

**Наталья КОРТАЕВА,**  
бизнес-психолог, коуч

# РАЗВИВАЮЩАЯСЯ — ЗНАЧИТ СИЛЬНАЯ

**В** мою бытность менеджером по персоналу самым интересным всегда казалось развитие сотрудников. Только на практике заниматься им приходилось не так уж часто. В большинстве организаций работа менеджера по персоналу, а то и целого отдела сводилась на 90 % к подбору и кадровому учету, изредка перемежаясь планированием и организацией обучения, требовавшими больше административных навыков, нежели психологических знаний.

Но времена меняются, и сейчас уже все больше и больше руководителей обращают внимание на развитие своих сотрудников. И хоть слово «мотивация» для большинства все так же ассоциируется скорее с денежными купюрами, жизнь так или иначе заставляет менеджеров задумываться об удержании ценных сотрудников другими, не только материальными способами. Да и растущая организация, как правило, постоянно нуждается в развитии компетенций персонала.

Практически любая уважающая себя компания в той или иной мере построила у себя ряд обучающих мероприятий. Во-первых, конечно же, **систему адаптации**, включающую первичную ориентацию в организации и в офисе, социализацию, знакомство со структурой, правилами и рас-

порядками, информационное введение в должность (обучение специфическим организационным вопросам — знанию продукта, рабочих инструментов, бизнес-процессов).

Вторым must-have направлением является **организация повышения квалификации сотрудников** — курсы, внешние тренинги, второе высшее образование. Многие сотрудники с удовольствием посещают подобные меро-



приятия по совершенно разным мотивам. Одним интересно узнать что-то новое, другие считают не лишним добавить дополнительную строчку в резюме, повысив таким образом свою ценность на рынке труда. А некоторые радуются даже возможности лишней раз не появляться на рабочем месте под благовидным предлогом.

Но оплатой внешних курсов уже никого не удивишь, и продвинутые компании давно уже создают у себя собственные **учебные центры и корпоративные университеты** как инструмент с большим потенциалом, способный наиболее эффективно «заточить» собственных сотрудников в нужном направлении. Если у организации возможностей меньше, внимание направлено на разовое приглашение внешнего тренера либо введение его в штат.

Все эти мероприятия направлены на обучение сотрудников и отчасти покрывают потребности организации в поддержании знаний сотрудников на необходимом уровне. Но при этом совсем не обязательно являются развивающими.

Развитие — это, прежде всего, возвращение заложенных в человеке способностей и личностных качеств. Нельзя из овса вырастить пшеницу, но любой росток может стать сильным и плодотворным либо хилым и безжизненным. Для получения красивых плодоносящих побегов нужны полив и солнечное тепло. И в то же время даже сильный и стойкий изначально росток можно засушить под палящим солнцем или сгноить под дождем. Идеально созданные условия позволяют «достать» из самого простого, казалось бы, человека самое лучшее, раскрыть

заложенный в нем потенциал. Отсутствие же благоприятных условий мешает проявиться даже самым талантливым.

Сложность заключается в том, что **развивающие условия индивидуальны для каждого человека**. Вследствие этого усилия, направленные на создание индивидуальной атмосферы для каждого, могут быть совершенно неоправданными. Поэтому начинать применение подобного подхода целесообразно с наиболее инициативных, активных, замотивированных сотрудников — опоры любого предприятия. Именно они наиболее чувствительны к условиям. Если внутренняя потребность развиваться не удовлетворяется в рамках предприятия, сотрудник ищет эти возможности на стороне, реализовывая себя в другом деле или даже меняя работу. Следовательно, теряет и организация, ведь усилия могли быть направлены на благо компании.

Остальные сотрудники, по своей природе менее чувствительные к внешним условиям и, возможно, изначально не так нацеленные на освоение нового, также могут быть вовлечены в развивающие мероприятия компании с пользой для обеих сторон. Несмотря на то что такие работники учатся скорее из внешних побуждений, хорошо продуманные условия позволяют не только повысить обучающий эффект мероприятий, но и укрепить мотивацию сотрудников на саморазвитие, а также увеличить их ответственность — слабое место большинства компаний.

Вторая сложность заключается в том, что даже наилучшие современные инструменты развития сотрудников (например, управление талантами) могут не иметь никакого положительного действия, будучи применены формально. Тогда как одно лишь внимание менеджера к отдельному человеку в повседневной деятельности поможет создать ему ту самую идеальную обстановку.

**Какие же условия нужны для реализации такого подхода? Как должно быть построено обучение, чтобы оно стало раз-**



**вивающим для сотрудников, мотивирующим и приносящим реальный результат?**

Во-первых, обучение должно быть **естественной частью выполняемой деятельности** — когда оно не вычленяется никоим образом из самой деятельности, а освоение новых знаний просто становится необходимостью для решения определенных задач. В таком случае, как правило, у сотрудника есть **реальные цели**, наделенные смыслом персонально для него и вследствие этого являющиеся существенным фактором мотивации: не нужно выполнять «для галочки» не всегда понятные задания, которые к тому же не гарантируют успех в реальной ситуации. Однако, чтобы реальная цель стала действительно **мотивирующей** для данного сотрудника, она, с одной стороны, должна быть вызывающей — требующей определенной степени напряжения, действия на пределе возможностей, с другой — реально достижимой для данного человека, иначе легко может превратиться в демотивирующую. То есть достаточно сложной, чтобы надо было

**ЕСЛИ ВНУТРЕННЯЯ ПОТРЕБНОСТЬ РАЗВИВАТЬСЯ НЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТСЯ В РАМКАХ ПРЕДПРИЯТИЯ, СОТРУДНИК ИЩЕТ ЭТИ ВОЗМОЖНОСТИ НА СТОРОНЕ, РЕАЛИЗОВЫВАЯ СЕБЯ В ДРУГОМ ДЕЛЕ ИЛИ ДАЖЕ МЕНЯЯ РАБОТУ.**



подумать, и достаточно легкой, чтобы можно было додуматься. Чуть переборщили — и руки опускаются.

Очень важно обеспечить сотрудника **четкой** вводной **информацией**, проговорить ожидания от деятельности. Отсутствие четкости говорит о том, что руководитель, возможно, сам не определился со своими ожиданиями, не считает информацию существенной (многие моменты изнутри ситуации часто кажутся само собой разу-

**инструкции**. И это касается не только физического труда, но и любого творческого задания, причем к последнему относится даже в большей степени. Когда человек не имеет еще представления о предмете деятельности, он легко и надолго может зависнуть на стадии обдумывания. Причем чем выше интеллект, тем с большей вероятностью он будет предвидеть возможные подводные камни и пытаться просчитать обходные пути заранее.



меющимися) либо думает, что «отгадывание загадки» положительно скажется на развитии сотрудника. Фактически в любом из перечисленных случаев результатом становится отсутствие правильного ответа от сотрудника и неудовлетворенность менеджера. Таким образом, отсутствие согласования на начальном этапе, четких целей и показателей является гарантом получения неудачного опыта.

Следующим необходимым ресурсом является **доступность информации об опыте других людей**. Теории недостаточно. Пока человек не попробовал что-то сделать сам, пока не понимает, что и как, — ему нужны **пошаговые**

В такой ситуации опыт другого — «мы делаем таким-то образом» — позволяет найти возможный безопасный путь гораздо быстрее. Инструментарием такого пошагового инструктирования могут быть не только инструкции, но и книги, документы и т.д., доступные непосредственно на рабочем месте или в сети Интернет. Еще одним (и часто наиболее подходящим) источником получения подобной информации являются сами **люди**. Тут уже важно, чтобы они тоже были доступны — находились в пределах досягаемости, имели возможности и время подсказать, были открыты и отзывались

на запросы, были достаточно доброжелательны и просты в общении, ибо и статус, и возраст, и занятость — все может стать препятствием на пути обучающегося сотрудника.

Кроме того, источником необходимой информации могут быть и **наглядные примеры**. Они, как правило, работают более эффективно, чем любые инструкции и предписания, поскольку влияют часто на бессознательном уровне. И если очевидное поведение сотрудников радикально отличается от того, что зафиксировано в многочисленных документах, новый человек скорее будет воспроизводить именно наблюдаемое в своем окружении поведение.

Хорошо, если рядом с сотрудником есть **коуч или наставник**. Наставник в большей степени является экспертом, коуч — проводником, способным провести даже по нехоженной территории. Такой куратор может задать правильные вопросы, чтобы помочь сотруднику выйти на нужное решение самостоятельно. Может прямо ответить на вопрос сотрудника, дав ему отправную точку для поиска собственного решения; заставить сомневаться в выбранном пути, если последний далек от оптимального. Важно, чтобы общение сотрудника с коучем не становилось формальным. Совсем не обязательно заставлять человека догадываться о правильном ответе, гораздо важнее дать ему возможность опереться на собственный опыт и сильные стороны и получить при этом новый невиданный доселе результат. Именно в этом случае такое взаимодействие будет способствовать проявлению новых качеств сотрудника.

Существенным фактором создания развивающей атмосферы является **конструктивное отношение к ошибкам** — их спокойное принятие. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но именно такое отношение пока является редкостью, потому



что нас с детства приучают, что ошибаться плохо. Для ответственного человека ошибка уже сама по себе является наказанием. А необходимость самому исправлять собственные ошибки становится просто идеальной для обучения ситуацией, поскольку заставляет более ответственно подходить к работе в дальнейшем, а также вовлекать других людей для подсказки и свежего взгляда до того, как исправление ошибки начнет дорого обходиться компании или самому сотруднику.

Еще один психологически важный момент — наличие **доверия по отношению к сотруднику и способность предоставить ему свободу** (отпустить его в самостоятельное плавание, пусть даже и в «лягушатнике»). Недоверие становится разрушительным для взаимоотношений с сотрудником вне зависимости от того, стало ли оно следствием его поступков либо является функцией руководителя по умолчанию. Люди склонны оправдывать ожидания, и если вы ждете, что сотрудник «напортачит», то он рано или поздно это сделает. Жалко, что в таком случае в тени останутся его сильные стороны и хорошие результаты. Вопрос в том, что вы хотите получить в итоге. **Установка на доверие** позволит фокусировать внимание на том, что может стать его основой. У каждого человека есть качества, на которые можно опереться. А если цена ошибки сотрудника слишком велика, то почвой для будущего доверия может стать свобода в отдельной подзадаче, ошибка в которой не повлечет сильных последствий. Наблюдая за поведением сотрудника в «песочнице», руководитель может постепенно увеличивать степень его свободы, помогая тем самым брать на себя все больше и больше ответственности.

Еще один инструмент создания развивающей атмосферы — **своевременная обратная связь**. Опытные, внимательные, терпеливые

и человеческие менеджеры порой искренне верят в то, что человек сам исправит свои ошибки. Но подобное исправление происходит очень редко и совсем не потому, что люди не достаточно хороши, — они просто понятия не имеют о том, что делают что-то не так. Пока не получили обратной связи. В некоторых случаях обратной связью становится сама деятельность. Так, например, криво написанный код может (но совсем не обязательно) отразиться на внешнем виде сайта или на скорости его загрузки, а неправильно выточенная деталь не подойдет к изделию. Но иногда ошибки имеют отсроченный эффект и не заметны изнутри ситуации. Обратная связь — это просто зеркало, оно не оценивает, а констатирует факты — «майка надета задом наперед».

Каждый из рассмотренных факторов совсем несложно внедрить в рамках взаимодействия с конкретным человеком. Только оказывается, что в целом такой подход наиболее требователен именно к обучающей стороне — наставникам, экспертам, менеджерам. По сути, постановка такого обучения является не менее развивающей для организаторов, чем для обучаемых.

Растить своих сотрудников — задача непростая сама по себе. А управлять сильными, думающими и активными — еще сложнее. Но именно такой подход позволяет организации становиться сильной и мощной за счет интеграции усилий каждого сотрудника и обходить конкурентов в долговременной перспективе. А уж стоит ли овчинка выделки, каждый решает сам. ■

**РАСТИТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ — ЗАДАЧА НЕПРОСТАЯ САМА ПО СЕБЕ. А УПРАВЛЯТЬ СИЛЬНЫМИ, ДУМАЮЩИМИ И АКТИВНЫМИ — ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ.**

