

# Содержание

<b>Введение</b> .....	<b>9</b>
<b>Коучинг, наставничество или управленческое влияние?</b> .....	<b>13</b>
Психологический тип .....	<b>14</b>
<b>Лидерские компетенции и их определение. Модель успеха в конкретной организации</b> .....	<b>21</b>
Универсальная модель лидерских компетенций и ее определение.....	<b>26</b>
Что можно корректировать и выработать? .....	<b>35</b>
Специфика корпоративной культуры и бизнеса.....	<b>39</b>
<b>Технологии оценки лидерских компетенций</b> .....	<b>49</b>
Алгоритм интервью, технология и этапы управленческого анализа и эксперимента.....	<b>49</b>
Истинная мотивация к карьерному росту или жажда заменителей? Как отличить одно от другого? .....	<b>69</b>
<b>Практические методы развития людей и проверка их готовности к следующему шагу</b> .....	<b>73</b>
Проекты.....	<b>74</b>
Вовлечение в бизнес-планирование или принятие решений.....	<b>82</b>
Участие в совещаниях более высокого уровня.....	<b>84</b>

Вовлечение в наставничество, коучинг .....	85
Опережающие тренинги .....	88
Стажировка .....	90
Замещение .....	95
Промежуточные ступени роста .....	98
Лидерство на совещаниях и во время мозговых штурмов .....	98
Снижение уровня контроля .....	99
Положение «вне зоны комфорта» .....	100

**Модель коучинга «ПРАВДА» и примеры ее  
эффективного применения .....** 105

Пример модели «ПРАВДА» на практике .....	107
Подводные камни каждого из этапов и что с ними делать .....	111
Модель «ПРАВДА»: варианты ответов .....	118

**Развивающий процессный контроль  
и двойные визиты .....** 137

Подводные камни двойных визитов .....	138
Как анализировать и давать обратную связь .....	141
Как поддерживать сотрудника в дальнейшем .....	146
Уровень обобщения .....	147

**«Обзор 360 градусов» как метод развития .....** 149

Основная цель .....	150
Основные правила: Как составлять и проводить опрос .....	152

Какие решения могут приниматься на основе полученных результатов? Что анализировать и на что обращать внимание? .....	158
Кейсы из практики использования опросника .....	164
<b>Виды управленческого влияния .....</b>	<b>173</b>
Метафорическое влияние.....	173
Наши варианты ответов.....	188
Рефрейминг.....	198
Эксперимент как метод управленческого влияния.....	210
Психодрама .....	213
<b>Критическая обратная связь по модели «ПРОСТОР» .....</b>	<b>215</b>
<b>Наставничество и обучение.....</b>	<b>219</b>
Место обучения и наставничества.....	219
Универсальная модель обучения .....	222
Методы «Делай, как я» — обучение действием.....	222
Цикл Колба.....	223
Дидактический метод .....	225
Объяснительно-иллюстративный метод.....	226
Выбор провайдеров обучения для своих сотрудников.....	228
<b>Создание учебного центра компании .....</b>	<b>233</b>
Чему учить? .....	235
Состав сотрудников УЦ.....	238
Поиск .....	241
Адаптация.....	242
Мотивация.....	243

<b>Дистанционный менеджмент.</b>	
<b>Развитие персонала</b> .....	<b>245</b>
Как правильно выбрать?.....	<b>245</b>
<b>Внутренний PR,</b>	
<b>направленный на формирование</b>	
<b>культуры развития</b> .....	<b>259</b>
Формирование корпоративной культуры и идеологии развития и максимальная реализация потенциала .....	<b>260</b>
Система коммуникаций и получения обратной связи при продвижении и перемещении сотрудников.....	<b>273</b>
Инструменты создания позитивной мотивации: как делиться знаниями, быть наставником, обмениваться опытом .....	<b>277</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>283</b>
Тип референции.....	<b>283</b>
ПРОЦЕДУРЫ — ВОЗМОЖНОСТИ.....	<b>286</b>
Кейс «Виртуальный отдел».....	<b>292</b>
<b>Дополнительные материалы</b> .....	<b>299</b>
Алгоритм анализа «ХОЧЕТ — МОЖЕТ».....	<b>299</b>
Алгоритм версионного анализа поведения сотрудников «Весы» .....	<b>302</b>
Модель 5В внедрения изменений .....	<b>303</b>
Четыре Я человека.....	<b>310</b>
<b>Об авторах</b> .....	<b>313</b>

# Введение

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

Как профессиональный преподаватель вуза (я читаю лекции в МИРБИСе слушателям MBA), как бизнес-тренер и внешний эксперт по оценке, я очень хорошо знаю проблемы, с которыми приходится сталкиваться и владельцам бизнеса, и руководителям предприятий при работе с персоналом, особенно с менеджерами высшего звена. В течение почти четырех лет — первое лицо в России в HR-компании, у которой есть многолетняя история и определенная система развития потенциала и построения системы планирования карьеры и преемников. Именно поэтому я решила поделиться своим опытом в сфере Talent Management, или управления потенциалом. Думаю, он заинтересует тех, кого волнуют вопросы развития потенциала своих сотрудников и подчиненных или проблемы личностного роста.

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

В создании некоторых глав этой книги принимали участие мои коллеги:

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

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

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

и конфликтов, которые не так уж редко случаются при управлении потенциалом.

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

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

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

*Светлана Иванова*





# Коучинг, наставничество или управленческое влияние?

Светлана Иванова

Понятие *коучинг*\* сейчас используют очень часто, и похоже, этот термин стал до некоторой степени модным в бизнес-кругах. И как часто бывает с модными терминами, разные люди вкладывают в это понятие разное. Одни подразумевают под коучингом *тренинг личностного роста*, работу с собственными целями и приоритетами. Во многих западных компаниях, в том числе и в J&J, под коучингом понимают *наставничество*\*\*.

Один мой коллега посетил семинар по коучингу, где рассказывали о *психотерапевтических приемах*. Слышала я и о ситуациях, когда персональный коучинг превращается в *манипулирование*, формирование психологической зависимости от коучера. Еще один вариант интерпретации термина я услышала не так давно от своего клиента. Он просил о коучинг-сессии для одного из топ-менеджеров. Когда я стала более подробно расспрашивать, что же все-таки необходимо, оказалось, что требуется всего

.....

\* Согласно англо-русскому словарю: to coach — тренировать, a coach — тренер, coaching — тренировка.

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

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

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

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

Таким образом, я предлагаю три варианта коучинга:

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

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП**

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

### **Тип референции\***

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

.....

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

Сотрудник, тяготеющий к внешней референции, охотно воспринимает советы со стороны и готов им следовать. Для него важно чувствовать одобрение коллектива, важно следовать групповым нормам и традициям. Конечно, можно уделить довольно много времени на то, чтобы вытащить его собственное мнение, чтобы использовать все те методы влияния и изменения убеждений, но вряд ли это нужно. Если сотрудник склонен к внешней референции, следует определить зоны развития, мотивировать к изменениям, а затем перейти к методу наставничества.

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

Как известно, человека, склонного к внутренней референции, гораздо легче убедить, чем заставить. Эти люди более охотно и ответственно следуют тем выводам, к которым они пришли сами или по крайней мере им кажется, что они к ним пришли. Навязанное мнение или система действий может вызвать протест, который приведет либо к открытому сопротивлению, либо к тихому саботажу, либо к демотивации и снижению лояльности. Расскажу вам случай, который очень хорошо иллюстрирует эту мысль. Несколько лет назад я проводила тренинг по технике продаж в одной компании, где для подразделения,

занимающегося продажами, были разработаны стандарты взаимодействия с клиентами (подробное описание того, как именно вести себя с клиентом, включая обязательные и запрещенные фразы). В частности, в них запрещалось задавать клиенту вопрос: «На какую сумму вы рассчитываете?» Еще до тренинга меня предупредили, что это правило очень часто нарушается. Надо сказать, что в силу технической специфики продукта среди сотрудников подразделения было много людей, тяготеющих к внутренней референции. И вот в ходе тренинга я привожу это правило и спрашиваю: «Можем ли мы предложить клиенту товар на сумму, значительно большую, чем та, которую он назвал в ответ на наш вопрос?» — «Нет» — «Встречаются ли люди, для которых сумма покупки не является определяющей?» — «Да» — «Приходят ли к вам клиенты с небольшими суммами денег, которых такой вопрос может обидеть?» — «Да». И вдруг один из участников говорит с удивлением: «Ребята, оказывается, нам не зря запрещали задавать этот вопрос!» Думаю, комментарии излишни.

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

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

## **Уровень квалификации и лояльности**

Уровень квалификации и лояльности в первую очередь позволяет нам определить, можно ли доверить поиск решений сотруднику самостоятельно или лучше действовать совместно. В том случае, когда мы оцениваем квалификацию сотрудника как не очень высокую (хочу подчеркнуть, что в этом случае речь идет не о квалификации вообще, а о подготовленности сотрудника к конкретной задаче), стоит выбрать вариант совместной работы, так как самостоятельный поиск решения или отнимет слишком много времени, или приведет не туда. При достаточном уровне квалификации и лояльности можно дать сотруднику возможность самому найти решение, лишь изредка корректируя его действия. Это одновременно дает возможность и оценить человека, и повысить его мотивацию за счет оказанного доверия.

## **Уровень креативности, «процедуры — возможности»\***

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

.....

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

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

## **Требования к руководителю**

Какими убеждениями и компетенциями должен обладать руководитель, чтобы успешно осуществлять коучинг, грамотно использовать свое управленческое влияние? Вопрос этот вовсе не праздный, потому что во время тренингов я не раз сталкивалась с высказываниями такого типа: «Если я — руководитель, а он — подчиненный, значит, обязан слушаться»; «Что за дела? Это же не клиент». Поэтому, прежде чем обратиться к коучингу, спросите себя, что для вас важнее: собственные амбиции (причем не совсем обоснованные. — *Авт.*) или же результат, дело.

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

- Приоритет дела, результата, а не личных амбиций. Иными словами, если для лучшего развития сотрудника нам нужно «продавать идеи», надо это делать.
- Умение «продавать идеи». За годы работы с разными компаниями и руководителями я заметила интересное явление: топ-менеджеры, пришедшие из сферы продаж, коммерции, гораздо легче и успешнее в коучинге, чем вышедшие из финансовой или технической сфер. Это связано с более развитыми коммуникативными навыками и умением убеждать, которые и позволяют им «продавать идеи». В дальнейшем этот процесс я буду называть более традиционно — мотивировать к изменениям.
- Умение определять карту мотиваторов сотрудника, что позволяет успешно мотивировать к изменениям.

- Ценности и убеждения руководителя и сотрудника в идеале должны совпадать или как минимум не входить в противоречие. В противном случае успех дальнейших действий сомнителен.
- Знание специфических приемов убеждения и влияния и навык их применения, а также алгоритм действий при коучинге. Эти вопросы мы рассмотрим подробнее в главах, посвященных моделям коучинга и видам управленческого влияния.
- Уверенное владение техниками наставничества и обучения подчиненных.
- Высокий уровень терпения, поскольку коучинг требует много времени и сил со стороны руководителя.

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

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

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





# Лидерские компетенции и их определение. Модель успеха в конкретной организации

*Светлана Иванова*

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

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

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

Эти качества, безусловно, заслуживают одобрения. Тем более что нередко проявление инициативы вызвано не столько склонностью к креативности, сколько тем, что сотрудник реально болеет за дело. Однако инициативность нельзя считать синонимом лидерства, ведь, выдвигая идею, человек не планирует отвечать за ее внедрение. И наоборот: лидер необязательно должен проявлять креативность и инициативность, его задача поддерживать стремление к творчеству у других членов команды. Недавно выделяют роль генератора идей, которая необязательно должна совпадать с ролью лидера.

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

потеряла генератора идей, загубив стремление проявлять инициативы. Всего этого можно было избежать, просто не смешивая две различные компетенции.

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

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

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

Во многих компаниях, особенно в западных, сотрудники прекрасно знают о том, что их постоянно оценивают, анализируют их потенциал и возможности карьерного роста. К сожалению, нередко карьерный рост воспринимают как источник различного рода благ (машина, зарплата, статус, бонусы и т. д.). При этом их мало волнует, что у лидера больше ответственность, что ему приходится отвечать не только за себя, но и за других. Забывая о шишках и помня о пряниках, эти люди стремятся произвести впечатление на руководство и таким образом получить желаемое. Занятно наблюдать, как возрастает порой активность некоторых участников, когда на совещании, во время мозгового штурма или на тренинге

появляется кто-нибудь из руководства. Они начинают высказываться по любому поводу, стремятся взять на себя роль организатора. Понятно, что побудительным мотивом таких действий становится желание показать себя. Понаблюдайте незаметно за поведением людей, и вы четко сможете отделить желание «быть» от стремления «казаться». Кстати, среди корпоративных компетенций, отмеченных как желаемая в одной крупной компании, так и было сказано: «Демонстрировать энтузиазм в работе при командном взаимодействии». Вдумайтесь, ведь это прямой призыв к тому, что мы только что осудили. Каких же тогда действий ждать от сотрудников, когда руководство далеко?

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

Это, пожалуй, одна из самых распространенных ошибок. Действительно, очень многие качества, которые обеспечивают успех в индивидуальной профессиональной деятельности, необходимы и лидеру. Но... Следует помнить, что руководитель — это профессия, точно такая же, как финансист, маркетолог или продавец. И профессия эта требует не только и не столько умения разбираться в специфике бизнес-процессов, сколько навыков управления людьми. Не так давно я беседовала с руководителем финансового отдела одной компании. Она рассказывала об очень интересном проекте, связанном с внедрением SAP/R3: «Проект в разгаре, передо мной грандиозные задачи... А они все ходят со своими дурацкими вопросами и отвлекают меня от дела». Вы поняли, кто ОНИ? Конечно, подчиненные. Несомненно, героиня этого эпизода — очень сильный профессионал, но разве она руководитель? А в некоторых западных

компаниях появилась противоположная тенденция. Не хочу давать ей однозначную оценку, но расскажу как о теме для размышления. Идея состоит в том, что хороший менеджер (управленец) необязательно должен быть специалистом высокого уровня в тех бизнес-процессах, которыми он руководит, достаточно иметь о них лишь общее представление. Главное — он должен быть хорошим управленцем. Лично я не могу полностью с этим согласиться, но знаю несколько вполне успешных компаний, где принято проводить ротации на уровне топ-менеджмента, когда, например, директор по логистике и коммерческий директор могут поменяться местами. Пожалуй, это однозначно неприменимо лишь в финансах, бухгалтерии и IT-сфере: там все-таки будет преобладать экспертная модель лидерства.

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

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

«Ты представляешь, как я вчера "сделал" одного VIPа. Сколько мои ребята ни пытались, все никак, а я только раз съездил к нему — и готово!» На что я ему сказала: «Только что ты мне с гордостью сообщил, что ты классный продажник, но очень плохой руководитель, потому что ты либо неправильно набрал людей, которые не способны справляться с работой, либо ничему их не учишь. Подумай, кем ты себя все-таки видишь — руководителем или продавником?»

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

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

## **УНИВЕРСАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

Если вы читали другие мои книги, то, наверное, помните, что я обычно предлагаю читателям задания, которые .....

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

позволяют или проверить свои знания, или самостоятельно найти решение. Поэтому мне сейчас хотелось бы предложить вам несколько кейсов, каждый из которых будет связан с одной или двумя компетенциями, необходимыми лидеру. Будьте честны с собой и постарайтесь их выявить самостоятельно (в конце вы найдете мои варианты решений).

1. Представьте такую ситуацию: в коллективе затяжной конфликт, но по определенным причинам все решили не вовлекать руководителя в эту ситуацию. Сотрудники действуют по принципу «лебедь — рак — щука», хотя было бы лучше собраться всем вместе, обсудить вопрос и коллективно найти выход из ситуации. Найдется ли кто-то, кто поставит вопрос таким образом? Считает ли кто-нибудь, что необходимо помочь коллективу и он должен взяться за это дело?
2. Не раз в беседе с сотрудниками подразделений, в которых не выполнили план или один из коллег поступал не должным образом, я слышала высказывания типа «Так это же Вася виноват, я-то при чем?» или «Я-то все сделал для выполнения плана, а вот они...» и им подобные.
3. Честно говоря, я точно не поняла, почему возник конфликт интересов, но саму ситуацию запомнила хорошо. Слушала комментарии к велогонке во время Олимпийских игр. Комментатор назвал известного велогонщика, который мог занять первое место и получить золотую медаль, но пожертвовал этим и пришел только третьим, чтобы его команда заняла первое место. Команда получила первое место, а он не стал олимпийским чемпионом.
4. «Кто ищет, тот всегда найдет...» Думаю, это действительно так. Если человек настроен видеть в других людях и их действиях преимущественно негатив,

то он, скорее всего, и у своих подчиненных найдет недостатки и не будет видеть достоинств и станет чаще прибегать к кнуту, нежели к пряникам.

5. Я заметила интересную особенность: продавники, переходя на руководящую должность, как правило, довольно легко и быстро адаптируются к новой роли. Почему? Потому что навыки коммуникации и умение разбираться в психологии, которые нужны руководителю, у них уже есть. Им только нужно перестроиться на применение основных навыков в продаже идей (читай — мотивации), навыков постановки цели визита — в целеполагании для подчиненных. Тем не менее адаптация не всем дается легко. А что уж говорить об объеме знаний и новых компетенций, нужных тем, кто становится руководителем в других сферах! Речь идет о компетенции, жизненно необходимой лидеру.
6. Общаясь со своей знакомой, которая преподавала на курсах английского языка, я услышала интересное замечание: «Есть люди, которые предпочитают идти в группу, где средний уровень владения языком выше, чем у них. Они утверждают, что это их стимулирует. А другие, наоборот, предпочитают группу уровнем пониже, чтобы чувствовать себя в ней комфортно». Позже в одной книге по менеджменту западного автора я встретила такую фразу: «Руководители первого сорта набирают себе подчиненных первого сорта, а руководители второго сорта набирают себе подчиненных третьего сорта».
7. Есть люди, которые могут убедить, вдохновить других, за ними хочется идти. Но это еще не все. Важно, чтобы те, кто умеет вдохновлять людей, делали это, а не предпочитали административно-командный стиль.



8. У каждого из нас есть определенные фильтры, через которые мы пропускаем информацию из внешнего мира. Помните эпизод знакомства Шерлока Холмса и доктора Ватсона? Доктор Ватсон пытался определить род занятий Холмса, проанализировав уровень его подготовки в различных сферах. И был шокирован, когда понял, что Шерлок не знает о вращении Земли вокруг Солнца. На что тот ответил: «А чем, собственно, это поможет в моем деле?» Действительно, у всех нас есть свои фильтры восприятия. Но отличие руководителя в том, что он должен избегать такого фильтра, как... К сожалению, такое встречается часто и приводит к авторитарному принятию решения, и в результате многие идеи умирают, едва успев появиться на свет.
9. «Легче сделать самому, чем объяснить». Многие руководители — настоящие профессионалы, эксперты в своем деле. Но вот научить своих подчиненных действовать правильно они не могут или не хотят. Если неумение учить в данном случае частично (подчеркиваю, только частично) можно компенсировать тренингами по наставничеству и коучингу, то нежелание компенсировать крайне затруднительно.
10. Много раз в начале тренингов по менеджменту я провожу такое упражнение: даю командам (сколько их, зависит от размера группы) задание однозначно ответить на манипулятивный вопрос, потому что моя задача — вызвать жаркую и, как правило, бесполезную дискуссию (примеры вопросов: «Что важнее — материальная мотивация или нематериальная?», «Что лучше — устойчивый середняк или нестабильная звезда?» — и им подобные). При этом каждый участник получает карточку. Тот, у кого на карточке стоит плюс, должен за время дискуссии занять позицию

лидера (кстати, лидер определяется тайным голосованием всех членов команды после окончания упражнения). Правда, таких карточек с плюсами обычно не одна, а две или три — в зависимости от количества людей в команде. Остальные должны вести себя как обычно, т. е. перед ними не стоит задача завоевать лидерство, но они и не должны отмалчиваться. Через десять минут дискуссия заканчивается и начинается голосование. Интересно, нередко лидером признают того, кто вообще не выгащил крестика. А когда мы начинаем обсуждать, по каким критериям каждый из членов команды выбирал лидера, то почти всегда говорят, что этот человек или лучше всех разбирался в вопросе, или лучше всех управлял обсуждением. Отсюда вывод...

11. Есть люди, которые могут прекрасно организовать себя, генерировать идеи, встречающие одобрение большинства. Но вот как только возникает необходимость координировать работу других, распределить роли в команде, организовать процесс обсуждения, они пасуют.
12. Несколько раз на совещаниях я сталкивалась с такой ситуацией: первым высказывался человек, который имел достаточный вес как профессионал или пользовался уважением по каким-то другим причинам. И это мнение все поддерживали. Но после совещания, обмениваясь мнениями, от коллеги я услышала высказывание, практически противоречащее тому, что было заявлено на совещании. На мой удивленный вопрос он ответил примерно так: «Ну что спорить, если мнение уже высказано. Мало ли что я считаю...»
13. Несколько лет назад я помогала одному из своих клиентов разрешить сложившуюся ситуацию в одной