



Еще больше на
trainingtechnology.ru

НАСТАВНИЧЕСТВО

СБОРНИК РАЗМИНОК ДЛЯ ТРЕНИНГА

СОСТАВИЛ:
Тагир Булавин

КОНТАКТЫ:
ask@trainingtechnology.ru



Все права защищены.

© 2009, Булавин Тагир

Материалы, которые приводятся в этой книге, кроме тех, что цитируются из других источников, могут быть использованы для проведения или создания корпоративных или открытых тренингов / семинаров / учебных мероприятий.

Запрещено размещение материалов целиком или по частям в интернете, перепродажа третьим лицам, публикации материалов без согласия автора.

ОТ СОСТАВИТЕЛЯ

Есть много причин, почему программы тренингов по наставничеству терпят неудачу. Одной из причин может быть неспособность должным образом установить отношения между двумя сторонами. Простое предположение, что два человека могут стать наставником и учеником, не гарантирует, что они преуспеют в достижении общей цели наставничества.

Мы разработали и собрали эту растущую коллекцию активностей, потому что считаем, что роль коуча/наставника имеет решающее значение в современных организациях. Организации меняются. Они становятся все менее иерархическими и более плоскими. Менеджеры среднего звена, как ожидается, будут делать больше с меньшими затратами. Одним из ключей к успеху сегодняшних руководителей будет их способность руководить и обучать своих сотрудников.

«Технология тренинга» собрала лучшие упражнения по развитию наставников, менторов и коучей, чтобы поделиться с вами. Пожалуйста, не стесняйтесь использовать эту растущую коллекцию упражнений, чтобы сделать обучение наставничеству успешным на ваших тренингах и семинарах!

*В поддержку Ваших тренингов,
Булавин Тагир*

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Упражнение «Стыковка».....	5
2. Упражнение «Сложите листок».....	6
3. Упражнение «Пиджак»	7
4. Упражнение «Несправедливая обида».....	8
5. Упражнение «Ваш стиль обучения»	9
6. Упражнение «С нуля».....	17
7. Упражнение «Кейс Максима»	22

1. УПРАЖНЕНИЕ «СТЫКОВКА»

ЦЕЛЬ

С помощью этого упражнения можно отработать навык точной инструкции, который важен и для руководителя.

ВРЕМЯ

10-15 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

6-14 человек

ХОД УПРАЖНЕНИЯ

1. Нужны две пары участников. Один будет «космическим кораблем», другой «штурманом-диспетчером».
2. «Корабли» расходятся на расстояние 5-6 метров и закрывают глаза. После этого им нужно совершить «стыковку» – встретиться ладонями и сомкнуть пальцы в замок.
3. Рекомендую затруднить участникам задание и расставить препятствия между «кораблями», которые им необходимо будет обойти.
4. Штурманы с помощью голосовых команд ведут свои «корабли».

ДЕБРИФИНГ

Вопросы тем, кто был в роли «кораблей»:

- Опишите свои чувства во время упражнения?
- Легко ли вам было довериться «штурманам»?

Вопросы «штурманам»:

- Довольны ли вы результатом?
- Что вы чувствовали во время игры?
- Что было легко?
- С какими трудностями вы столкнулись?
- Что бы вы сделали по-другому, если бы снова участвовали в этом упражнении?

Вопросы для всех:

- Как это упражнение соотносится с вашей реальной управленческой деятельностью?
- Какие выводы из этого упражнения вы можете сделать на будущее?

Источник:

2. УПРАЖНЕНИЕ «СЛОЖИТЕ ЛИСТОК»

ЦЕЛЬ

Упражнение провокация. Вызов этого упражнения, для участников, в том, что оно демонстрирует важность точной инструкции.

ВРЕМЯ

5 минут

РАЗМЕР ГРУППЫ

Любой

ХОД УПРАЖНЕНИЯ

1. Пусть каждый участник возьмет лист бумаги формата А4 и закроет глаза.
2. Попросите участников согнуть лист пополам. Если кто-нибудь спросит как и в какую сторону сгибать, не отвечайте, попросите их сделать, то, что вы им сказали.
3. Получившееся согнуть еще раз пополам.
4. И еще раз.
5. У того, что получилось оторвать уголок.

ДЕБРИФИНГ

- Откроем глаза. Покажите, у кого, что получилось?
- Вы довольны результатом?
- Почему у вас на выходе листы получились разными?
- Кто в первом шаге моей инструкции задал уточняющий вопрос? Остальные, почему промолчали?
- Где в нашем бизнесе встречаются такие ситуации?
- К чему они могут привести?
- Что нужно делать, чтобы такого не случилось?

Источник:

3. УПРАЖНЕНИЕ «ПИДЖАК»

ЦЕЛЬ

1. Показать ненадежность умозрительных предположений о подготовленности обучающихся и неточности бытовой терминологии.
2. Продемонстрировать преимущества использования моделей, показа и взаимодействия по сравнению с односторонней коммуникацией.

ВРЕМЯ

15-20 минут.

РЕСУРСЫ

Пиджак, коробок спичек или другой предмет для показа.

ХОД УПРАЖНЕНИЯ

Положите пиджак на стол. Выберите «добровольца». Вы как бы не знаете что такое пиджак и что с ним делать. Задача добровольца как можно быстрее научить вас использованию пиджака. «Обучающий» будет называть необходимые действия, однако эти подсказки будут не всегда эффективны, так как обучающийся понимает их по-своему. Например, возьмется за карман вместо воротника, засунет руку в рукав с другой стороны и т.п. Трудности выполнения задания могут усилиться, если обучающий станет спиной к обучающемуся и не будет видеть, как выполняются его инструкции.

После краткого периода с минимумом результатов можно пригласить аудиторию оказать свою помощь. Эффективной альтернативой может быть, конечно, показ обучающему, как все нужно было сделать. Это наглядно покажет достоинства классического подхода обучения и тренировки к работе:

1. Объясните, как это делать.
2. Покажите, как это делать.
3. Попросите объяснить, как это делать.
4. Предложите обучающемуся сделать это.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему тренеру первоначально трудно вести обучение? (Из-за неясности в том, что касается знаний обучающихся и единого понимания слов и терминов; из-за нетерпеливости в отношении тех, кто слишком медленно осваивает «простую» задачу; и из-за односторонней коммуникации).
2. Каковы преимущества показа? (С подключением зрения слова приобретают дополнительное значение).
3. Каковы преимущества обратной связи? (Можно измерить прогресс, понимание и чувство удовлетворенности обучающихся).

ВАРИАНТЫ

Подобная процедура может быть осуществлена с другими предметами одежды (например, с обувью) или даже коробком спичек (с целью зажечь одну спичку).

4. УПРАЖНЕНИЕ «НЕСПРАВЕДЛИВАЯ ОБИДА»

ЦЕЛЬ

Основные цели: развитие педагогической рефлексии, повышение чувствительности к процессу педагогического взаимодействия.

ВРЕМЯ

30-40 минут.

ИНСТРУКЦИЯ

Коллеги, предлагаю поделиться тренерским опытом.

Предлагаю рассказать группе один или несколько случаев из практики, когда вы были несправедливы по отношению к кому-либо из своих участников тренинга.

- ❖ *Когда выскажутся все участники, в группе анализируются выявившиеся причины таких ситуаций, обсуждаются пути их предупреждения.*
- ❖ *Группа может задавать уточняющие вопросы, но не может комментировать, интерпретировать, оценивать действия рассказчика. Ведущий должен тщательно следить за выполнением данной нормы.*

Источник: В.А. Ясвин

5. УПРАЖНЕНИЕ «ВАШ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ»

ЦЕЛЬ

Участники определяют собственный стиль обучения

ВРЕМЯ

30-40 минут.

РЕСУРСЫ

Копия опросника каждому участнику.

ИНСТРУКЦИЯ

❖ *Раздайте участникам опросник.*

Вам не понадобится много времени, чтобы заполнить эту анкету, скорее всего это займет 10-15 минут. Точность результатов зависит от того, насколько честно Вы будете отвечать. Не нужно отвечать «да» или «нет». Если Вы больше согласны, чем не согласны с утверждением, поставьте напротив галочку, если наоборот, то крестик. Проверьте, что Вы отметили все пункты.

ДЕБРИФИНГ

Не требуется

Источник:

ОПРОСНИК «ВАШ СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ»

1. Я точно знаю, что такое «правильно» и «неправильно», «хорошо» и «плохо».
2. Я часто совершаю поступки, не задумываясь о последствиях.
3. Я стараюсь решать проблемы постепенно, шаг за шагом.
4. Я считаю, что формальности ограничивают свободу.
5. Я всегда прямо говорю то, что думаю.
6. Я считаю, что эмоциональные поступки так же верны, как и те, что были тщательно продуманы и проанализированы.
7. Мне нравится работа, к которой я могу тщательно подготовиться и где я могу найти себе применение.
8. Я регулярно спрашиваю мнение других людей.
9. Самое главное, чтобы идеи работали на практике.
10. Я всегда в поиске новых испытаний.
11. Когда я узнаю о новых идеях, я сразу же начинаю думать, как их можно применить на практике.
12. Я серьезно отношусь к самодисциплине: слежу за диетой, регулярно занимаюсь спортом, придерживаюсь режима и т.п.
13. Я получаю удовольствие от тщательной работы.
14. Мне легче общаться с людьми, умеющими логически, аналитически мыслить, чем со спонтанными, иррациональными людьми.
15. Я забочусь о том, чтобы не делать скорых выводов, а сначала тщательно обработать имеющуюся у меня информацию.
16. Я принимаю решения осторожно, взвешивая все варианты.
17. Мне больше нравятся новые, нетрадиционные идеи, чем традиционные.
18. Я люблю порядок во всем.
19. Я придерживаюсь общепринятых правил постольку, поскольку считаю их необходимыми для выполнения той или иной работы.

20. В своих действиях я стараюсь придерживаться общего принципа.
21. Во время дискуссий я предпочитаю сразу же приступить предмету обсуждения.
22. Я стараюсь держать дистанцию с коллегами.
23. Я обожаю бросать вызов чему-нибудь новому и неизвестному.
24. Я люблю общаться с жизнерадостными, естественными людьми.
25. Я скрупулезно изучаю детали перед тем, как сделать выводы.
26. Я не могу принимать импульсивные решения.
27. Я считаю, что к делу надо приступать немедленно.
28. Я стараюсь не делать быстрых выводов.
29. Чем больше источников информации, тем лучше - есть над чем подумать.
30. Меня раздражают легкомысленные люди, которые почти ни к чему не относятся серьезно.
31. Перед тем как высказать свою точку зрения я выслушиваю других.
32. Я стараюсь не скрывать своих чувств.
33. Во время обсуждений я люблю наблюдать за поведением окружающих.
34. Я реагирую на те или иные события спонтанно, а не продумываю ничего заранее.
35. Я стараюсь быть в курсе новых технологий: сетевой анализ, графики, планирование непредвиденных обстоятельств.
36. Я нервничаю, если мне приходится делать что-либо в спешке, чтобы успеть в срок.
37. Я сужу об идеях исходя из их практического применения.
38. Я неловко себя чувствую со спокойными, вдумчивыми людьми.
39. Меня раздражают люди, которые все время спешат.
40. Гораздо важнее наслаждаться сегодняшнем днем, чем постоянно думать о прошлом или будущем.
41. Я считаю, что тщательно проанализированные решения вернее интуитивных.
42. Я всегда стремлюсь к совершенству.
43. Во время обсуждений у меня всегда возникает множество спонтанных идей.
44. На собраниях я предлагаю практичные, реальные идеи.

45. Чаще всего правила существуют для того, чтобы их нарушать.
46. Я предпочитаю отстраниться от ситуации и обдумать все перспективы.
47. Я часто замечаю противоречия и слабые места в чужих суждениях.
48. Обычно я больше говорю, чем слушаю.
49. Я часто вижу много практических методов сделать ту или иную работу.
50. Я считаю, что письменные отчеты должны быть краткими и отражать суть дела.
51. Я считаю, что побеждает рациональное, логическое мышление.
52. Я стараюсь обсуждать конкретные проблемы, чем просто разговаривать на общественные темы.
53. Мне больше нравятся «практики», чем «теоретики».
54. Во время дискуссий я не терплю не относящихся к делу высказываний и отступлений от темы.
55. Если мне нужно подготовить отчет, то перед тем как написать окончательный вариант, я делаю много черновиков.
56. Перед тем, как применить идеи на практике я всегда сначала проверяю, как они будут работать.
57. Я стараюсь находить решения путем логического мышления.
58. Я люблю много говорить.
59. Во время обсуждений я оказываюсь реалистом и слежу, чтобы обсуждающие не уходили от темы.
60. Перед тем, как решиться на что-либо я обдумываю множество вариантов.
61. На обсуждениях я всегда оказываюсь самым сдержанным и объективным.
62. На обсуждениях я предпочитаю вести себя тихо, не руководить и много не выступать.
63. Я люблю смотреть на текущие события с точки зрения будущего.
64. Когда что-то не получается, я рад это бросить и отнести это к своему опыту.
65. Я стараюсь отвергать спонтанные идеи, потому что считаю их непрактичными.
66. Перед тем, как совершить тот или иной поступок, надо его тщательно обдумать.
67. Обычно я больше слушаю, чем говорю.

68. Я резок с людьми, которые не способны логически мыслить.
69. Я считаю, что в большинстве случаев цель оправдывает средства.
70. Я могу обидеть человека, если этого будет зависеть успех дела.
71. Необходимость иметь какие-то цели и планы подавляет меня.
72. Я из тех людей, которые превращают жизнь в праздник.
73. Я использую все средства, чтобы быстрее сделать работу.
74. Методичная, однотипная работа мне быстро надоедает
75. Я стремлюсь исследовать основные понятия, принципы и теории, на которых держатся вещи и события.
76. Мне всегда интересно знать, что думают другие.
77. Я люблю, когда собрания проводятся по определенной схеме, составляется повестка дня и т.п.
78. Я избегаю субъективных и расплывчатых тем.
79. Мне доставляет удовольствие атмосфера кризисной ситуации.
80. Часто люди считают меня черствым по отношению к их чувствам.

ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

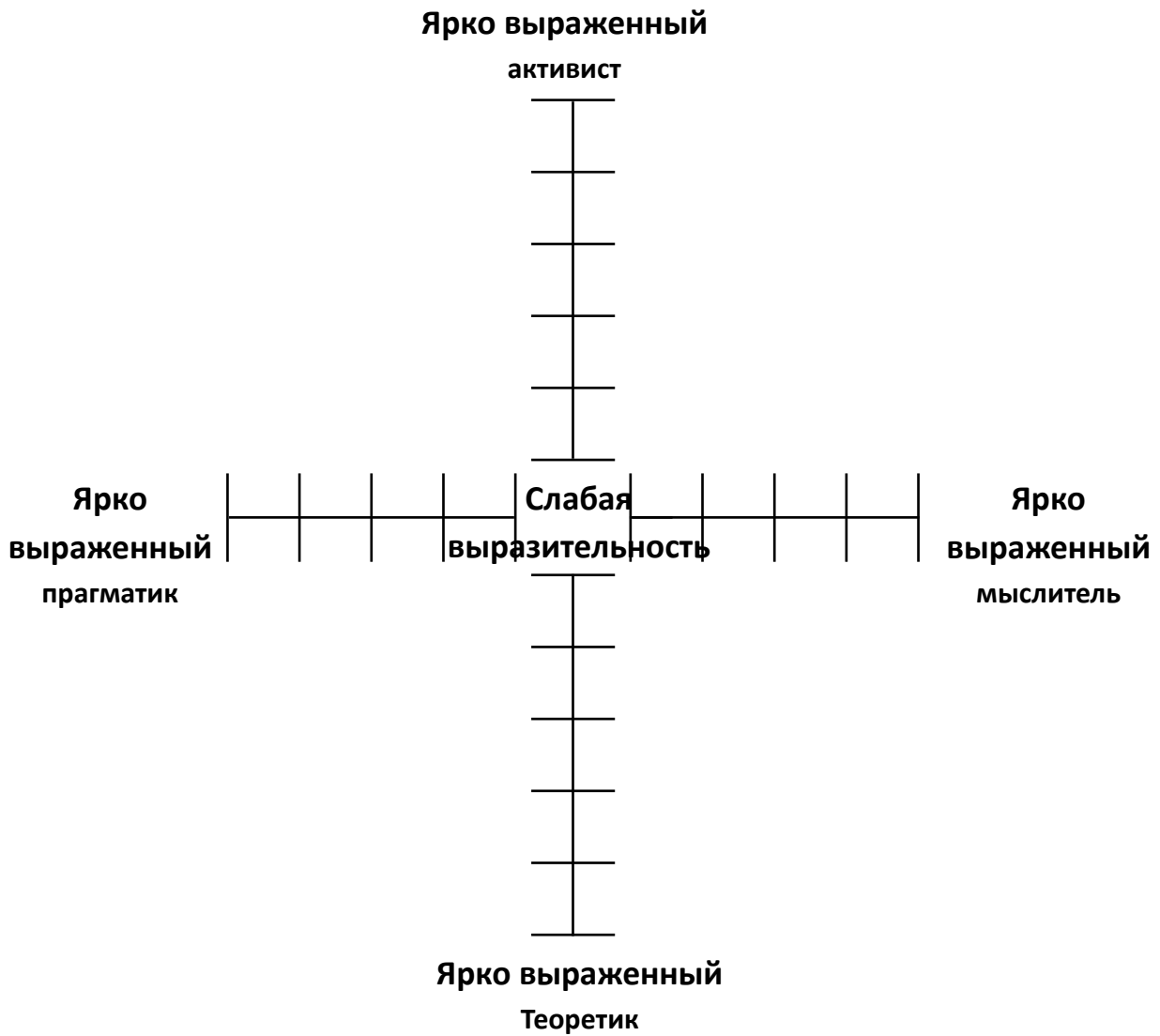
За каждую галочку (4) Вы получаете 1 балл, за крестик (X) - 0 баллов. Отметьте ниже те пункты, которые Вы отметили галочкой.

2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	25	14	21
23	28	18	27
24	29	20	35
32	31	22	37
34	33	26	44
38	36	30	49
40	39	42	50
43	41	47	53
45	46	51	54
48	52	57	56
58	55	61	59
64	60	63	65
71	62	68	69
72	66	75	70
74	67	77	73
79	76	78	80
Активист	Мыслитель	Теоретик	Прагматик

Подсчитайте баллы в каждой колонке и сравните их с таблицей:

	Очень слабо выраженный	Слабо выраженный	Средне выраженный	Ярко выраженный	Очень ярко выраженный
Активист	0 - 3	0 - 8	7 - 10	11 - 12	13 - 20
Мыслитель	0 - 8	9 - 11	12 - 14	15 - 17	18 - 20
Теоретик	0 - 7	8 - 10	11 - 13	14 - 15	16 - 20
Прагматик	0 - 8	9 - 11	12 - 14	15 - 16	17 - 20

ШКАЛА СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ



СТИЛЬ ОБУЧЕНИЯ - ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

АКТИВИСТЫ

Активисты целиком отдаются новым испытаниям. Такие люди наслаждаются настоящим моментом, они открыты и искренни и всегда с радостью смотрят в будущее. Их философию можно охарактеризовать так: “В своей жизни я должен попробовать все”. Они сначала действуют и лишь потом задумываются о последствиях. Они никогда не сидят без дела, берутся за дело с головой, а когда одна работа подходит к концу, они уже в поисках другой. Они ищут новые испытания, но им становится скучно, когда работа затягивается. Они общительны, но постоянно находясь в коллективе всегда стремятся быть в центре внимания.

МЫСЛИТЕЛИ

Мыслители любят анализировать различный опыт с точки зрения различных перспектив. Они собирают всю возможную информацию и тщательно ее обдумывают перед тем, как принимать решение. Для них важнее всего детальное изучение и анализ событий, и они стараются как можно дальше отложить окончательное решение. Их жизненная позиция - быть предусмотрительным. Они вдумчивы и любят рассматривать проблемы со всех точек зрения перед тем, как высказать свою. Они ведут себя незаметно, слегка отстраненно. Их действия - совокупность опыта прошлого и настоящего, наблюдений других и их собственные.

ТЕОРЕТИКИ

Теоретики адаптируют и интегрируют все свои наблюдения в сложные, но логически правильные теории. Они решают проблемы постепенно, шаг за шагом. Они собирают отдельные факты в целостные теории. Они из тех людей, которые стремятся к совершенству и не успокоятся, пока не разложат все по полочкам. Они любят анализировать. Они интересуются основными понятиями, принципами, теориями, моделями и системами. Они приветствуют рациональность и логику. «Если это логично, то это правильно». Они часто задают вопросы: «А есть ли в этом смысл?», «Какое это имеет отношение к этому?», «Каковы основные предположения?» Они беспристрастны, у них аналитическое мышление, они объективны и точны. Таков их менталитет и они отрицают все, что ему не соответствует. Они любят конкретность, и не любят субъективные суждения, одностороннее мышления и легкомысленность.

ПРАГМАТИКИ

Прагматики любят испытывать на практике новые идеи, теории и технологии. Они ищут новые идеи и используют первую возможность испытать их. Они из тех людей, которые возвращаются с курса по менеджменту, полные идей, которые они хотят применить в своей практике. Они любят действовать быстро и всегда уверены в приглянувшихся им идеях. Они не терпят незаконченных дискуссий. Они очень практичные, приземленные люди, которые любят практичные решения проблем. Они отвечают вызовом проблемам. Их философия: «Всегда есть способ получше» и «Если это сработает, то хорошо».

6. УПРАЖНЕНИЕ «С НУЛЯ»

ЦЕЛЬ

Упражнение может быть отличным вызовом к теме наставничества. Оно дает участникам знание этапов и составляющих элементов наставничества.

ВРЕМЯ

15-20 минут

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ

От 6 человек

РЕСУРСЫ

По одной инструкции трем подгруппам.

ИНСТРУКЦИЯ

Кто не умеет завязывать галстук? Нужны три добровольца! У вас есть прекрасная возможность научиться!

- ❖ *Выведите трех добровольцев из аудитории. Дайте им решить в какой очередности они будут входить в аудиторию.*

Тем кто остались, нужно объединиться в три группы.

- ❖ *Объединились. Тренер каждой подгруппе дает инструкцию. У каждой команды инструкция индивидуальная и давать их нужно так, чтобы другие команды не слышали.*

Вам нужно подготовить делегата, который будет учить одного из наших добровольцев завязывать узел Пратт. Изучите внимательно инструкцию и через 5 минут начнем.

- ❖ *Отдельные инструкции для групп:*

Первая команда – вам можно только рассказать инструкцию один раз и не вмешиваться в процесс выполнения добровольцем работы.

Вторая команда – вы можете рассказать вашему добровольцу как завязывать узел и показать. Только один раз. После этого ваш доброволец должен завязать галстук узлом Пратт. В процесс завязывания вы вмешиваться уже не можете.

Третья команда – вы можете рассказать вашему добровольцу как завязывать узел, показать и дать попробовать. После того как он будет готов, он должен продемонстрировать группе свое умение.

- ❖ *Далее добровольцы по одному заходят. Представители команд, начиная с первой, учат их завязывать галстук узлом Пратт. Тренеру необходимо четко следить за выполнением инструкции: делегат от первой команды – только сказать, показывать инструкцию, поправлять, показывать – нельзя, только сказать на словах, только после этого дать галстук и не вмешиваться. Вторая команда – только сказать и показать, а потом дать галстук, инструкцию не показывать, не вмешиваться, не поправлять. Если ученики не умеют завязывать галстук, то так и не научатся.*

Третья команда – весь арсенал наставничества: помогайте, подсказывайте, показывайте, без ограничений.

ДЕБРИФИНГ

- Как думаете, представителю какой команды было легче всего? Почему?
- Давайте перечислим, что должен делать наставник, чтобы его подопечный достиг успеха?

УПРАЖНЕНИЕ «С НУЛЯ». ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ПОДГРУППЫ №1

Один раз только рассказать инструкцию, можно своими словами и не вмешиваться в процесс выполнения работы!!!

Узел Прэтт, или так называемый Пратт слывет самым простым из всех известных на данный момент. Он идеально подходит для сорочек с узким воротничком.

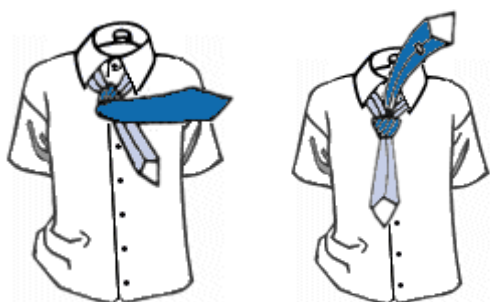
Чтобы его завязать следует надеть его на шею тыльной стороной наружу, скрестить концы, как показано на рисунке, но только на этот раз узкий конец должен быть сверху.



Теперь необходимо протянуть широкий конец в петлю, которая образовалась между воротничком и самим галстуком и аккуратно вытянуть его вниз.



Широкий конец галстука отведите в левую сторону, но так, чтобы узкий конец был снизу и, вытягивая вверх, пропустите через петлю.



Теперь остается продеть широкий конец галстука в образовавшийся узел, затянуть его и все готово.



УПРАЖНЕНИЕ «С НУЛЯ». ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ПОДГРУППЫ №2

Один раз сказать и показать, как надо завязывать узел. В процесс завязывания не вмешиваться.

Узел Прэтт, или так называемый Пратт слывет самым простым из всех известных на данный момент. Он идеально подходит для сорочек с узким воротничком.

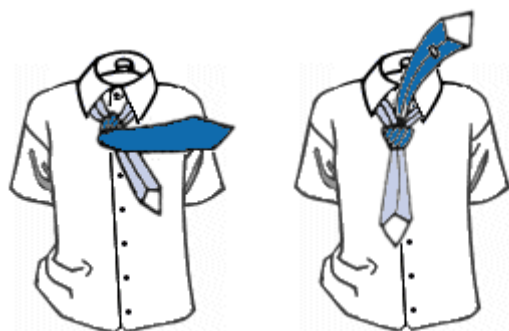
Чтобы его завязать следует надеть его на шею тыльной стороной наружу, скрестить концы, как показано на рисунке, но только на этот раз узкий конец должен быть сверху.



Теперь необходимо протянуть широкий конец в петлю, которая образовалась между воротничком и самим галстуком и аккуратно вытянуть его вниз.



Широкий конец галстука отведите в левую сторону, но так, чтобы узкий конец был снизу и, вытягивая вверх, пропустите через петлю.



Теперь остается продеть широкий конец галстука в образовавшийся узел, затянуть его и все готово.



УПРАЖНЕНИЕ «С НУЛЯ». ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ПОДГРУППЫ №3

Расскажите как завязывать. Покажите. Дайте попробовать. Поддерживайте и поправляйте в процессе работы без ограничений.

Узел Прэтт, или так называемый Пратт слывет самым простым из всех известных на данный момент. Он идеально подходит для сорочек с узким воротничком.

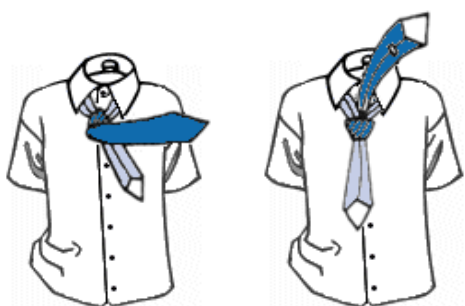
Чтобы его завязать следует надеть его на шею тыльной стороной наружу, скрестить концы, как показано на рисунке, но только на этот раз узкий конец должен быть сверху.



Теперь необходимо протянуть широкий конец в петлю, которая образовалась между воротничком и самим галстуком и аккуратно вытянуть его вниз.



Широкий конец галстука отведите в левую сторону, но так, чтобы узкий конец был снизу и, вытягивая вверх, пропустите через петлю.



Теперь остается продеть широкий конец галстука в образовавшийся узел, затянуть его и все готово.



7. УПРАЖНЕНИЕ «КЕЙС МАКСИМА»

ЦЕЛЬ

Обсудить с участниками тренинга поведение наставника: каким оно должно быть, каким нет .

ВРЕМЯ

20 минут

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ

Любое

РЕСУРСЫ

Распечатанный «Кейс Максима» по одной копии каждой мини-группе из 5-6 участников.

ИНСТРУКЦИЯ

❖ *Тренер объединяет участников в группы по 5-6 человек.*

Сейчас я вам раздам кейс. Ознакомьтесь с ним и обсудите поведение руководителя. На работу вам дается 10 минут.

❖ *Когда участники закончат обсуждения в мини-группах, тренер проводит общее обсуждение.*

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБЩЕГО ОБСУЖДЕНИЯ

- Можно ли назвать рассказчика успешным наставником и консультантом? Обоснуйте свой ответ конкретными примерами его высказываний и действий.
- Удалось ли этому менеджеру помочь Максиму? Мог ли он действовать еще эффективнее?

КЕЙС МАКСИМА

Во время совещания, когда мы обсуждали трудности с подчиненными, я внезапно осознал, что совершенно не принимаю в расчет Максима. У меня полностью утерян контакт с ним. Максим — 53-летний торговый представитель, работающий в компании 12 лет. Прежде его репутация была хорошей, но в последние полгода-год он не выполняет плана продаж. Более того, на него начали поступать жалобы от клиентов.

Вначале я попытался поставить себя на место Максима. Как я чувствовал бы себя на закате своей карьеры, когда неуклонно приближается выход на пенсию? Как я реагировал бы на критику, будучи Максимом? Должно быть, тогда я смог бы понять причины его поступков, так раздражающих меня: объяснение своих неудач исключительно внешними причинами, сетования на судьбу, нестабильный рынок, нечестных конкурентов, и т.д.

Кроме того, прежде чем встретиться с Максимом, я сделал две вещи. Прежде всего я попытался определить, какая цель на ближайшие шесть месяцев может оказаться для него разумной: какого уровня продаж я могу ожидать от него, каких инициатив и т.д. Затем я подумал: «Что именно в поведении Максима затрудняет заключение им сделок? Касается ли это его стиля или недостатка знаний?»

Разговор с Максимом я начал с признания, что наши отношения ухудшились, что мне это не нравится, но я не поднимал до сих пор этот вопрос. Также я отметил, что, возможно, не оказывал ему достаточно внимания и помощи. Максим воспользовался моментом и обвинил меня в предвзятом к нему отношении. К счастью, я предвидел такой ход событий и поэтому не растерялся. И хотя моей спонтанной реакцией было желание защищаться, я взял себя в руки и удержался от ответных обвинений.

Когда Максим выпустил пар, я объяснил ему, что хочу улучшить наши отношения и готов приложить к этому усилия. Однако нам не обойтись без того, чтобы обозначить конкретные цели для Максима. Если он не выполнит их вовремя, ему будет установлен испытательный срок. Этим-то мы и занялись. Когда я чувствовал, что цель, которую мы обсуждаем, чересчур проста для Максима, я приводил в пример его коллег, успешно выполняющих аналогичную работу. Наконец, список целей для Максима был готов. Он отличался от предварительно составленного мною чернового варианта, но зато нам удалось прийти к согласию.

Затем я спросил Максима, что может помешать ему в достижении этих целей, осложнить его работу. Возможно, ему необходимо дополнительное обучение? Каковы, по его мнению, причины его прежних трудностей? (Также мы обсудили с Максимом его сильные стороны и сферы деятельности, в которых он преуспевает.) Глядя ему в глаза, я читал в них, что он меня понимает. Я постарался привести конкретные примеры, которые указывали бы на проблемы в работе Максима. В какой-то момент он внезапно вспылал и попытался найти внешнюю, не зависящую от него причину трудностей, чтобы доказать мне, что он не при чем. Я тут же воспользовался возможностью и указал ему, что именно об этом неконструктивном поведении и идет речь.

Вместе мы выяснили, в каких сферах Максиму следует пройти дополнительное обучение, и я записал его на ближайший тренинг по тайм-менеджменту. Также мы договорились впредь

встречаться каждые две недели и анализировать его успехи. Я подчеркнул, что всегда открыт к общению с ним, но инициатива должна исходить от него самого.

Максим не достиг поставленных целей в ближайшие полгода. Я назначил ему испытательный срок продолжительностью 3 месяца, на протяжении которого также регулярно встречался с ним в качестве наставника. За неделю до окончания испытательного срока Максим встретился со мной, чтобы сообщить: он не справляется с работой и, наверное, она ему просто не подходит.

Благодаря проведенной работе уход Максима из компании не вызвал возмущения его коллег (хоть все они были очень дружны). Не пострадал моральный климат организации, и у других сотрудников не возникло страха потерять работу. Максим очень быстро нашел себе другую работу — в той отрасли, где нашлось применение тем знаниям, умениям и навыкам, которые мы с ним определили как его сильные стороны. Впоследствии Максим при встречах сердечно благодарил меня за заботу и участие. Сейчас у него все хорошо и он вполне счастлив.