря чему они освоили свои лидерские навыки: благодаря формальному курсу обучения, благодаря коучингу или каждодневному выполнению текущей работы. Анализ ответов участников показал, что, по их мнению, 70 процентов навыков получены в ходе выполнения работы, 20 процентов — в процессе коучинга и 10 процентов — в рамках формального обучения. Хотя исследование было не очень глубоким, основную направленность вывода можно считать верной: все мы сходимся во мнении о том, что ситуационное неформальное обучение — основной источник получения знаний и обретения навыков. А точные проценты влияния разных способов развития в данном случае не имеют особого значения.

Формальное обучение

[148] Неформальный процесс освоения навыков дополняет формальное обучение, которое обеспечивает сама организация или внешний источник. В некоторых областях, таких как обучение навыкам работы с прикладными компьютерными программами, специальные курсы позволяют получить крайне полезную информацию, чтобы человек мог быстро научиться пользоваться программой. Формальное обучение можно классифицировать на две категории: развитие индивидуальных (отдельных) навыков и освоение процессных навыков.

Развитие индивидуальных навыков

Новым руководителям нижнего звена часто дают возможность приобрести навыки менеджмента, которые необходимы для эффективного руководства. Большинство организаций используют для этого метод моделирования поведения с демонстрацией видеозаписей, на которых показано, как менеджеры справляются с трудными ситуациями. Содержание курса объясняет ключевые шаги — действия, которые были предприняты для решения проблемы. Основное время учебного процесса посвящено отработке участниками нужных навыков и предоставлению друг другу обратной связи.

Один из самых популярных индивидуальных лидерских навыков, которым организации обучают своих сотрудников, — это проведение эффективных презентаций. Другие индивидуальные навыки, популярность которых возрастает, — искусство коучинга и проведение собеседований при подборе персонала.

Развитие процессных навыков

Хороший пример развития процессных навыков — обучение искусству продаж. Оно охватывает множество взаимодействий продавца с клиентом и соединяет разные навыки («холодные» звонки, выявление потребностей, эффективное слушание и понимание, преодоление возражений, задавание вопросов, разработка стратегии, ведение переговоров и завершение сделки).

Участников программы обучения знакомят с идеальной схемой или концепцией процесса, разбивают этот процесс на этапы, анализируют кейсы — примеры применения, иногда отрабатывают этапы процесса на практике.

[149]

Сравнение ценности формального обучения и обучения в процессе работы по-прежнему остается предметом дискуссий. Хотя ясно, что значительная доля обучения происходит ситуационно и неформально, формальное обучение может быть чрезвычайно полезным, особенно если учесть затраты времени.

Коучинг

Еще один крайне важный способ развития лидерских навыков — формальный и неформальный коучинг от руководителя, коллег или внешнего тренера. Судя по результатам опросов, респонденты крайне редко считают, что получают достаточно коучинга от руководителей. Практически все ищут любую возможность получить дополнительный коучинг. Организации активно занимаются повышением эффективности своих руководителей в качестве коучей.

Кейс

На сеанс конференц-связи с коучами и фасилитаторами со всего мира, сотрудничающими с нашей компанией, мы пригласили спикера — руководителя службы персонала одного из крупнейших банков США, отвечающую за весь коучинг в организации. В ходе своего выступления она сделала одно замечание, поразившее участников. Она сказала, что топ-менеджеры банка поставили перед руководителями среднего звена цель выделять около двух третей их рабочего времени на коучинг подчиненных. Можно было услышать общий вздох удивления. Очевидно,

топ-менеджеры банка пришли к выводу, что их будущий успех целиком и полностью зависит от развития сотрудников нижних уровней и менеджеры должны гораздо больше времени выделять на это направление работы.

Коучинг и различия между поколениями

Недавно мы провели исследование среди руководителей, принадлежащих к разным поколениям. Мы считаем, что его результаты проливают свет на эту тему. Мы проанализировали данные о четырех «классических» поколениях*.

Поколение	Годы рождения
1. Традиционалисты (молчаливое поколение)	1925–1945
2. Беби-бумеры	1946–1954
3. Поколение X	1955–1976
4. Поколение Y	1977–1998

К моменту написания этой книги беби-бумеры достигли пенсионного возраста. В США численность этого поколения составляет более 25 миллионов человек. Это гораздо более крупная группа по сравнению с поколением X. После ухода этого поколения образуется огромная пустота. Результаты анализа имеющихся у нас данных свидетельствуют о том, что главное различие между беби-бумерами и представителями поколения Y относится к сфере технической и профессиональной экспертизы.

* Есть и другие варианты классификации. В «Теории поколений» Нейла Хоува и Уильяма Штрауса (1991) группы выделены так: молчаливое поколение — 1923–1943 годы; беби-бумеры — 1943–1963 годы; поколение X — 1963–1984 годы; поколение Y — 1984–2000 годы; поколение Z — с 2000 года. *Прим. ред.*

Беби-бумеры гораздо более компетентны в техническом и профессиональном плане: их уровень в этих областях на 11 процентов выше, чем у поколения Y.

[151]

Поэтому легко понять, почему в банке, о котором шла речь в кейсе, уделяют столько внимания коучингу. Его руководство осознаёт, что в ближайшем будущем произойдет огромная утечка технических знаний. Следовательно, эти знания необходимо передать следующим поколениям. Еще один важный фактор — огромная выраженная потребность представителей поколения Y в том, чтобы стать лучшими лидерами. Коучинг один на один со старшими, более опытными руководителями — весьма эффективный, возможно даже лучший способ освоения этих навыков. На наш взгляд, именно поэтому в современных организациях стали уделять повышенное внимание коучингу.

Одна из сложностей коучинга заключается в том, что он требует от тех, кто его практикует, одного из самых трудных для человека действий — избавления от старых привычек и полного изменения мысленных установок. Скажите слово «тренер» (*коуч*) — и обычный человек сразу же вспомнит, что происходило с ним в средней школе или вузе. Мало где практикуется такой авторитарный стиль руководства. Школьный тренер решает, кто будет играть, где пройдет игра и какой будет ее стратегия, а часто требует следования определенным сценариям игры. Это полная противоположность эффективному коучингу в бизнесе.

Еще одно серьезное заблуждение по поводу коучинга состоит в том, что он сводится к советам. В книге «Выдающийся коуч» (*The Extraordinary Coach*) Джон Зенгер и Кэтлин Стиннетт предлагают такое определение коучинга: «Взаимодействие, позволяющее человеку, который проходит коучинг, расширить свою осознанность, находить лучшие решения, а также принимать решения и обеспечивать их выполнение» [1]. Обратите внимание: в этом определении нет ни слова о советах или о необходимости говорить людям, что им делать.

Более того, мы сделали вывод, что руководители, развившие свой навык коучинга, ведут себя иначе:

- говорят меньше — не более 20 процентов времени диалога;
- задают больше вопросов;
- слушают более внимательно;
- воздерживаются от советов;
- более тщательно планируют беседу.

Недавно один из авторов книги побывал вместе с группой топ-менеджеров в Мексике в рамках программы обучения, направленной на повышение эффективности коучинга. Он задал членам группы такой вопрос: «У кого из вас были беседы с руководителем, в ходе которых он пытался понять вашу точку зрения, прежде чем что-то вам советовать?» Цель была в том, чтобы найти нескольких добровольцев, которые рассказали бы о таком опыте и о том, какое влияние он на них оказал. Однако, посмотрев на присутствующих, автор увидел, что никто не поднял руку. То же произошло, когда автор повторил свой вопрос. Ни у одного из топ-менеджеров не было случая выразить свою точку зрения до того, как ему начинали давать советы.

Истинный коучинг встречается редко, но освоение этого навыка может оказать серьезное влияние на обучение других.

Практика

В последнее время много пишут о роли практики в освоении навыков. Необходимость в практике никогда не ставилась под сомнение, но последние исследования подняли ее значение на еще более высокий уровень.

Издавна утверждается, что практика приводит к совершенству: «Повторение — мать учения». Но многие считают, что к совершенству ведет не всякая практика. Можно практиковать неправильное или практиковать правильное, но неправильным способом. Следовательно, корректнее говорить о том, что только «совершенная практика приводит к совершенству».

Примите во внимание и еще одно важное наблюдение. Есть практика, и есть сфокусированная практика. Если взять корзину

мячей для гольфа и просто отрабатывать удары по ним клюшкой, вам вряд ли удастся значимо повысить уровень мастерства. Но если вы нарисуете мелом или обозначите белой лентой на травяном поле круг диаметром 4,5 метра и, отойдя от него метров на пятьдесят, будете отрабатывать удары до тех пор, пока не станете попадать мячом в этот круг в 80 процентах случаев, это существенно повысит ваш уровень подготовки. Если после этого вы отойдете еще на несколько метров и снова будете отрабатывать удар, пока не сможете попасть в круг в 80 процентах случаев, это и будет сфокусированной практикой. И она действительно помогает значительно повышать уровень владения навыками.

[153]

Главный вывод о практике сделан профессорами Университета штата Флорида при изучении феномена выдающихся исполнителей. Принято считать, что большая часть талантов дается от рождения, чем и объясняется выдающееся мастерство наделенных этими талантами в своем деле. Андерс Эрикссон и его коллеги убедительно доказали, что такой уровень мастерства начинает формироваться в детстве с активной сфокусированной практики под опекой равнодушного взрослого, а достигнутый уровень мастерства — прямое следствие количества часов, направленных на овладение этим мастерством, на протяжении десяти и более лет.

Практика — чрезвычайно важный элемент освоения сложных навыков.

Линейное развитие подходит для новичков, а также для устранения недостатков

Все виды обучения, представленные в предыдущих главах этого раздела — моделирование, формальное обучение, коучинг и практика, — относятся к подходу, который мы называем линейным развитием. Он очень эффективен и идеально подходит для тех, кто осваивает новые навыки. Приведенные в нашей книге примеры подтверждают это. Такой подход также отвечает потребностям тех руководителей, которые начинают свой путь

к развитию с исправления недостатков. Рекомендациям, которых следует придерживаться при таком подходе, присуща внутренняя логика. Действия, предпринимаемые в рамках линейного развития, имеют «очевидное обоснование».

Рассмотрим в качестве примера одну из отличительных компетенций — *развивает других*. Ниже представлен ряд линейных действий, которые позволят руководителю развить ее.

- Обращаться к руководству компании с предложениями об организации формального обучения.
- Определять программы обучения, которые позволят развить навыки и повысить эффективность.
- Делегировать задачи, требующие от сотрудников прилагать больше усилий и осваивать новые знания и навыки.
- Предлагать новичкам работать над проектами вместе с руководителем.
- Анализировать и пересматривать планы каждого сотрудника в отношении дальнейшего развития и карьерного роста.
- Обеспечивать заметность новичков и укреплять их репутацию, отмечая их успехи перед другими сотрудниками организации.
- Планировать и регулярно проводить коучинг-сессии с отдельными сотрудниками.

Очевидно, что все эти рекомендации подходят руководителю-новичку или руководителю, который, проработав в своей должности несколько лет, не в полной мере обеспечивает развитие подчиненных.

Применение линейного подхода и его результаты

Когда мы встречаем лидеров с исключительными навыками и спрашиваем их, как они развили в себе эти важные

компетенции, мы часто слышим в ответ очень похожие истории. Начинаются они с получения нового рабочего задания, которое отличалось от всего того, что они делали раньше, и требовало применения совершенно новых навыков. Лидеры часто признают, что сначала их попытки были не очень успешными, но их команды проявляли терпение, а их руководитель оказывал им коучинговую поддержку. Постепенно необходимые навыки развивались и укреплялись. В результате эти лидеры прошли путь от отсутствия навыков к владению ими на приемлемом уровне, а позже — к выдающемуся экспертному уровню.

[155]

Заключение

Начальные этапы освоения навыков знакомы всем: мы используем их с самого начала своей жизни. Они позволили нам научиться практически всему, в том числе управлению и руководству в рамках организации. Этот процесс логичен и понятен.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

