

# Введение

Сегодня, зайдя в книжный магазин, вы непременно натолкнетесь на специальный отдел, “Менеджмент”, в котором вашему вниманию предлагается самый широкий выбор литературы на эту тему — множество книг разных авторов по самым разным вопросам, от лидерства до умения распоряжаться своим временем. Книг же, посвященных воспитанию подчиненных, там почти нет. А те, которые есть, как правило, написаны спортивными деятелями, которые пытаются перенести свой опыт на мир бизнеса, хотя большинство таких тренеров или игроков достаточно далеки от этого мира.

Возвратясь в свой офис, что вы там слышите?

- ✓ Ваш босс или какой-либо другой вышестоящий начальник начинает доставать вас разговорами о том, что вы обязаны воспитывать своих сотрудников, чтобы те знали, как лучше всего выполнять порученные им задания.
- ✓ А ваши подчиненные говорят между собой о том, что им хотелось бы, чтобы их начальники хоть как-то о них заботились.

Что же имеют в виду все эти люди и как вы можете развить в себе навыки тренера-наставника? Вам, наверное, встречалось много книг о бизнесе, рекламирующих всякие новые веяния и тенденции, которые так и не выдержали испытания временем и практикой. Тем не менее тренерский подход в руководящей работе — это совсем не тот случай. Необходимость добиться от подчиненных высоких производственных показателей — главное в работе тренера-наставника — никогда не уйдет в прошлое, по крайней мере на отрезке вашего жизненного пути. Приглашаю вас пройти курс тренерских навыков и навыков наставничества, который предложен в этой книге — настольной книге руководителя, позволяющей осознать суть тренерской работы и основные принципы реализации этой концепции на практике. Данная книга заставляет возвращаться к прочитанному снова и снова, если, конечно, вы хотите добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Вы найдете здесь много полезных советов и рекомендаций. При ее написании автор использовал подход, сочетающий простоту и практичность: у вас под рукой теперь будут легкий для чтения материал и конкретные инструкции о том, что и как следует делать на пути к поставленной цели.

## *Об этой книге*

Эта книга предназначена для руководителей всех уровней. Руководители младшего звена, которых часто называют менеджерами, имеют под своим началом лишь несколько человек, объединенных в определенную функциональную группу. Множество примеров таких рабочих групп можно найти в сфере продаж, бухгалтерского учета, финансовых операций. Руководители среднего звена возглавляют несколько подобных групп или же одну рабочую группу с большим числом работников. Руководители высшего звена, часто занимающие ответственные посты, к примеру начальник департамента, директор или вице-президент, отвечают за большое количество рабочих групп, входящих в их подразделение, или же выполняют сразу несколько функций, контролируя разные отделы. Независимо от того, к какой из упомянутых структур вы относитесь и какими полномочиями обладаете, вы принадлежите к когорте руководителей и несете вместе с остальными ответственность за работу своих подчиненных.

Большинство руководителей, независимо от имеющегося у них опыта, знают, что вопросы индивидуальной производительности их работников являются самыми сложными в их работе. Успеха здесь достигают те руководители, которые умеют повысить эффективность своих усилий, используя возможности других членов рабочего коллектива. Вы как руководитель

не можете всюду поспеть и все сделать сами. Руководитель справляется со своими обязанностями тогда, когда эффективно работают его подчиненные. Тренерская практика — это способ добиться максимальной отдачи от подчиненных. На тех, кто научился это делать, сегодня в мире бизнеса существует большой спрос.

В этой книге объясняются основные принципы тренерской практики в сфере бизнеса. Изучив ее, вы освоите и разовьете навыки и умения тренера-наставника, направленные на достижение максимально возможной производительности и высокой степени ответственности подчиненных за порученное им дело. Эти навыки и умения, основной предмет обсуждения в настоящей книге, включают в себя следующее.

- ✓ Умение заставить подчиненных достичь нужных вам результатов
- ✓ Умение правильно ориентировать подчиненных, чтобы они могли мыслить и работать самостоятельно
- ✓ Умение задать нужную мотивацию, с тем чтобы подчиненные смело брали на себя ответственность и работали с максимальной отдачей
- ✓ Умение развивать способности подчиненных, способствуя тем самым их профессиональному и карьерному росту

Если вы хотите достичь подобных результатов, то эта книга как раз для вас. Где бы вы ни работали, в государственном или частном секторе, вам необходимо уметь быстро адаптироваться к постоянно ускоряющимся темпам и постоянно меняющимся обстоятельствам. На своем руководящем посту вам, скорее всего, приходилось сталкиваться с некоторыми из следующих проблем.

- ✓ Выполнять большой объем работы при ограниченных ресурсах
- ✓ Внедрять изменения в организационную структуру и хозяйственную деятельность
- ✓ Искать пути повышения эффективности и производительности
- ✓ Пытаться удовлетворить возросшие требования клиентов
- ✓ Обеспечивать высокие производственные показатели и пытаться удерживать у себя хороших работников

При таких требованиях успеха можно добиться, лишь научив подчиненных приемам эффективной самостоятельной работы. Но многие руководители до сих пор работают по старинке, уделяя основное внимание тому, как справляются их подчиненные с отдельными заданиями, а также обязательному всеобъемлющему контролю над сотрудниками. Такой подход не позволяет идти в ногу со временем, удовлетворяя новым требованиям и адаптируясь к постоянным изменениям, которые вносит жизнь. Они так и не поняли, как сделать так, чтобы их усилия давали гораздо большую отдачу, используя для этого потенциал рабочего коллектива, которым они руководят. Они не читали эту книгу!

## *Соглашения, принятые в этой книге*

Тренерская практика в том смысле, который подразумевается в настоящей книге, имеет два аспекта.

- ✓ *Подход, практикуемый человеком, занимающим руководящую должность, при выполнении возложенных на него обязанностей.* Руководитель, претен-

дующий на роль тренера-наставника, выступает в роли лидера своей команды и ее тренера, который работает индивидуально с каждым игроком.

- ✓ *Набор управленческих навыков и умений, нацеленных на то, чтобы добиться от подчиненного максимальной отдачи при выполнении рабочих заданий.* Чтобы научиться этим навыкам, которые еще можно назвать инструментами тренера, нужно как следует поработать, и довольно часто это требует отказа от прежних привычек, но дело того стоит — они действительно работают.

Вкупе эти два аспекта тренерской практики дают руководителям самое действенное оружие для того, чтобы добиться от своих подчиненных необходимых производственных результатов и обеспечить их ответственность за выполнение своих рабочих обязанностей.

В мире бизнеса термины “тренерство” (“коучинг”) и “наставничество” довольно часто понимаются и используются как синонимы. Но в контексте настоящей книги это не всегда так. Когда работники говорят, что им хотелось бы иметь руководителя-наставника, то, в сущности, они имеют в виду, что им необходим начальник в роли тренера. Они хотят, чтобы их начальник думал об их профессиональном росте и предоставлял им возможность расти и добиваться высоких результатов, т.е. думал и поступал, как настоящий тренер.

- ✓ *Тренерство* представляет собой общую сумму всех навыков и умений — умение дать оценку работе подчиненного, делегировать ему определенные права и обязанности, задать положительный настрой на работу и т.п.
- ✓ *Наставничество* — это отдельный комплект инструментов руководителя, в который входят общие навыки и умения тренера. Это важная составляющая тренерской практики. С помощью этого инструментария руководитель обеспечивает профессиональный рост и самостоятельность своих подчиненных. Все эти моменты подробно разъясняются в части III настоящей книги.

Как вы уже заметили, говоря о тренерских навыках и умениях, в контексте этой книги я зачастую пользуюсь термином “инструменты” (“инструментарий”), имея в виду те навыки и умения, о которых идет речь. Инструменты — это полезные идеи и практики, которые действительно работают и которыми можно воспользоваться. Описанные в книге тренерские навыки и умения как раз и являются такими инструментами. Здесь также говорится об определенных стилях работы и поведения, обеспечивающих действенность тренерского подхода в руководящей работе. Это, к примеру, положительный настрой на работу, умение слушать, умение увлечь собственным примером и т.д. Но эта книга не навязывает вам какой-то определенный стиль работы или поведения, чтобы вы состоялись как руководитель-тренер. Для того чтобы это случилось, вам нужно научиться работать и ладить с людьми, а действенной панацеей в виде универсального стиля просто не существует. И слава Богу! Тренерская практика предполагает самые разные стили работы и поведения. Но в то же самое время она требует достаточной гибкости, так как под началом руководителя находятся самые разные люди с разными потребностями и разной квалификацией. Единообразный стиль руководства по отношению ко всем подчиненным никак не подходит для руководителя, стремящегося пропагандировать тренерский подход.

## *Это очевидно, но все же...*

В настоящей книге предполагается, что вы, читатель, имеете представление о работе руководителя. Руководитель отвечает за выполнение какой-то хозяйственной деятельности и за людей, работающих под его началом, а не только за себя. Кроме того, предполагается, что руководство

людьми является основной частью ваших обязанностей или же вы стремитесь к карьерному росту и надеетесь, что в один прекрасный день подобные обязанности будут на вас возложены. Если же вы хотите больше узнать об обязанностях руководителя, прочтите книгу *Менеджмент для "чайников"* Боба Нельсона и Питера Экономи (издательство "Диалектика").

Еще хочу заметить, что в этой книге я воздерживаюсь от каких бы то ни было комментариев по тем дебатам, которые бушуют вокруг вопроса о разнице между понятиями руководства и лидерства. Роль руководителя традиционно рассматривается как роль лидера. В настоящей книге я исхожу из предположения, что хороший руководитель просто обязан быть достойным лидером. Говоря проще, лидер должен влиять на других, добиваясь нужных результатов, а без этого тренерский подход в руководящей работе будет попросту неэффективным.

## *Как построена эта книга*

В этой книге сначала вашему вниманию предлагаются общие понятия и принципы тренерской работы, обеспечивающие вовлеченность и ответственность ваших подчиненных (объясняются преимущества тренерского подхода).

Затем объясняется, как применять тренерские умения и навыки на практике. Для того чтобы воспользоваться ими в своей работе, вы изучаете эти умения и навыки на конкретных примерах. (Вместе с тем тема влияния тренерского подхода на воспитание чувства ответственности и коллективизма у подчиненных отдельно затрагивается на протяжении всей книги: в этом плане подробно рассматривается роль каждого тренерского навыка.)

Далее мы вкратце рассмотрим содержание каждой части этой книги.

## **Часть I. Тренер-наставник: воспитание чувства ответственности и причастности у подчиненных**

В этой части представлена концептуальная основа всей книги. Сначала анализируется понятие тренерского подхода и объясняется, почему он имеет такое важное значение в бизнес-практике сегодняшнего дня. Далее речь пойдет о модели динамического управления, организующей и направляющей ваши усилия для воспитания у подчиненных чувства ответственности и причастности. А еще вы ознакомитесь со стилями работы и поведения, которые помогают руководителю состояться как тренеру-наставнику.

В этой части также рассматривается вопрос диверсификации, который в последние десятилетия XX века приобрел особое значение для руководителей. В частности, здесь рассматривается тесная связь менеджмента (как искусства управления людьми) с диверсификацией (разноликостью).

## **Часть II. Тренировка с нацеленностью на конечные результаты**

В этой части будущим тренерам представлены три инструмента, помогающих сфокусировать внимание сотрудников на работе и повысить ее качество. Вначале читатель учится конструктивному подходу при оценке работы подчиненных, не ограничиваясь обычной практикой одобрения (похвалы) или неодобрения (критики). Отталкиваясь от правильной оценки подчиненного, вы затем перейдете к постановке задач и целей и составлению индивидуальных производственных планов. А в конце вы узнаете, как организовывать и проводить регулярные встречи с подчиненными, во время которых вы вместе анализируете, насколько далеко они продвинулись на пути претворения намеченных производственных планов в жизнь, вместо того чтобы пассивно ожидать обязательного ежегодного собрания, на котором рассматриваются эти вопросы.

### **Часть III. Искусство наставника-воспитателя**

В этой части объясняется суть искусства наставника-воспитателя и дается определение некоторых стилей работы и поведения, также представляющих мощный инструментарий тренера. Кроме того, здесь анализируются типичные стили работы и поведения руководителя, вызывающие совершенно противоположный эффект: отучают работников мыслить самостоятельно и подавляют любую инициативу, не позволяя им взять на себя дополнительную ответственность.

Эта часть поможет вам овладеть одним из самых мощных инструментов наставника — искусством воспитания подчиненных с помощью постановки нужных вопросов. Вы поймете, что именно правильно поставленные вопросы, а отнюдь не полученные на них ответы, помогают найти для подопечных подходящий путь самостоятельного развития. Завершается эта часть исследованием того, что можно назвать основой воспитания: вы проявляете искренний интерес к делам и заботам своего подчиненного, берете его “под свое крылышко” и выжираете из него до последней капли все, на что он способен, т.е. добиваетесь от него “предельно достижимой производительности”.

### **Часть IV. Мотивация подчиненных и наделение их полномочиями**

В последнее время словосочетание “наделение полномочиями” стало довольно модным и широко употребляется в самых разных кругах. Оно означает, что вы предоставляете работникам право самим выполнять порученные им задачи, оказывая при этом необходимую поддержку. Предоставление полномочий также накладывает на этих работников обязательство достигнуть нужных результатов. Для того чтобы дать подчиненным определенные полномочия, вам нужно понять, что ими движет, их внутреннюю мотивацию. Об этом и рассказывается в начале главы I. Затем вы ознакомитесь с практическими приемами, которые помогут вам задать своим подчиненным нужную мотивацию для того, чтобы они работали лучше — продуктивнее, качественнее, с должной отдачей. Еще вы узнаете, как делегировать (передать) подчиненным часть своих полномочий, что позволит им лучше справляться с работой и показывать хорошие результаты. Для обеспечения успеха вам дается пятиступенчатый рабочий инструментарий.

### **Часть V. Забота о подчиненных (их профессиональном росте)**

В части V ударение делается на оказании помощи подчиненным для их профессионального и карьерного роста. В ней объясняется, как растолковать им, что этот рост зависит от них самих и что для этого им надо делать. Вы получите инструмент, позволяющий дать сотрудникам необходимую профессиональную подготовку, чтобы они могли эффективно претворять в жизнь ваши указания и инструкции. Вы также узнаете, как лучше всего использовать других людей в качестве внешнего ресурса, чтобы максимизировать свои усилия на этом поприще, как наставить своих работников на путь профессионального развития, идущего параллельно с путем карьерного роста, и как работать с теми, кто демонстрирует неудовлетворительные показатели.

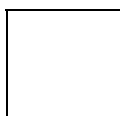
### **Часть VI. Великолепные десятки**

Здесь можно отдохнуть и расслабиться. В данной части вся основная информация, представленная на страницах этой книги, подается в виде аппетитно оформленных “великолепных десятков”, которые помогут вам развеять мифы, сложившиеся вокруг понятия “тренерская

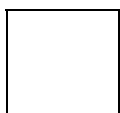
работа”. Вы найдете здесь списки навыков и умений, которые следует развивать, чтобы заложить основы, опираясь на которые вы сможете стать заслуженным тренером в своей области. Мы с вами еще раз обсудим, насколько эффективна тренерская практика по отношению к тем, кто находится под вашим руководством.

## *Пиктограммы, используемые в этой книге*

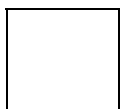
В этой книге вы найдете небольшие графические изображения, которые обычно называются пиктограммами. Их назначение — привлечь ваше внимание к тексту. Ниже приводятся все использованные здесь пиктограммы.



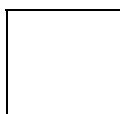
Эта пиктограмма обозначает практические советы и рекомендации, идеи и приемы, позволяющие направить ваши тренерские усилия в нужное русло.



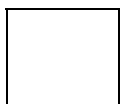
Пиктограмма “Пример” обозначает реальные или выдуманные истории, призванные проиллюстрировать основную мысль обсуждаемой темы или продемонстрировать опыт, приобретенный автором этой книги в ходе реализации тренерских умений и навыков.



Это “крупички мудрости” — информация типа “Ага!”, призванная стимулировать процесс мышления и привести к “озарению”, т.е. к способности разобраться в сути поднятого вопроса.



Эта пиктограмма — своего рода напоминание о тех идеях и мыслях, которые могут сослужить вам хорошую службу, когда вы будете воплощать в жизнь свое намерение стать профессиональным тренером.



А эта пиктограмма является предостережением от неверных шагов в тренерской практике, которые уведут вас с пути истинного и мешают эффективно использовать тренерский подход.

## *Что дальше*

Эта книга написана таким образом, что каждая ее глава имеет самостоятельное значение; читатель может свободно переходить от одной главы к другой, пропуская то, что он считает для себя необязательным. Иногда в тексте приводятся ссылки на тот материал, который более подробно раскрывается в той или иной главе, чтобы вы могли освежить свои знания по рассматриваемой теме. Но вы, возможно, захотите начать с глав 1 и 2, так как именно в них излагаются концептуальные основы, на которых построен последующий материал.

И, конечно, приверженцы традиционного метода чтения — с первой страницы книги до последней, — не прогадают и получат большое удовольствие от прочитанного. В любом случае желаю вам хорошо провести время!