

Глава 5

Добейтесь разрешения на наставничество

Как заставить людей принять ваше руководство?

Многие люди добиваются публичного признания и наград. Но обратите внимание, что их речи при получении призов и премий обычно содержат множество слов благодарности — тем, кто раскрыл их талант и помог ему развиваться, тем, кто вдохновил их на достижение выдающихся результатов.

К примеру, актриса Хелен Хант, принимая «Оскар» за роль в фильме «As Good As It Gets» («Лучше не бывает»), особо выделила и поблагодарила Ларри Мосса, «играющего тренера», у которого хотел бы поучиться любой актер. И Хант, многократно удостоенная премии «Эмми», с 9 лет стоявшая перед камерами, не побоялась сказать, что она не смогла бы ничего добиться без помощи Мосса.

Со своей стороны, и Мосс отметил в интервью:

«Самая большая радость, которую мне приносит наставничество, связана с тем, что я полностью пленяюсь каждым отдельным человеком. С моей точки зрения, каждый уникален. Каждый имеет сильные и слабые стороны. Я помогаю людям распознать их собственную ценность».

И в самом деле, в Голливуде Мосс знаменит именно своим умением выявлять способности актеров и затем учить их пользоваться этими способностями.

Но выдающиеся результаты не приходят сразу. На оттачивание навыков и выработку техники уходят многие годы.

Большинство из нас получило бы огромную пользу, если бы рядом был наставник, подобный Ларри Моссу, который сумел бы разглядеть в нас скрытый талант и помог ему проявиться. Люди верят, что их результаты улучшаются, когда есть человек, лично заинтересованный в их успехах.

Обратите внимание, что наставничество — это деятельность, а не титул или должность. Это процесс, в ходе которого вы помогаете другому человеку реализовать его потенциал. Вы должны очень точно определять момент, когда вам следует вмешаться, а когда — отойти в сторону.

Наставничество требуется тогда, когда один из членов вашей группы:

- не имеет ясного представления о путях своей карьеры;
- просит совета, содействия, отклика или поддержки;
- берется за новую задачу или берет на себя новую ответственность;
- выражает желание улучшить работу;
- выглядит разочарованным или смущенным;
- кажется нерешительным или попавшим в тупик;
- работает неправильно;
- неприемлемо себя ведет;
- имеет негативное отношение к работе, которое мешает ему самому и передается остальным.

Стратегический консультант Клифф Фаррах отмечает:

«По моему опыту, лучше всего договориться с каждым членом команды о том, что регулярное и персональное наставничество с вашей стороны будет обязательной частью их жизни. Я обнаружил, что, когда такие встречи становятся регулярными, люди сами начинают ждать от вас помощи и приветствуют ее — в отличие от ситуации, когда наставничество предлагается только в случае каких-то событий. У меня зарезервировано полчаса для каждого члена группы. Регулярность встреч зависит от состава команды — они могут происходить раз в неделю,

в месяц или в квартал. Встречи, которые происходят реже чем раз в квартал, неэффективны».

Прежде чем приступить к развитию талантов ваших людей, оцените, заработали ли вы право на это.

Вот что может сказать об этом Дэниел Фенсин, управляющий партнер аудиторско-консалтинговой фирмы Blackman, Kallick, Bartelstein:

«Я постарался выработать привычку не принимать похвалы ни за что. Мои партнеры приходят ко мне в поисках поддержки, и я должен помочь им, то есть сделать для них все, в чем они нуждаются, — от хлопка по спине до пинка чуть пониже.

Когда они добиваются успеха — это их успех, даже если они получили его полностью из ваших рук. Не надо вставать на их пути. Только так они могут получить уверенность в себе, необходимую для того, чтобы идти дальше и добиваться большего. Если на пути их успеха будете стоять вы, они перестанут вам доверять».

Подготовка (то есть планирование того, что вы собираетесь сказать и как вы собираетесь помочь) является важной частью эффективного наставничества. Однако многие ситуации могут быть неожиданными и требовать быстрой реакции для того, чтобы помочь в решении проблемы или предотвратить ее возникновение. Независимо от того, имеете ли вы на подготовку пять минут или пять часов, будет правильно, если вы определите цель, время и место для проведения разговора.

Роб Дубофф, долгий опыт которого включает роли высшего руководителя в Mercer Management Consulting и руководителя маркетинга в Ernst & Young, отметил:

«Для меня самым важным является обдумывание стратегии перед встречей с сотрудником. Необходимо определиться с одним или двумя пунктами (не больше), которые вы хотите обсудить, и придумать способ сделать их запоминающимися. Конечно, при планировании стратегии разговора вы должны принять в расчет и то, что больше всего мотивирует данного члена вашей команды: деньги, признание или простой хлопок по плечу».

Наставничество можно измерить. Успешные лидеры групп учатся тому, как найти грань между «слишком мало»

и «слишком много». Вот несколько базовых шагов, которые должны помочь вам добиться от сотрудников разрешения на наставничество.

1. Спросите, как идут дела.
2. Убедитесь, что человек готов принять ваше наставничество.
3. Задайте вопросы, чтобы прояснить ситуацию, и предложите свою поддержку и помощь.
4. Поделитесь нужной информацией.
5. Слушайте активно.
6. Помогите найти возможные направления действий.
7. Договоритесь о следующем шаге.
8. Демонстрируйте персональную поддержку и доверие.

1. Спросите, как идут дела

«Привет, Ян! Как прошла твоя встреча с клиентом?»

Ваша цель — выяснить, о чем думает этот человек. Лучший подход — быть неформальным и открытым. Способные помочь этому вопросы начинаются со слов: «Как идут дела с...?» или «Что удалось выяснить о...?»

Старайтесь помочь человеку в расширении его навыков, знаний и способностей. Ищите сигналы или признаки того, что ваше наставничество будет для него ценным. Ищите возможности помочь раньше, чем необходимость в этом будет высказана вслух.

2. Убедитесь, что человек готов принять ваше наставничество

«У тебя есть несколько минут, чтобы обсудить это? Тебе будет интересно обсудить, что произошло? Возможно, я смогу помочь. Тебе удобно сейчас или лучше поговорим сегодня попозже?»

Если человек упоминает несколько проблем, остановитесь на одной — той, к которой он проявляет наибольший интерес или по поводу которой высказывает наибольшую озабоченность. Задавайте прямые вопросы, чтобы определить его готовность и интерес.

Дайте ему понять, что вы готовы предоставить руководство, идеи или отклик. Это позволяет ему подготовиться к тому, чтобы выслушать вас, или же отложить дискуссию, если время для нее выбрано неправильно. Но если обсуждение отложено, обязательно выберите и назначьте для него точное время.

3. Задайте вопросы, чтобы прояснить ситуацию, и предложите свою поддержку и помощь

«Что уже удалось сделать в этом проекте? Появились ли результаты? Мне надо понять ситуацию. Значит, ты позвонил в эту фирму, нашел документы, которые мы отправили им год назад, и передал их нашим людям?»

Формулируйте вопросы аккуратно, чтобы не оказывать на человека давления и не вызывать у него отрицательной реакции. Начинайте вопрос со слов «когда», «что», «где», «кто», «сколько». Задавайте вопросы, нацеленные на поиск фактов. Постарайтесь добиться осведомленности, а не решить проблему. Выясните, обладает ли этот человек нужной информацией. Избегайте вопросов, которые могут вызвать отрицательную реакцию (такие вопросы часто начинаются со слов «как» и «почему»), так как они заставляют людей принимать защитную стойку.

4. Поделитесь нужной информацией

«Я еще не уверен, что это может нам помочь, но у меня уже есть две идеи...»

Предлагайте только необходимую информацию, достаточную для того, чтобы человек мог выбрать направление действий. Реагируйте быстро и старайтесь обойтись без

намеков. Сколько именно информации дать — зависит от ситуации. Чтобы разрешить сложную проблему, вам, возможно, придется дать подробную инструкцию. Чтобы помочь в поиске творческого решения, может оказаться достаточно слегка подтолкнуть мысль собеседника.

5. Слушайте активно

Если необходимо, делайте краткие записи. Не перебивайте, предлагая свои идеи. Если человек отклоняется от темы, задайте вопрос, который поможет снова сфокусироваться на проблеме. Это удержит вас обоих в колее, но по-прежнему позволит ему управлять дискуссией. Время от времени резюмируйте то, что вы услышали.

6. Помогите найти возможные направления действий

«Что предпринять, чтобы ликвидировать неразбериху? Какие еще шаги приходят в голову? Если наш клиент примет такое решение — что мы должны сделать в этом случае? Давай рассмотрим все аргументы «за» и «против».

Избегайте предлагать собственные идеи до того, как ваш сотрудник закончит излагать свои. Подталкивайте его к тому, чтобы он думал вслух. Пусть предлагает любые идеи — и «с потолка», и из его опыта.

Вы можете составить список идей, не комментируя раньше времени их осуществимость. Помогите ему взвесить все «за» и «против» для любого варианта.

7. Договоритесь о следующем шаге

«Хорошо, какие альтернативы тебе больше всего по душе? Каков твой следующий шаг? Как ты думаешь, когда мы сможем это реализовать? С какими препятствиями мы можем столкнуться на этом пути?»

Побудите его взять на себя твердые обязательства. Проясните, какие конкретные шаги он планирует сделать и когда.

8. Демонстрируйте персональную поддержку и доверие

«Теперь я вижу, что ты можешь справляться с намного более сложными проблемами, чем эта. Но я по-прежнему всегда доступен, если тебе надо будет что-то обсудить. Давай на следующую среду запланируем встречу, чтобы обсудить ход работы».

Завершая разговор, отметьте, что вам интересна его работа и что вы уверены в его способности решить проблему. Предложите всю возможную помощь и поддержку со своей стороны.

С другой стороны, очень важно знать, когда *не надо* предлагать свое наставничество. Если у вас нет с кем-то отношений взаимного уважения и доверия, то вам следует прежде всего что-то сделать, чтобы это доверие завоевать. Тем более что это самый важный элемент для успеха вашего наставничества. Но доверие нельзя завоевать быстро и без усилий, и его невозможно подделать. В качестве лидера группы вы должны постоянно работать над построением хороших отношений, ведя себя открыто, честно и надежно — на словах и на деле — со всеми вашими коллегами.

Также не следует пытаться заниматься наставничеством в те моменты, когда вы разозлены случившейся ситуацией или когда ваш сотрудник очень занят. Выбор времени очень важен.

Помните, что ваше участие будет оценено ровно в такой степени, в какой вы искренне заинтересованы в человеке, динамичны, позитивны и оптимистичны.

Вам надо обязательно демонстрировать, что вы верите в вашего коллегу, особенно в тот момент, когда вы даете корректирующую обратную связь. Если вы хотите получить **разрешение человека на то, чтобы быть его наставником**, вы должны видеть его потенциал и уметь выразить вашу убежденность в том, что он сможет добиться результата.

Предоставление корректирующей обратной связи

Даже самым лучшим наставникам может оказаться мучительно трудно говорить человеку о том, что его продуктивность ниже приемлемых стандартов, или что он мешает работе группы, или что он не выполняет принятых на себя обязательств. Ведь именно такие вопросы и становятся основой для конфликтов и обид.

Если вы собираетесь дать члену вашей группы позитивную или корректирующую обратную связь, вы должны сделать это таким способом, который наиболее приемлем для него, и обязательно конструктивно. Вот несколько наиболее эффективных шагов:

1. Сформулируйте цель вашего сообщения. Это помогает сфокусировать разговор на определенной проблеме и дает знать о ваших намерениях.
2. Опишите ваши наблюдения и размышления. Говорите точно, кратко и ясно.
3. Придите к соглашению о действиях, которые необходимо предпринять. Считайте это планом работы. Ваше желание помочь сделает его более эффективным.
4. Подводя итог дискуссии, покажите вашу признательность. Получать обратную связь так же трудно, как и давать ее. Дайте понять, что вы по достоинству оцениваете открытость, желание обсудить проблему и двигаться вперед в ее разрешении.

Если у вас нет кристально ясного понимания, как должны выглядеть ожидаемые изменения, то вы не сможете увидеть улучшения или дать полезную обратную связь.

Всегда фокусируйтесь на проблеме, ситуации или поведении, и никогда — на личности. Старайтесь опи-

сать ситуацию самыми точными терминами. Избегайте слов «всегда» и «никогда». Если вы скажете: «Джон, ты всегда опаздываешь на совещания нашей группы», Джон воспримет это как личный выпад, перейдет к обороне и начнет доказывать, что все-таки пару раз он явился почти вовремя.

Есть много способов скорректировать поведение сотрудника без того, чтобы это воспринималось как атака на личность. Если делать это правильно, то можно укрепить взаимоотношения, улучшить коммуникации и разрешить конфликты.

Люди, которых научили верить в то, что они могут добиться успеха, обретают уверенность при выборе новых целей. Они работают лучше и дольше сопротивляются, когда сталкиваются с проблемами. Большая часть роли лидера — это способность разглядеть потенциал человека и с энтузиазмом донести до него свои ожидания, как на словах, так и без слов. Как сказал нам один лидер группы:

«Я думаю, что в этой роли вы должны прийти к постоянному ощущению того, что вы можете сделать что-то необычное, и распространить это чувство во всей своей группе. Я думаю, что энтузиазм заразителен».

Вы также должны создать безопасную атмосферу, в которой все могли бы без напряжения высказывать свои чувства и мнения.

Создание безопасной атмосферы

Вы должны быть катализатором, создающим условия для того, чтобы ваши люди напрягались и росли, и должны предоставлять им безопасную возможность усовершенствовать их навыки.

Хороший лидер группы должен уметь распознавать моменты, когда его сотруднику нужен небольшой толчок для

вывода из зоны комфорта. Без элементов обновления и вызова любой талантливый человек утонет в скуке и апатии.

Одна лидер группы описывала это нам как точный баланс навыков, уверенности и вызова. Когда лидер поднимает планку, его сотрудник скорее всего почувствует большую внутреннюю мотивацию, принимая вызов. **Но лидер группы должен позаботиться и о «страховочной сетке», чтобы дать сотруднику возможность потренироваться в безопасных условиях, прежде чем принимать новый вызов.**

Когда эта лидер группы решила узнать у самых важных клиентов, насколько они удовлетворены работой группы, она провела несколько репетиций. Вот что она отметила:

«Это было обучение действием. Мы составили список вопросов, которые нужно задать клиенту при личной встрече. Потом мы определили, какие два наших сотрудника будут на каждой встрече, и разыграли несколько вариантов сценария, где роль клиента играл сотрудник, хорошо этого клиента знающий. Попрактиковавшись в реагировании на сложные реакции клиентов, мы стали чувствовать себя намного спокойнее, так как провели тренировку в безопасном окружении, когда мы могли делать ошибки и учиться их исправлять.

Моя роль наставника состоит не в том, чтобы прочитать моим людям лекцию о том, как эффективно провести встречу с клиентом, но в том, чтобы извлечь уроки в ходе тренировки. Люди не помнят, что им говорили, они помнят только то, что испытали на своем опыте. Они не помнят моих слов — они помнят то, что сказали сами».

Самый важный элемент эффективности — уверенность. Тренировки позволяют добиться уверенности и отточить технику, так что вам нужно создать для ваших людей возможности безопасной тренировки новых навыков.

Клифф Фаррах рассказал нам о важности репетиций и тренировок в его консалтинговом бизнесе:

«Каждый профессионал так или иначе продает свои услуги. Например, нового кандидата наверняка спросят, как он поведет себя в самолете, на вечеринке или в баре. Мы все знаем, как трудно рассказать о том, что мы делаем, даже знакомым, не говоря уже о незнакомце, которому за несколько минут разговора надо изложить, чем вы можете быть ему полезны. Поэтому в конце каждой встречи группы я стараюсь найти

время для занятия «кто мы и что мы». В течение 30–45 минут мы разыгрываем типичные разговоры, происходящие в сфере продвижения нашего бизнеса: что говорить, чего не говорить, как отвечать на сложные вопросы (например, о цене наших услуг), и самое главное — как добиться встречи с тем, кто в этой фирме действительно принимает решения. В конце каждой репетиции мы говорим о том, что у нас получилось и что еще надо улучшить. Вы не поверите, насколько все это эффективно».

Хорошие лидеры групп работают над тем, чтобы у их людей появились отчетливые мысленные картины их личного успеха. Однако постановки целей и визуализации успеха недостаточно. Исследования психолога Альберта Бандуры доказали, что для улучшения продуктивности нужны и цели, и обратная связь. Лидер группы отвечает за то, чтобы все его сотрудники были на правильном пути — регулярно отслеживая их производительность и предоставляя обратную связь часто, вовремя и конкретно.

У многих лидеров групп не хватает времени на проведение длительных заседаний. Поэтому так важно полностью использовать даже короткие неформальные моменты — в коридорах, даже в лифте, — чтобы понять, как работают отдельные члены команды. Не ограничивайте вашу роль наставника ежегодными обзорами производительности — найдите способы внедрить элементы наставничества в каждую встречу, разговор или e-mail. Тогда вы сможете вовремя получать нужную информацию и осуществлять более ценное наставничество.

Используйте метафоры и истории для воодушевления ваших людей и объяснения сложных концепций. Обучение без метафор подобно вождению без разметки на дороге. Рассказывайте о том, как другие смогли добиться высоких результатов.

Служите примером. Если вы ищете добровольца для выполнения какого-то проекта или осуществления какой-то деятельности, убедитесь, что все видят, что вы первым встали

на стартовую линию. Если вы просите кого-то изменить поведение, станьте для него образцом.

Формальное обсуждение

Неформальный, незапланированный разговор с глазу на глаз с каждым сотрудником является самым мощным способом улучшения результатов деятельности всей группы, позволяющим при правильном подходе убедиться в том, что каждый полностью использует свои таланты и потенциал. Однако иногда требуется формальное, структурированное обсуждение.

К сожалению, формальные проверки чаще всего полностью фокусируются на «смотрящей назад» *оценочной* функции (часто потому, что они являются базой для решений о вознаграждении) и содержат очень немного «смотрящего вперед» компонента *обсуждения*. Люди часто жалуются на то, что им ставят неясные цели, оценивают результативность при помощи неопределенных критериев и совсем не дают обратной связи. Вот как это выразил один раздраженный профессионал:

«У нас все устроено так, как будто мы лучники, которых оценивают по способности постоянно посылать стрелы в цель. Но цель-то скрыта в тумане! И результаты наших ежедневных выстрелов суммируются и сообщаются нам в конце года. Вот тогда нас вознаграждают или наказывают за степень точности нашей стрельбы и увещевают ее улучшить».

Процесс обсуждения может (и должен) быть разработан так, чтобы *помогать* людям и создавать для них возможности:

- обдумать и получить уроки из прошлого опыта;
- получить конструктивную обратную связь — позитивную или негативную;
- получить персонализированный совет, как лучше развивать свою карьеру;

- получить совет по установлению трудных, но реалистичных личных целей для раскрытия своего потенциала и увеличения вклада в дела фирмы.

Рассмотрим английскую юридическую фирму Bevan Ashford, имеющую семь офисов и штаб-квартиру в Бристоле. Ее старший исполнительный партнер Ник Джарретт-Керр так описывает принятые в ней подходы к развитию людей:

«До последнего времени я лично присутствовал на ежегодных оценках наших сотрудников в бристольском офисе. Эти оценки длились по 2-3 часа каждая, что в сумме давало не меньше 300 часов моего времени каждый год! Больше так продолжаться не могло.

Мы начали искать альтернативное решение, которое позволило бы нам не снизить качество работы в этой сфере. Одной из идей была самооценка сотрудниками своих компетенций. Заполнение таких анкет — серьезный вызов для них, но это помогает сфокусироваться на профессиональных проблемах каждого.

Кроме того, мы проводим психологическое тестирование: знание индивидуальных поведенческих особенностей очень полезно для правильного формирования команд. Мы разбираем как партнеров, так и сотрудников на категории в зависимости от степени развития тех или иных навыков. Это помогает определить, что необходимо каждому из них для продвижения на следующую ступень».

Мы предлагаем процесс из пяти шагов, который, на наш взгляд, является общеприменимым:

Шаг 1. Установите критерии производительности.

Шаг 2. Разработайте процесс обсуждения.

Шаг 3. Проведите совещание.

Шаг 4. Примите участие в планировании карьеры сотрудников.

Шаг 5. Установите цели и составьте план действий.

Шаг 1. Установите критерии производительности

Первый существенный элемент эффективной системы обсуждения — это общее понимание того, какие аспекты продуктивности наиболее важны для группы. Обычно в этом вопросе бывает самая большая неопределенность.

Вот примеры формальных критериев:

- прибыльность работы;
- удовлетворенность клиентов;
- применение наставничества;
- вклад в развитие практики;
- вклад в успех других членов группы;
- персональный рост.

Первые три категории относятся к эффективности в области управления работой группы. Совсем не случайно эти три индикатора эффективности пересекаются с тремя традиционными целями большинства профессиональных групп: обслуживание клиента, финансовый успех и профессиональная удовлетворенность.

Другие три категории (развитие практики, помощь другим и самосовершенствование) являются более субъективными и, следовательно, требуют оценочных суждений.

Обратите внимание на категорию «вклад в успех других членов группы». Один из вечных рисков любой системы оценки продуктивности состоит в том, что она заставляет людей фокусироваться на своей личной производительности и разрушает командную работу. Чтобы этому противостоять, **надо каждого обязательно спрашивать о том, что он конкретно сделал для успеха других.** Те, кто не соответствует этому критерию, должны считаться не выполнившими свои обязательства перед группой.

Чтобы определить, делает ли человек что-то конкретное для успеха других, вы должны задать ему такие вопросы:

- Старается ли он передать свой энтузиазм другим?
- Рассказывает ли он другим членам группы о том, чему сам научился в ходе работы и что может быть полезным для них?

- Тратит ли он свое время на то, чтобы помочь другим, когда у тех возникают неожиданные проблемы или их поджимают сроки?
- Гордится ли он, когда его коллеги делают отличную работу, и рассказывает ли об этом другим?
- Работает ли он вместе с остальными, устанавливая ясные цели и разрабатывая планы для реализации проектов?
- Проявляет ли он техническую компетентность и помогает ли другим в этих вопросах?
- Помогает ли он членам команды выбрать правильное направление и установить приоритеты при работе над новыми проектами?
- Ищет ли он активно новые способы улучшения работы группы?
- Относится ли он к остальным с уважением?
- Демонстрирует ли он признательность другим членам группы за их усилия и вклад в общее дело?
- Проверяет ли он, насколько правильно была решена внутренняя или клиентская проблема?

Шаг 2. Разработайте процесс обсуждения

Этот процесс должен начинаться с приглашения провести самооценку. Большинство из нас (хотя и не все) относятся к собственной работе крайне требовательно. Но когда нашу продуктивность критикует кто-то другой, мы уходим в защиту и стараемся найти извинения своим заметным слабостям. Важно, чтобы слова «хорошая производительность» означали возможность *улучшения*, а не возможность *оставаться* на достигнутом уровне. Таким образом, обсуждение должно фокусироваться на постоянных изменениях, а не на результатах последнего месяца или квартала.

Вам также следует напомнить цели и план действий, о которых вы договорились в ходе предыдущего обсуждения. Простое напоминание: «Мы не забыли о целях, которые были поставлены в прошлом году. Вот твои слова, и вот то, о чем мы договорились» — дает сильное доказательство тому, что к процессу подходят со всей серьезностью.

Шаг 3. Проведите совещание

Так как вашей главной задачей является оказание помощи (а не просто высказывание своего мнения), задайте себе следующие вопросы: «Если эффективность этого человека нельзя оценить по высшему разряду, то что надо сделать, чтобы он стал работать лучше? И как помочь ему в этом?» Если вы не можете ответить на эти вопросы, значит, вы еще не готовы к встрече!

Человека, работу которого вы собираетесь обсудить, надо заранее попросить оценить ее самому по всем категориям. Все различия между его и вашими оценками должны быть документированы и обсуждены.

Вы должны внимательно выслушать его точку зрения, удерживаясь от преждевременных комментариев и не перепрыгивая раньше времени к заключениям. Ваша цель — не только отметить достигнутый уровень производительности, но и определить, *почему* он был именно таким, чтобы в дальнейшем найти возможность его повысить.

Если ваша группа имеет структурированный план для обсуждений (что, кстати, является неплохой идеей), включите в него раздел для оценки не только достижений, но и отдельных навыков, к которым относятся:

- коммуникационные навыки (способность выражать свои мысли логично, ясно и кратко);
- навыки обсуждения (тактичность, способность объяснять, убеждать в неагрессивной манере, понимать

- чужую точку зрения, поддерживать информированность клиента; умение слушать и т.п.);
- творческий и инновационный подход;
- навыки планирования и организации (способность добиваться исполнения задач);
- навыки лидерства (мотивирование подчиненных, эффективное делегирование и надзор);
- навыки сотрудничества и командной игры;
- самомотивация и умение работать «с драйвом».

Чтобы обсуждение было конструктивным, эти вопросы надо раскрывать как можно более конкретно.

Шаг 4. Примите участие в планировании карьеры сотрудников

Планирование карьеры («Куда движется моя карьера?») не может и не должно быть отделено от оценки производительности («Как я работаю?»). Вы вместе с человеком должны выявить, какой из путей даст ему возможность стать заметным и ценным и сделать наибольший вклад в дела группы. Обдумайте вместе, как этот сотрудник может добиться особенного положения на своем рынке.

Обсуждение планов карьеры направит процесс на решение долгосрочных задач и даст сигнал о том, что каждому надо развивать особые навыки, которые будут отличать его в дальнейшем.

Шаг 5. Установите цели и составьте план действий

Очень важно добиться дисциплины, разработав и документировав конкретный план, в котором для каждого действия есть срок исполнения, способ отслеживания и оценка времени, необходимого для выполнения. Это помогает высветить неясно сформулированные цели (например,

«стать более известным») и обнаружить действия, которые могут оказаться невыполнимыми из-за ограничений по времени. Сформированные таким образом цели и планы становятся основой для системы оценки и обсуждения на следующий год.

Проверить, насколько успешно прошел процесс обсуждения, довольно просто: если человек знает *точно и конкретно*, что он должен сделать для повышения своей эффективности в следующем году, то наставник сделал свою работу правильно. Если же он этого не знает, то процесс обсуждения закончился неудачей, и это неудача наставника. Так что будет правильно, если процесс обсуждения завершится подписанием документа с изложением основных результатов процесса.