надежда прокофьева

с чего начать

БИЗНЕС-ТРЕНИНГ

как преуспеть





ПИТЕР

Annotation

В книге известного бизнес-тренера и куратора Школы лидеров Санкт-Петербургского государственного университета Надежды Прокофьевой предлагается детальный план подготовки, конструирования и проведения корпоративных и открытых бизнес-тренингов. Осваивая предлагаемые автором методы и идеи, вы сможете самостоятельно разработать новые программы тренингов по широкому спектру тем: продажи, ведение переговоров, работа с возражениями, командо-образование, управление конфликтом; адаптировать их под нужды конкретного клиента; провести бизнес-тренинг; успешно справиться с непредвиденными обстоятельствами, возникающими в процессе группового взаимодействия.

Прилагается подборка авторских кейсов и упражнений для тренинга, направленных как на управление группой, так и на решение управленческих бизнес-задач.

Рекомендуется начинающим и действующим тренерам в области межличностной и межгрупповой коммуникации, HR-менеджерам и руководителям компаний, а также студентам факультетов психологии и менеджмента.

- Надежда Ильинична Прокофьева
  - О книге
  - От автора (вместо предисловия)
  - Глава 1
    - 1.1. Определение потребности организации в обучении. Виды обучающих программ, их особенности и назначение
      -
      - Несколько слов о феномене «внутреннего тренерства»
      - Кто и как в организации планирует систему обучения
      - Какие задачи решает тренинг
    - 1.2. Личностная работа на бизнес-тренинге
    - 1.3. Три ступени обучения

-
- Опыт: уровень инструментальной деятельности
- Знания: гностический уровень
- Игра и анализ: аналитический уровень

- 1.4. Об эффективности тренинга
- 1.5. Виды и уровни тренинга
  -
  - Тема (предметная область работы)
  - Целевая аудитория (участники)
  - Уровни проблем в организации
    -
    - Системный уровень
    - Стратегический уровень
  - Как построить храм (легенда о Франциске Ассизском)
- 1.6. Что волнует заказчика. Диагностическое интервью
  -
  - Осваивающее интервью
  - Развивающее интервью
  - Программа тренинга
- 1.7. Что волнует тренера
  - «А что я предлагаю?!» Метафорическое представление тренинга
  - Презентация открытой программы
- 1.8. Тренинг закончился. Что дальше?
  -
  - Формы обратной связи по результатам тренинга
    - Беседа
    - Письменный отчет
    - Анкеты участников
  - Организация посттренингового сопровождения персонала
    -
    - Инструменты измерения результативности тренинга

- Глава 2
  -
- 2.1. Как «продать» тренинг участникам группы

-
- Подготовка к тренингу
- Вступление в контакт
  -
  - «Тронная речь»
- Выявление потребностей: сбор ожиданий и первичный запрос
  - Запрос
  - Что волнует участников

- 2.2. Как быть, если группа нестандартная
  -
  - Факторы, влияющие на сплоченность
- 2.3. «Разогрев»
  -
  - Как помочь участникам «снять мундиры»
    - Специфика работы с большой или маленькой, разностатусной или разновозрастной, однополой или смешанной группами
    - Пример из практики
- 2.4. Как замотивировать тех, кого «пригнали»
  - Мотивирующая самодиагностика
  - Исследовательское упражнение
  - Алгоритм создания исследовательского упражнения
  - Шеринг: аналитический «разбор полетов»
    - Вопросы шеринга
    - Основные принципы шеринга
  - Перерыв
    - Почему нужно делать перерыв после исследовательского упражнения и шеринга
- 2.5. Упражнения на утилизацию агрессии
  -
  - Упражнение «Ассоциация»
  - Темы ассоциаций
  - Примеры проведения упражнений на утилизацию агрессии
- 2.6. Мини-лекция. Работа с дискурсом
- 2.7. Алгоритмы, приемы, методы
  -

- Формирующее упражнение
  -
  - Алгоритм проведения формирующего упражнения
  - Признаки формирующего упражнения
  - Тройственное формирующее упражнение
  - Примеры формирующих упражнений
- 2.8. Работа с возражениями – работа с сопротивлением
  -
  - Сопротивление участников
  - Сопротивление тренера
  - Шаги по предотвращению и преодолению сопротивления
- 2.9. Директор на тренинге
  - Что делать, если один из участников – директор
  - О принципе равенства
  - О принципе безопасности
  - О козлах отпущения
    -
    - Миф о козле отпущения
  - А что говорит об этом цивилизованный мир?
  - Что делать, чтобы люди не становились «козлами»
  - Принцип разделения ролей
- 2.10. Подстраиваться под «плохого» клиента или «строить» его?
- 2.11. Актуальная задача
  -
  - Способы работы с актуальными задачами
    -
    - Индивидуальная работа на шеринге
    - Ролевая игра
    - Демонстрация
    - Мозговой штурм
- 2.12. После того как сопротивление преодолено

- Глава 3
  -
  - 3.1. Групповость и структура группы
    -

- Структура группы
- Команда: базовые знания, необходимые тренеру
  - Определение команды
  - Методические подходы к созданию команд
- Распределение ролей в команде
  -
  - Типологии командных ролей
  - Центральные и периферийные роли
  - Принципы распределения ролей
  - Роли и ценности
  - Сплоченность, совместимость и групповая идентификация
  - Факторы, усиливающие групповую сплоченность
  - Причины снижения групповой сплоченности
  - Различие между сплоченностью и групповой идентификацией
- 3.2. Этапы формирования команды
  -
  - Этап № 1. Формирование
    -
    - Почему нельзя «спасать» участников
  - Этап № 2. «Бурление»
  - Этап № 3. Выработка норм
  - Этап № 4. Эффективное взаимодействие
    -
    - Завершающее упражнение тренинга формирования команды
  - Этап № 5. «Расформирование: умирание и смерть команды»
- 3.3. Умения членов команды
- 3.4. Стандарты команды
  -
  - Стандарты действий
  - Стандарты сотрудничества
  - Пример корпоративных принципов
- 3.5. Краткое обобщение по методике ведения тренинга формирования команды

- Глава 4
  -
  - Цели и результаты работы профессионального фасилитатора
  - Человек со стороны
  - 4.1. Русский бунт и как с ним бороться
    -
    - Стратегия управления конфликтом
      -
      - Охлаждение эмоций
      - Выявление скрытых причин
      - Анализ: каковы цели, желания и ожидания?
    - Мы хотим порядка!
      -
      - Преодоление непонимания
      - Сотрудничество: учет личностных особенностей участников
      - Роль посредника в переговорах об урегулировании конфликта
  - 4.2. Супервизия
    -
    - Жесть[24]
    - Что делать с агрессией
    - Точка отсчета – Zero
- Глава 5
  - 5.1. Общая характеристика и ситуации использования деловых игр
    - Зачем взрослым людям играть?
    - Система моделирования
    - Области применения деловых игр
    - Принципы проектирования деловых игр
    - Классификация деловых игр
    - Имитационные игры
      -
      - Ролевые деловые игры
      - Производственные (инновационные) деловые игры
    - Формат деловой игры

        - Скрытое противоречие (интрига)
            -
            - Принципы обеспечения эффективности деловых игр
- Глава 6
    - 6.1. Казусы, размышления, инсайты
        - Как подготовить и провести анализ кейсов
        - Метод «case-stady»
        - Кейс как вспомогательное средство обучения
- Глава 7
- Приложения
    - Приложение 1
        - Исследовательские упражнения[38]
        - Формирующие упражнения
        - Развивающие упражнения
        - Группа как зеркало лидерских качеств[42]
    - Приложение 2
        -
        - Кейс «Делегирование полномочий»[43]
        - Кейс «Участие в тренинге продаж»[44]
        - Кейс «Внедрение стандартов»[45]
        - Кейс «Страхование жизни»[46]
        - Кейс «Право директора на самоопределение»[47]
        - Кейс «Нематериальная мотивация агентов»[48]
        - Кейс «Только этого мало!»[49]
        - Кейс «Супруга у аппарата»[50]
    - Приложение 3
        -
        - Упражнения для получения обратной связи от участников
        - Правила обратной связи
    - Приложение 4
        -
        - Упражнение «Хрустальная курица»
    - Приложение 5
        -
        - Содержание документа
        - Алгоритм внедрения стандартов обслуживания

        - Примеры заданий для руководителя
    - Приложение 6
        - Деньги
        - Оклад
        - Процент
        - Процент от объема продаж (торгового оборота)
        - Процент от наценки
        - Бонус
        - Бонусное и премиальное вознаграждение в командах
        - Расчет от результативности
        - Принцип «80:20»
        - Признание, соревнование
        - Использование власти для урегулирования прав и обязанностей
        - Формирование бесконфликтной команды
        - Соотношение силы мотивации и эффективности работы
        - Карьера
        - Развитие
    - Приложение 7
        -
        - Мастерская бизнес-тренеров Надежды Прокофьевой
        - Тематический план
        - Тренерская мастерская Ирины Шевцовой
        - Тематический план

- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12

- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39
- 40
- 41
- 42
- 43
- 44
- 45
- 46
- 47
- 48
- 49
- 50

- 51
- 52

Надежда Ильинична Прокофьева
Бизнес-тренинг: с чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам

О книге

Несмотря на свой многолетний опыт работы бизнес-тренером, я буквально «проглотила» книгу целиком, настолько увлекательно, живо, легко и познавательно она написана. На фоне всей выпускаемой сегодня литературы о бизнес-тренингах данная книга выделяется своей правдивостью, практичностью, подтверждением обширной теории практическими примерами из жизни, освещением всех «светлых» и «темных» сторон этой многогранной и увлекательной профессии.

Ольга Батуева, бизнес-тренер, директор Института коучинга и развития бизнеса (г. Екатеринбург)

Книга будет полезна всем: и потенциальному заказчику, не до конца понимающему, что же это за инструмент такой – тренинг, и опытным преподавателям – сверить свой курс, порадоваться за коллегу, обменяться мнениями, подискутировать. И конечно же, тем молодым, сумасшедшим тренерам, которые, несмотря на все предстоящие сложности, не теряют решительности и продолжают свой путь! Читайте сердцем. Читайте, представляя, что эта книга написана на базе вашего опыта, вслушивайтесь в слова автора. И тогда откроете для себя что-то очень важное и уже никогда это не потеряете. Удачи вам!

Александр Савкин, директор Института коучинга (г. Санкт-Петербург)

Я знакома с Надеждой Прокофьевой уже около десяти лет. Это не только дружеские отношения и симпатия, но и профессиональное партнерство, основанное на уважении и признании заслуг и результатов. Перед вами не просто книга исследователя и писателя, но и труд классного тренера,

который может подписаться под каждым своим словом. Надежда не заигрывает с читателем и не возводит свои знания в абсолют: «Делай, как я, и все получится». Она уважает того, кто будет читать ее книгу, и выступает скорее как собеседник, чем как учитель. И именно это выдает в ней настоящего Мастера.

Ирина Шевцова, психолог, тренер, автор и ведущая Тренерской мастерской школы тренинга «ИНсайт» (г. Санкт-Петербург)

От автора (вместо предисловия)

Приняв предложение написать книгу о таком сложном и неоднозначном явлении, как бизнес-тренинг, я долго думала о форме подачи материала. Мне хотелось написать легко и увлекательно, интересно и наименее утомительно, кратко и одновременно полно, чтобы читатель уже в процессе чтения мог начать играть тренинг как по нотам, а текст лился бы со страниц, как музыка, и человек, впервые проникнувший за кулисы тренинговой сцены, захотел попробовать себя и в роли исполнителя.

Я глубоко уважаю моих коллег-предшественников, написавших о тренинге до меня. Однако я мало опиралась на имеющуюся литературу – ив силу ограниченности времени, и в силу стремления к передаче собственного уникального опыта, приобретенного в процессе тренерской деятельности. Мне хотелось внести посильную лепту в дело совершенствования недавно возникшей, такой прекрасной и такой сложной профессии, как бизнес-тренер.

Эта книга «вынашивалась» 9 месяцев и вот наконец увидела свет. Где только не создавались ее фрагменты: она пережила 2 ноутбука, видела 4 аэропорта и 3 вокзала, знакома с 5 гостиницами и 2 дачами, 26 самолетами и 3 городами – Санкт-Петербургом, Екатеринбургом и Лондоном.

Вся эта книга фактически написана **на** тренингах, а не только **о** них. Многие диалоги абсолютно реальны: это стенограммы высказываний участников тренингов, которые я записывала, будучи супервизором, а также по следам прожитых тренинговых дней.

Многие люди поддерживали меня в процессе создания этой книги, и, пользуясь авторским правом, я хочу выразить им благодарность.

Я признательна сыну и маме, которые терпеливо наблюдали за моей работой над громоздившимися повсюду стопками исписанных бумаг и стали моими первыми читателями. Они не перестают удивлять меня и удивляться мне, веря в мои способности и силы. Мой сын нарисовал незамысловатые, но милые иллюстрации к книге, а мама произносила между делом вдохновляющие слова: «Счастливый человек, ты смогла найти себя в жизни и профессии».

Благодарю моих близких друзей и единомышленников, а также сетевых собеседников, поддерживавших меня в дни сомнений и упадка, трудностей и усталости, которые я порой испытывала в процессе работы над книгой.

Прошу прощения у тех, кого разочарую или вызову неприятие. Эта книга отражает мой взгляд на бизнес-тренинг и не претендует на то, чтобы стать истиной в последней инстанции. Кроме того, в нашей стране, недавно перешедшей к рыночной экономике, основы бизнес-тренинга не так хорошо разработаны, что объясняет существование разных школ, подходов и течений. Мне и самой жаль, что в книгу вошли далеко не все запланированные материалы, а совершенство, к которому я стремилась, не достигнуто. Объективные причины вынудили оставить за кадром такие важнейшие разделы, как «управление групповой динамикой» и «личность тренера», – темы, которые я люблю и благоговейное отношение к которым не позволило мне написать о них в двух словах. Я готова к диалогу и размышлениям, а также совместной работе. Буду рада комментариям и откликам, которые можно прислать по адресу info@sovetnik-n.ru.

Я благодарна участникам тренингов, которые вдохновляли меня на создание этой книги, заставляли думать, искать и находить решения, восхищаться и корректировать свое мировоззрение. Спасибо за написанные на моих тренингах стихи и картины, сделанные фотографии и признания, живые чувства и искренние слова.

Благодарю своих учителей: тех, на чьих тренингах я познавала себя и мир, чьи лекции завороженно слушала, а также тех, чьи книги я прочла. Благодарю людей, помогавших моему профессиональному и личностному становлению.

Я благодарна своим мужчинам – друзьям и любимым, которые продолжают видеть во мне привлекательную женщину, а не только тренера и бизнес-леди.

Особенную признательность выражаю тренерам, обучавшимся в моей мастерской в 2006–2008 годах, благодаря которым я приобретала опыт, питая свою душу радостью совместного общения, преодолений, достижений и творчества.

С уважением, *Надежда Прокофьева*

Глава 1
Что такое тренинг: цели, задачи, области применения

1.1. Определение потребности организации в обучении. Виды обучающих программ, их особенности и назначение

Нет предела совершенству! «Учиться, учиться и учиться» – этот лозунг не только не устаревает, но и становится с течением времени все более актуальным. В зависимости от предпочтений первого лица компании делятся на два типа: обучающиеся (самообучающиеся как редкий частный случай) и активно сопротивляющиеся обучению.

Те, кто активно сопротивляются, руководствуются идеей: «Персонал учить вредно: люди научатся, повысят свою квалификацию и уйдут к конкурентам. Нам особо умные не нужны!» Это компании типа *bad loosers,* пытающиеся выжить и удержаться на плаву за счет старых наработок и ресурсов. Они собственноручно и бездумно обрекают себя на истощение и вымирание.

Мы обратимся к живым, нацеленным на развитие. Компании, планирующие прожить долгую, счастливую и яркую жизнь, нам интересны потому, что именно они являются потенциальными и реальными заказчиками тренинговых услуг. За последние десять лет многое изменилось в отношении российских компаний к тренингу как инструменту организационного развития и средству управления персоналом. Если еще в начале этого века приходилось долго на пальцах объяснять людям, никогда не бывавшим на тренинге, что он собой представляет, то теперь ситуация изменилась кардинальным образом. Прочувствовав огромные возможности этого инструмента управления, компании помимо заинтересованности в проведении тренингов для своих сотрудников выражают также желание иметь своего «внутреннего тренера».

Несколько слов о феномене «внутреннего тренерства»

Практика эта стара как мир. Древние правители стремились иметь советниками ученых-звездочетов: это усиливало их власть, основанную на тайных знаниях и способностях предсказывать явления природы. Средневековые короли держали при дворе алхимиков: это питало их

научные и финансовые перспективы и дарило надежды на получение сверхприбылей – материальных и идеологических. Чуть позже вошли в моду гениальные музыканты и живописцы, – это укрепляло имидж высоких особ и тешило их самолюбие. Затем угодными стали ученые-физики…

Практика приближения ко двору ученых и умельцев выгодна и малозатратна… Современные руководители идут аналогичным путем. Они надеются, что за умеренную плату и постоянную занятость специалисты обеспечат им и укрепление власти, и способности к предвидению будущего, и усиление позитивного имиджа, и защищенность от различных проблем с персоналом.

Неплохая сама по себе, разумная, взаимовыгодная и экономически проверенная идея, однако, пока дает сбои. Тренеры, устраивающиеся на работу в такие компании, или просят слишком много за свой труд, или не в состоянии решить поставленных задач. Причина такого сбоя проста: тренинг – сложнейшая процедура, а специалист (если он таковым является) – тонкий механизм, требующий к себе особенного отношения. «В чем особенности?» – спросит руководитель. Все просто. Если мы хотим забить в стену гвоздь, мы пользуемся молотком, а не дорогостоящей электроникой. Если мы хотим, чтобы корпоративный тренинг был инструментом управления, мы должны поставить внутреннего тренера на уровень управляющего и дать ему соответствующие полномочия. Пока же ситуация иная.

«…Надя, привет!!! Я была вчера в компании NN на собеседовании. Осталось какое-то двойственное ощущение. Скорее, даже неприятное. Я не знаю, какой квалификации специалиста они хотят, но, похоже, ни один профессор университета не сможет удовлетворить их требования. Одно утешает: где они найдут такого спеца, который согласится у них работать за такие деньги, которые они готовы платить? Дождемся завтра – обещали дать ответ.»

> «…Надя, привет!!! Ура, меня взяли!!! Я выиграла тендер из двадцати претендентов! Я бизнес-тренер компании NN!!!»
>
> «…Надя, привет!!! Позавчера я поспешила похвастаться тебе… Сегодня я уволилась. Знаешь, чего они от меня хотят?! Чтобы я учила их операторов работать в exell'e! Правильно держать руки на клавиатуре. Вовремя сохранять документ и т. п. Я так удивилась, что сначала согласилась. Потом

спросила, неужели у них нет программистов или системного администратора – человека, который научил бы людей работать на компьютере?! Мне сказали – нет, это должен делать бизнес-тренер. По одному (!!!) часу каждое утро. Я поняла, что это настоящее оскорбление – заставить меня пройти через многоэтажные жернова собеседований для того, чтобы я ТАК использовала свои знания и опыт! Я уточнила, не является ли это задание очередной проверкой, будет ли в дальнейшем серьезная работа? Мне сказали – нет!

И за это они готовы платить 40 тысяч в месяц?! Может быть, я чего-то не понимаю?.. Я написала заявление об увольнении. Надя, разве это – бизнес-тренинг?!»

«…Надя, привет!!! Моя эпопея с поиском работы продолжается. Хожу на собеседования – не перестаю удивляться: ЧТО работодатели подразумевают под профессией бизнес-тренер!.. И смех и грех! Учить людей правильно держать руки на клавиатуре – это еще не самое страшное!!! Ты бы видела людей, которые приходят на эти собеседования! Скоро все ПТУ будут учить на тренеров. Я, честно говоря, не думала, что все настолько запущенно. Кроме того, работодатели пугаются, что я полгода в свободном полете.»

«…Надя, привет! Я интенсивно ищу работу. Чего только не предлагают! Когда на очередном собеседовании мне сказали, что за шесть управленческих тренингов в месяц мне будут платить 13 тысяч, и я отказалась, сказав, что я эти деньги зарабатываю не выходя из дома, они обиделись.»

«…Надя, привет! Вчера была на собеседовании в компании Х! Сказали, что результаты будут известны примерно недели через две, так как в этот срок они хотят «отсмотреть» как можно больше кандидатов. Практика собеседования очень интересная. Менеджер по персоналу по телефону сказал мне, что времени будет очень мало. Я и рассчитывала, что не больше 20 минут. А пробыла у них 1 час 15 минут. Выяснилось, что у них очень оригинальное представление о тренингах. Например, контрольный получасовой опрос сотрудников с целью узнать, как ими

усвоены предварительно выданные листовки, в этой компании тоже считается тренингом!»

Кто и как в организации планирует систему обучения

Обычно этим занимаются сам руководитель или специальные департаменты и отделы обучения, созданные в головных структурах крупных корпораций. В небольших компаниях этим ведают службы персонала или сами сотрудники.

Обучение проводится следующими способами:

♦ с помощью внутреннего специалиста компании;

♦ путем совместной деятельности и внутрифирменных систем передачи опыта (наставничество, собрания, корпоративная пресса и т. п.);

♦ в специально созданной внутри компании структуре («Школа менеджера», «Школа рекламиста», «Школа продавца» и т. п.);

♦ с помощью внешнего специалиста (тренера, консультанта);

♦ через индивидуальное обучение (вузы, курсы, открытые семинары и тренинги, чтение литературы, коучинг, курсы повышения квалификации);

♦ с помощью самообучения специалистов за счет компании или независимо от нее, за счет самого сотрудника (соответственно, повышение квалификации специалиста запланировано организацией либо держится от нее в секрете).

Параметры, ограничивающие возможности для обучения персонала:

♦ бюджет;

♦ время;

♦ кадры;

♦ потребности (ориентация на борьбу с негативными тенденциями – через наблюдение и опросы или ориентация на позитивные тенденции – примеры перспективного развития, реклама).

Системный подход к обучению персонала имеет значительные преимущества перед нерегулярными тренингами. При системном подходе проблемы, имеющиеся в организации, решаются комплексно, одновременно на разных уровнях; кроме того, создается единое

информационное пространство, вся компания движется к цели гармонично, без перекосов в развитии. Помочь руководителю или службе персонала разработать комплексную программу обучения может тренер, проведя предварительную диагностику и описав зоны ближайшего развития тех или иных отделов компании, выявленные в результате этой диагностики. Инструментом диагностики способны стать так называемый установочный тренинг, на котором группа выявляет задачи своего ближайшего развития, или опросы, тестирование, наблюдение и интервью.

В зависимости от уровня развития организации, имеющихся в ней проблем и направленности внимания корпоративный тренинг выступает как поддерживающая или инновационная процедура. В компаниях, ориентирующихся на стабильность, корпоративный тренинг поддерживает эффективность работы сотрудников, удовлетворяя потребность организации в управлении качеством и результативностью. В компаниях, нацеленных на организационные изменения, корпоративный тренинг несет в себе инновационные черты, направлен на развитие как отдельных сотрудников, так и организации в целом и удовлетворяет потребность организации в управлении изменениями.

Какие задачи решает тренинг

Итак, представления заказчиков и их ожидания от тренинга очень различаются. Попробуем разобраться, что считать тренингом и что следует ожидать от тренера.

На первой сессии мастерской бизнес-тренинга я задаю участникам, действующим и будущим тренерам, вопрос: что в их понимании означает слово «тренировать»? Привожу здесь перечень ответов, данных группой начинающих бизнес-тренеров.

С помощью тренинга как инструмента организационных изменений можно решить следующие задачи.

♦ Диагностировать, исследовать имеющиеся у сотрудников знания, навыки, установки, представления, отношения.

♦ Информировать, дать новые знания по предмету обучения.

♦ Сформировать навыки и/или развить их.

♦ Мотивировать персонал. Способствовать снижению текучести кадров, повышению работоспособности и лояльности сотрудников. Символизировать заботу руководства о сотрудниках. Увеличить привлекательность компании как работодателя.

♦ Осуществлять профилактику конфликтов в коллективе, эмоционального выгорания; способствовать сплочению коллектива.

♦ Найти решение нестандартных задач, используя групповой ресурс. Открыть возможности для экспериментирования, дать попробовать новое.

♦ Через осознание прошлого опыта направить внимание людей в будущее и способствовать конструктивным изменениям на индивидуальном, групповом и/или системном уровне.

♦ Организовать обмен ценным корпоративным и личным опытом, корректировать информационные потоки.

♦ Способствовать созданию, внедрению и соблюдению внутрифирменных стандартов. Корректировать фирменный стиль.

♦ Помогать сплочению коллектива, формированию команды единомышленников, вдохновлять сотрудников на достижения.

Становится очевидным, что даже начинающие тренеры представляют себе уровень сложности профессии и масштаб ее возможностей. Для того чтобы внести большую ясность, попробуем классифицировать различные виды обучающих программ, их особенности и назначение.

Все существующие на рынке формы обучения можно условно поделить на две основные группы: профессиональное и психологическое обучение. В рамках этих основных групп можно выделить подгруппы (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Виды обучающих программ, их особенности и назначение[1]

Вид программы	Назначение и цель	Форма обучения, особенности
Бизнес-образование	Формирование общих представлений об основных областях и способах ведения бизнеса	Лекции и семинары, ознакомление с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы
Специальное профессиональное обучение, дающее знания и умения, необходимые для узких специальных областей работы (рассчитано на специалистов: бухгалтеров, юристов)	Приобретение знаний: овладение компьютерными программами, обучение логистике, учету, специфике товара и т. п.	Лекции, семинары, редко — тренинги. Часто затрагиваются аспекты делопроизводства или юридические аспекты бизнеса (ГОСТ, КЗоТ и т. п.)
Технологичное бизнес-обучение — профессиональное обучение, структурированное, методичное, с минимумом психологических аспектов	Формирование четкой системы навыков и умений, без обращения к личностным аспектам ведения бизнеса	«Навыковые» тренинги. Основное внимание в них уделяется тренировке приемов и навыков. Даются технологии и алгоритмы
Бизнес-психологические тренинги (занимают промежуточное положение между чисто профессиональными и психологическими тренингами)	Изучение специфики общения, психологических аспектов и интересов различных членов организации	Тренинги. Помимо тренировки навыков производится психологическая работа по изменению ограничивающих убеждений участников, препятствующих использованию тех или иных навыков.

		Тренинг формирования корпоративной культуры, тренинги продаж и презентаций, управления проектами, ведения переговоров или проведения совещаний. Тренинг может длиться от 3 часов до 3 дней
Тренинги личностного роста	Достижение личностной успешности сотрудника, улучшение его эмоционального состояния, повышение уверенности в себе	Тренинги личностного роста для решения психологических проблем в личной жизни сотрудников, для осознания сотрудниками своего потенциала
Корпоративные тренинги (нацелены на подготовку и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации)	Конечная задача: в условиях бизнеса — вклад в рост прибыли компании, в условиях государственной или некоммерческой организации — повышение эффективности ее работы	Направленность на получение знаний, применимых в конкретной организации. Минимум теории, максимум практики. Тренинг длится от 1 до 5 дней
Тренинг инновационной направленности — инструмент организационных изменений	Цель — управление изменениями в компании. Задачи обучения выходят за рамки передачи знаний и развития навыков для воспроизводства регулярной деятельности	Тренинг, в котором большое внимание уделяется вопросам управления групповой динамикой. Носит выраженный стимулирующий, инновационный характер: ведущий включает в материал обучения реальность самой компании, менеджеры намечают реальные действия в условиях текущих и предстоящих изменений. Решаются конкретные проблемы организации

Кроме того, тренинги делятся на открытые, куда может попасть любой желающий, и корпоративные, которые проводятся для сотрудников одной организации. И крупные, и небольшие компании,

стремящиеся к развитию, на основе имеющихся уних ресурсов разрабатывают собственные системы обучения.

1.2. Личностная работа на бизнес-тренинге

Очень часто от людей, не имеющих психологического образования, но ведущих бизнес-тренинги, можно услышать такую «отстройку от конкурентов»: *«На бизнес-тренинге мыделом занимаемся! Это вам не психологический, где тренер с участниками нянчится, слезыим утирает…»* Я, психолог, ведущий бизнес-тренинги, удивляюсь, когда слышу такие заявления. Я могу себе представить, что можно не учитывать психологические аспекты, пытаясь научить людей чему-либо, но также я знаю, что некоторые проблемы взаимодействия невозможно решить только на уровне информирования и дрессировки: есть очень много ситуаций, в которых без использования психологических знаний и подходов бизнес буксует.

Вот самый явный пример: продавцы. Эти люди прекрасно информированы о том, как нужно обслуживать клиента, знают стандарты продаж, принятые в компании, но что-то мешает им быть успешными: вместо профессионального обращения с клиентом они выдают личностно-окрашенные реакции, как правило, негативные.

«У меня есть трудный клиент – он может сделать стандартный заказ на небольшую сумму, но одновременно попросит эту маленькую партию товара в кредит с длинной отсрочкой и еще бесплатную доставку в соседний регион. Я не знаю, как с ним поступать. Такие требования меня ставят в тупик…»

Казалось бы, чего проще? Аргументируй отказ в кредите, убеди взять партию побольше, договорись о стоимости доставки… Однако продавец не в силах справиться с ситуацией из-за личностных установок: не может сказать «нет», не знает техник аргументации, не дает себе права на отстаивание своей позиции, не способен конструктивно договариваться – иврезультате испытывает негативные чувства (раздражение, обиду, злость), блокирующие его рациональное поведение и способность к адекватному восприятию ситуации. А клиент в его глазах становится «трудным». Работа с такими участниками будет продуктивной, если тренер поможет им разобраться в личных иррациональных установках и неосознаваемых чувствах, и это будет личностный уровень работы.

Для того чтобы понять, чем и насколько бизнес-тренинг отличается от личностного, рассмотрим определения.

Личность – это человек как носитель каких-нибудь свойств.

Личностный рост мы можем определить как увеличение в размерах неких «свойств личности».

Бизнес – это предпринимательская экономическая деятельность, приносящая доход, прибыль.

Даже если исходить из этих несложных определений, отличие бизнес-тренинга от личностного заключается скорее в фокусе внимания, в мотивации участников. Бизнес-тренинг направлен на повышение эффективности деятельности, поскольку люди бизнеса нацелены на результат. Личностный тренинг ориентирован скорее на процесс самопознания, как и его участники, стремящиеся к личностному росту. То, что в личностном тренинге является фигурой, на бизнес-тренинге становится фоном, и наоборот. Осмелюсь утверждать, что любой качественно проведенный бизнес-тренинг становится толчком к личностному росту его участников. И любой качественно проведенный личностный тренинг может помочь развитию бизнеса.

Для того чтобы успешно справляться с «предпринимательской экономической деятельностью», необходимо обладать, помимо знаний, определенными личностными качествами, которые предопределяют соответствующие умения и навыки. Предприниматель должен владеть по крайней мере элементарным психологическим умением – умением общаться, а значит, ему необходимо развивать личностные качества.

Трудно провести границу между бизнес-тренингом и личностным тренингом: ведь в бизнес-тренинге участвуют те же люди, а это означает, что тренеру предстоит работать с личностями. На тренинге может наступить такой момент, когда для понимания и решения бизнес-задачи человеку придется для начала понять себя – получить знания не о предмете, а о себе, ведь смысл узнавания себя состоит в том, чтобы начать действовать по-иному и воспринимать по-иному действительность.

На мой вопрос к начинающим тренерам, **с какой целью люди приходят на бизнес-тренинг,** они отвечают примерно следующее:

♦ научиться технологиям (получить навыки);

♦ узнать что-то новое (получить знания);

♦ заставил начальник;

♦ развлечься, отдохнуть от работы;

♦ удовлетворить интерес, любопытство (пришел впервые, первый опыт тренинга);

♦ выявить свои сильные стороны;

♦ оценить свои «белые пятна», испытать, проэкзаменовать себя.

В этом восприятии участниками возможностей бизнес-тренинга проявляется некоторая двойственность, которая может осложнить работу бизнес-тренера. Руководствуясь своим пониманием бизнес-обучения, люди приходят на тренинг за **технологиями,** а работать им предстоит, в частности, со **своими личностными ограничениями** для развития профессионально важных личностных качеств. О том, как создать в участниках нужную мотивацию для эффективного участия в бизнес-тренинге, мы поговорим подробно во второй главе. А пока посмотрим, что говорят о личностной работе на бизнес-тренинге некоторые заказчики.

> «Те продавцы, которые в силу своих личных проблем не могут качественно работать, не будут у меня продавцами. Компания решает проблемы клиента за его деньги, а неличные проблемы сотрудника за свои!»
>
> «Работодателю платить за избавление сотрудников от неврозов вредно и опасно! Он скорее предпочтет обучить людей с уже сложившимся «личностным ростом», чем дополнительно обучать, развивать, уговаривать «личностно расти», «качественно меняться» и эффективно работать и тратить на это время и деньги компании!»
>
> «У сотрудника изначально должно быть понимание, что он независимо от своего личного настроения и самочувствия должен хорошо выполнять свою работу и нормально взаимодействовать с клиентами! Или он должен честно уволиться!»
>
> «На рынке труда всегда найдется немало *специалистов с уже желательными* для работодателя качествами!»
>
> «Я хочу знать только одно: какие действия должен выполнить сотрудник, чтобы урегулировать ситуацию с

неадекватным клиентом!»

Эти руководители, видимо, забыли о том, что развитие профессионально важных личностных качеств является неотъемлемой частью и важнейшей задачей бизнес-обучения и профессионального становления сотрудника. И пусть пока очень редко, но уже звучит из уст заказчика:

> «Вопрос «почему» всегда связан со сферой чувств, установок, паттернов поведения. Пока человек не поймет, «почему», он не сможет применять ваши уроки осмысленно. Вложить в человека ответ на его «почему» означает изменить набор его знаний, стереотипов и, следовательно, его личность. Желательно, чтобы тренер изменил личность студента в том направлении, которое ему нужно для успешного обучения».

А ведь именно в этом высказывании заключается смысл происходящего на бизнес-тренинге. Последними вопросами, которые задает тренер участникам группы для подведения итогов: *что нового узнали? чему научились? что измените в своей реальной деятельности?* – определяются три уровня изменений, к которым он вел группу на протяжении всего тренинга.

1.3. Три ступени обучения

Ананьев Борис Герасимович – вьщающийся психолог XX столетия, создатель теории антропологической психологии, основатель Ленинградской (Петербургской) научной психологической школы – предложил разделять психологическую готовность к любой деятельности на три содержательных компонента: межличностный, инструментальный, гностический.

Рассматривая профессионализм, мы, соответственно, можем включить в это понятие три составляющие: профессионально важные личностные качества, профессиональные умения и профессиональные знания. Безусловно, сюда необходимо добавить четвертую составляющую: умение анализировать свою деятельность и делать из этого анализа практически применимые выводы.

Для развития профессионализма существуют различные возможности и соответствующие им технологии обучения: через непосредственное включение в деятельность (передача **опыта),** информирование (передача **знаний)** и моделирование ситуации **(игра и анализ).** Рассмотрим их подробнее.

Опыт: уровень инструментальной деятельности

Инструментальной деятельности соответствует дидактический способ обучения: «Делай, как я: раз, два, три!»

Это наставнический уровень. Обучение производится через включение ученика в профессиональную деятельность под контролем мастера. Многократное воспроизведение действий мастера, вынужденное повторение действий и операций, последовательное овладение элементами деятельности приводят к формированию и развитию навыков.

Так в цеховых сообществах обучали ремеслу. Ученик поступал в услужение к мастеру и долгие годы наблюдал за тем, как тот работает. Поначалу ему в лучшем случае позволялось поднести мастеру нужный инструмент, и это было высшей похвалой его усердию. В целом же, находясь в атмосфере профессиональной деятельности и выполняя подсобные работы, ученик перенимал *мировоззрение, отношение* к

предметудеятельности, нарабатывал профессионально важные личностные качества. И только после того, как соответствующий способ видения мира и характер были сформированы, ученику показывали последовательность операций, позволяя осуществить ту или иную под присмотром и с помощью мастера. Обучение длилось годами. Ученик, копируя действия мастера, становился его «клоном». С одной стороны, это позволяло сохранить неизменными тайны мастерства и секретные технологии, а с другой – накладывало свои ограничения. К примеру, ученик, осваивая тайны профессии через включение в процесс деятельности, не имел возможности критично относиться к тем или иным процедурам, никак не анализировал деятельность – лишь зеркально ее воспроизводил. Поэтому из поколения в поколение передавались не только полезные профессиональные знания, но и неэффективные: ошибки учителя воспринимались некритично и тиражировались его учениками на протяжении столетий. Кроме того, возможности экспериментировать имелись только у мастера, но они изначально ограничивались усвоенным в свое время подходом и мировоззрением. Профессиональное *«так никто не делает»* подрезало крылья творческой мысли не одного ремесленника, и только редкие смельчаки становились искусниками.

Если перенести этот пример в нашу реальность, то мы увидим, что такие «цеховые подходы» чаще всего используются в рамках внутрикорпоративного обучения. Например, «школа продавца», действующая внутри компании и организованная ее специалистами по продажам, передает мировоззренческую позицию и навыки, принятые и используемые именно этой компанией. Таким путем создается корпоративный стиль. И этим же путем создаются корпоративные ограничения. «Невозможно взвесить воду, находясь в воде.»

Чтобы справиться с проблемой воспроизводства устойчивых, принятых в корпорации ошибок, кроме **частных умений** необходимо овладеть еще и **общими знаниями.**

Знания: гностический уровень

Дидактический способ обучения соответствует также научению через передачу знаний.

Многообразие теорий и подходов, существующих схем и алгоритмов позволяет обучающемуся расширить видение ситуации, получить о ней более полное представление, чем может дать приобретение узкого индивидуального опыта через включение в практическую деятельность.

В процессе учения, по словам К. Д. Ушинского, «передается мысль, выведенная из опыта, но не самый опыт». Однако трудно переоценить достоинства знания о результатах чужого опыта, позволяющего учиться на чужих ошибках и пользоваться интеллектуальным достоянием всего человечества. Есть множество людей, главной ценностью которых является поиск истины и стремление к новым знаниям. Поисковая активность вообще свойственна всему, что живо и развивается. И это прекрасно, так как избавляет меня от необходимости петь гимны во славу знаний.

Однако и у этого замечательного пути есть свои ограничения. Уверена, что читателю знакомы люди, имеющие пять высших образований и желающие получить шестое. Они попадают в ловушку своей жажды знаний и привычки получать их извне, в результате часто ходят кругами, а истина так и остается где-то рядом. Известно, что внимание человека характеризуется избирательностью. Этим, очевидно, вызвана низкая эффективность лекций. Например, В. С. Дудченко и В. Н. Макаревич[2] оценивают КПД лекционного способа обучения в пять (!) процентов. В зависимости от изменяющегося опыта человек воспринимает лишь малую часть информации – ту, которая согласуется с его опытом. Не зря говорят, что человек способен узнать лишь то, что он уже знает из своего прошлого опыта. Избежать этого ограничения позволяет третий способ обучения – моделирование ситуации для получения опыта (деловая игра) с его последующим анализом.

Игра и анализ: аналитический уровень

Анализу игровой деятельности соответствует эвристический способ обучения.

Аналитический уровень представляет собой обучение через изменения и анализ деятельности, в котором деловая игра

предоставляет возможность получить новый опыт и материал для последующего самоанализа.

Интерес к работе как частный случай познавательного интереса базируется на потребности в новых впечатлениях, новой информации, то есть эмоционально-познавательном отношении к деятельности. Интерес вырастает из потребности знать, ориентироваться в окружающем мире и побуждает личность к активности. Переживание состояния интереса можно разбить на пять стадий:

- ♦ любопытство;
- ♦ любознательность;
- ♦ познание практическое;
- ♦ самоанализ;
- ♦ познание теоретическое.

Деловая игра, о которой мы будем подробно говорить в пятой главе, для обучающихся является быстрым способом определить собственные эффективные и неэффективные действия, установки и отношения. Последующий разбор позволяет увидеть преимущества своих стратегий, а также зоны роста и задаться вопросом: «Что я могу сделать для увеличения эффективности деятельности?»

Как артисты балета тренируют свои па перед зеркалом, так и обучающийся, если он хочет достичь вершин профессионального мастерства, должен находить время и возможности для того, чтобы видеть себя со стороны, получать обратную связь от коллег, заниматься рефлексией, самоанализом.

Однако, как и предыдущие, этот способ обучения также имеет свои ограничения: человеческая личность настолько велика, что заниматься самоанализом и узнаванием своих новых сторон можно всю жизнь – и даже ее не хватит. Говорят, что самонаблюдением, медитацией и концентрацией можно достичь нирваны. Но нужно ли?

Итак, человек, желающий научиться чему-либо, может выбрать разные пути: пробираться переулками ОПЫТА, получаемого в деятельности, двигаться по улицам ЗНАНИЙ, кружить по площадям ИГР и АНАЛИЗА… или совместить эти три возможности, выехав на многополосное скоростное шоссе ТРЕНИНГА.

> **Тренинг** – интерактивная форма обучения, целью которой является передача знаний посредством теоретических лекций, деловых игр с последующим

анализом, а также практических занятий, результатом которых является формирование и развитие некоторых умений и навыков.

Тренинг – метод создания условий для обучения и самораскрытия участников в целях самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических и бизнес-проблем.

Дополняя друг друга, эти определения позволяютувидеть две разные грани тренинга. Первая из них предполагает активную роль тренера, который может научить участника чему-то новому. Во второй отражается лидирующая роль самого участника в процессе обучения. В каждом тренинге эти две грани проявляют себя во взаимодействии тренера и членов группы, в распределении ответственности за результат, ведь передача может состояться только тогда, когда один дает, а второй способен и желает взять.

1.4. Об эффективности тренинга

В далеком прошлом остались ставшие уже анекдотическими такие, например, ожидания заказчиков от тренинга: «чтобы объем продаж вырос на 30 %». Но до сих пор вопрос об эффективности тренинга является болезненным и неоднозначным для начинающих тренеров. Точного ответа на него нет: эффективность тренинга зависит от целого ряда факторов, так же как и рост объема продаж. Однажды я предложила высказать свое мнение на этот счет посетителей моего сайта – менеджеров, руководителей, тренеров, получив такое письмо:

О ЧЕМ УЧАСТНИКИ НЕ ГОВОРЯТ ВСЛУХ, НО ИНОГДА ПИШУТ ТРЕНЕРУ…

> Я начинающий тренер. Помогите мне, пожалуйста, ответить на вопрос: каковы критерии оценки эффективности тренинга продаж?
>
> *Заранее благодарна. Маргарита.*

Вот какие критерии эффективности были названы участниками обсуждения:

Татьяна, тренер:

Тренинг удался, если у участников и тренера эмоциональный подъем, участников и тренера посещают инсайты[3] во время процесса, появляется новый взгляд на привычные вещи, есть стремление идти вперед и желание изменять и изменяться дальше, появляются творческие планы.

Светлана, руководитель отдела:

Тренинг успешен, когда люди осознают ценность своей организации и хотят в ней работать. Хорошо, когда после тренинга в человеке возникает вдохновенное отношение к своей работе.

Александр, коммерческий директор:

Если после тренинга у профессионала, пребывавшего в творческом застое, возникает желание стремиться к новым высотам, встряска… Если пессимисту хочется попробовать себя: а вдруг из этого что-то получится?.. И если у «новенького» оптимиста глаза заблестели и руки «зачесались» от желания себя реализовать… Это означает, что тренинг прошел успешно.

Захар, менеджер по продажам:

Для меня признаком удавшегося тренинга является эмоциональный подъем, свежий взгляд на привычные вещи, всплеск новых идей, инициатив.

Дмитрий, директор

Тренингу продаж должны предшествовать:

1. Тренинг профессиональной компетенции.

2. Тренинг профессиональной порядочности и честности.

3. Тренинг выявления потребностей клиента (это должна быть не часть тренинга продаж, а самостоятельный тренинг) – это самое главное в настоящем деле. А иначе вы просто будете железнодорожной стрелкой, по которой в одну сторону летят поезда с краткосрочной прибылью, что для «реализации миссии компании» притащили от клиентов оттренированные вами правильные мальчики и девочки. А в другую сторону движутся недоумевающие клиенты, которым эти правильные мальчики с девочками какие-то штуки впихнули, и они теперь ищут ответ на вопрос: «Зачем им это было нужно?»…

Андрей, менеджер

Эффективность в любой работе – это соответствие результатов заявленным целям.

Татьяна А., руководитель отдела

На мой взгляд, самый главный критерий – абсолютная уверенность продавца, что его товар самый лучший, и знание, какую самую важную потребность он покупателю «закроет». Но продавец должен быть в этом полностью уверен, то есть должен не демонстрировать искусственную жизнерадостность (зачастую граничащую с цинизмом), а по-настоящему, от души любить свой продукт и по-настоящему

радоваться, что его продуктом кто-то еще может воспользоваться.

Марина, риелтор

Если я прихожу на тренинг продаж, то я хочу научиться продавать. Вышла с тренинга с новыми знаниями и **умениями** – значит, тренинг эффективный. Не научилась ничему – значит, потеряла свои денежки.

Обратимся к определениям эффективности:

Эффективность:

1. Отношение затрат к полученным результатам (Э = Р/З), выражающее экономичность использования средств и ресурсов. Эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат.

2. Отношение результата к преследовавшимся целям (Э = Р/Ц), выражающее степень реализации целей деятельности. Эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям.

3. Отношение целей к реальным потребностям, проблемам (Э = = Ц/П), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей. Эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

Из определений следует, что эффективность для каждого человека своя в зависимости от того, что важнее – результативность, экономичность или целесообразность. В общих чертах эффективность тренинга может выражаться в следующем:

♦ эмоциональный подъем и удовлетворенность участников (хорошая обратная связь тренеру и руководителям, организовавшим мероприятие);

♦ последующие обращения участников к тренеру с вопросами по теме и за консультациями;

♦ раздаточные материалы с тренинга на рабочих столах сотрудников;

♦ внутренняя удовлетворенность тренера;

♦ следующий заказ (от этого клиента или от тех, кто придет по его рекомендациям). Хорошо проведенный тренинг неизбежным и чудесным образом влечет за собой появление новых заказов!

Ну а если говорить об эффективности в цифрах, то их можно получить в тех компаниях, которые умеют считать. Недавно на супервизии одна из участниц поделилась новостью: ее компания произвела расчеты и опубликовала данные, которые свидетельствуют о том, что за год с момента прихода внутреннего тренера в компанию объем продаж отдела, с которым тренер работал, вырос на 42 %! Понятно, что на эту цифру могли оказать влияние и другие организационные и рыночные факторы, но то, что тренинг является эффективной процедурой, эта цифра подтверждает.

Однако не всем тренерам выпадает счастье работать в компаниях с четким представлением о критериях эффективности и ясным видением системных рычагов влияния на результативность.

«Я работаю в страховой компании. Никто мне не говорит, чему учить персонал, я сама решаю, что давать на тренинге. Но передо мной поставлена цель: увеличение объема продаж. Я понимаю, что за два дня установочного тренинга продаж я не могу переподготовить людей, превратить инженеров в страховых агентов. Что мне делать, чтобы избежать обвинений в низкой результативности моих тренингов?»

Вопрос о результативности труден для начинающих тренеров в силу их желания совершить невозможное. Тренер, казалось бы, видит несостоятельность своих устремлений перевернуть мир, но тем не менее надеется, что ему это удастся. Последствия таких нереалистичных ожиданий плачевны: у тренера исчезает уверенность в себе и наступает эмоциональное выгорание, которое проявляется в общем разочаровании и даже сомнениях в правильности выбора профессии.

Однако задача решается проще, чем кажется на первый взгляд. Достаточно определить зоны своей ответственности в рамках существующей реальности. Для этого в переговорах с руководителем стоит расставить точки над *i,* предложить реалистичную программу действий, например долговременную систему обучения и посттренингового сопровождения персонала (в нашем случае – агентов) вместо разовых тренингов.

Всем известно, что объем продаж зависит от множества параметров как внешних, так и внутренних. Это и востребованность товара потребителем, и объем рекламных вложений, и конкуренция (внешние рыночные факторы), и система отбора и мотивации

продавцов, и стиль управления компанией (внутренние факторы). Профессиональные умения продавцов занимают, пожалуй, последнее место в рейтинге факторов, влияющих на объем продаж.

Наверное, с определенной долей уверенности можно даже утверждать, что если компания заказывает тренинг продаж, то это означает наличие системных ошибок в организации продаж и самом управлении компанией. И это означает, что тренинг нужно проводить отнюдь не для продавцов, а для менеджеров среднего и высшего звена, да к тому же не навыковый тренинг продаж, а тренинг управленческих навыков или мотивации, например.

Тут я могу ориентироваться на свой прежний опыт работы в коммерческой производственно-торговой компании. Хорошо помню, как мощно стимулировали продавцов изменения в системе мотивации. Одни изменения приводили к тому, что даже самые блестящие менеджеры по продажам терялись и показывали низкие результаты, а другие способствовали такому эмоциональному подъему и росту энтузиазма в отделе продаж, что даже начинающие менеджеры достигали невероятных успехов.

В то время (середина 1990-х годов) тренинги были мало распространены, мы обучали персонал своими средствами: на лекциях, собраниях, в частных беседах и наставничестве, а также на небольших трехчасовых практикумах, которые я, только что получив диплом психолога, проводила для них. А тренером в то время я была, мягко говоря, слабым, хотя собственный опыт продаж и взаимодействия с клиентами был существенной поддержкой. Будучи в то время коммерческим директором и отвечая за эффективность работы фирмы в области продаж, я много экспериментировала, изыскивая вместе со своими коллегами новые пути и возможности увеличения результативности. Я отлично помню, каким стимулом для продавцов могла стать, к примеру, экскурсия на производство, где, увидев возвышающиеся до потолка горы коробок с нашей продукцией и неустанно работающие станки, сотрудники отдела продаж проникались значимостью своей деятельности. Насколько же после таких посещений повышался объем продаж! Не менее значительное влияние оказывал общий климат в коллективе, а также ощущение успешности фирмы, состояние ее корпоративной культуры.

Для того чтобы тренеры представляли, какие существуют рычаги влияния на эффективность работы отдела продаж, в приложении 6

приводится раздел «Использование мотиваторов», написанная мной в свое время для энциклопедии «Продажи»[4]. Прочитав этот материал, читатель получит дополнительные степени свободы и влияния, а также сможет более ясно представить себе зоны своей ответственности и подготовить аргументы и несложные рекомендации для совместного поиска решения в диалоге с руководителем.

А пока рассмотрим, какие виды и уровни тренинга могут быть востребованы в организации.

1.5. Виды и уровни тренинга

Есть как минимум три направления, по которым можно классифицировать тренинги:

♦ тема;

♦ целевая аудитория;

♦ уровни проблем организации. Рассмотрим каждое из них в отдельности.

Тема (предметная область работы)

Наиболее часто тренинги подразделяются по темам, например:

♦ «Эффективные продажи»;

♦ «Ведение переговоров»;

♦ «Проведение совещаний»;

♦ «Управление инициативой сотрудников»;

♦ «Мотивация»;

♦ «Тренинг управленческих навыков»;

♦ «Управление конфликтами»;

♦ «Формирование команды»;

♦ «Развитие креативности» и др.

Тем может быть бесконечное количество в зависимости от потребностей заказчика. Тема определяет рамки содержательной области тренинга, из нее в общих чертах должно быть понятно, о каком предмете пойдет речь. Разумеется, название открытого тренинга должно звучать привлекательно для потенциального клиента, быть позитивным, художественно и эмоционально выразительным. Сравните, что, по вашему мнению, звучит интереснее?

Возможные альтернативы типичным названиям тренингов
«Командовать парадом буду я!» **«Харизма: сила притяжения»** **«Харизма: разжигание внутреннего огня»** Тренинги влияния
«Невозможное — возможно!» **«Машина времени. Курс вождения»** Тренинги управления временем и целеполагания
«Умные переговоры» Подготовка к переговорам «по-гарвардски»
«Все гениальное просто» Тренинг наставничества

Помимо темы важно точно определить целевую аудиторию, чтобы точно знать, для кого проводится обучение.

Целевая аудитория (участники)

В организациях принято разделять сотрудников в зависимости от их места в статусной иерархии:

- ♦ рядовые сотрудники;
- ♦ линейные менеджеры;
- ♦ менеджеры среднего звена;
- ♦ высшее руководство и т. д.

Помимо разделения по положению в организации существует разделение по специализации и профессиональным признакам, что особенно важно при отборе участников на открытые тренинги. Например, это могут быть:

- ♦ практические психологи;
- ♦ менеджеры по управлению человеческими ресурсами (HR);
- ♦ управляющие магазинами;
- ♦ специалисты отделов логистики;
- ♦ секретари;
- ♦ начальники складов и т. д.

В соответствии с целевой аудиторией разделяются и тренинги. Это деление дополняет тематическое. В результате одна и та же предметная

область будет рассматриваться под разным углом зрения. Так, например, стандартный тренинг коммуникативных навыков может иметь неожиданные ракурсы для разных целевых аудиторий.

Тренинг коммуникативных навыков	«Деловой этикет» — тренинг для секретарей
	«Тренинг эффективного общения с клиентами» — для специалистов по продажам
	«Внутрифирменный PR» — тренинг налаживания коммуникативных сетей внутри компании для HR-менеджеров

А название и, следовательно, внутреннее содержание самого распространенного тренинга продаж в зависимости от направленности на конкретную аудиторию может претерпевать такие метаморфозы:

Тренинг продаж	«Техники активных продаж» — тренинг для коммерческих представителей или агентов
	«Трудный клиент» — тренинг по работе с возражениями для начинающих продавцов
	«Тренинг ведения переговоров» — для менеджеров по продажам
	«Продажи для VIP-клиентов» — тренинг для продавцов торгового зала магазина дорогостоящей техники
	«Тренинг эффективного продвижения услуг» — для специалистов отдела маркетинга
	«Лидерство в продажах» — тренинг для опытных продавцов

Уровни проблем в организации

Потребности и связанные с ними проблемы, существующие в организации, могут располагаться на различных уровнях: **индивидуальном, системном** или **стратегическом.**

Индивидуальный уровень

Проблемы, находящиеся на индивидуальном уровне, связаны с недостаточными умениями и навыками отдельных сотрудников компании. Потребность организации состоит в обучении ее сотрудников. Соответственно, если тренинг проводится на этом уровне,

его целью становится формирование и развитие недостающих умений и навыков.

Это может быть тренинг, на котором участники осваивают различные психотехники. Список тренируемых навыков может быть самым обширным. Например, формировать и развивать можно навыки аргументации, задавания открытых вопросов, контроля, делегирования, получения обратной связи и т. д., передавая участникам соответствующие техники.

Соответствующий вид тренинга – навыковый.

Системный уровень

Проблемы, находящиеся на системном уровне, касаются внутри-и межгруппового взаимодействия внутри организации. Основная потребность организации состоит не только и не столько в обучении, сколько в создании возможностей для налаживания эффективного взаимодействия между взаимозависимыми подразделениями и людьми. Этой потребности будет соответствовать такая цель тренинга: развитие способностей участников к созданию гармоничных межличностных взаимоотношений, необходимых для эффективного взаимодействия. Здесь также потребуется тренировка отсутствующих навыков, являющихся причиной межличностных и межгрупповых проблем, но это уже более глубокий уровень, и здесь, помимо освоения простых алгоритмов, потребуется научить участников анализировать ситуации и свое собственное поведение для его последующей коррекции. На таком тренинге участники могут научиться методам управления конфликтами, конструктивному поведению в стрессовых ситуациях, эффективному проведению совещаний, методам мотивирования персонала, формирования команды, анализа противоречий и т. д.

Соответствующий вид тренинга – процесс-ориентированный.

Стратегический уровень

Проблемы, находящиеся на этом уровне, являются еще более сложными и комплексными. Они не связаны напрямую с навыками и умениями отдельных сотрудников или проблемами взаимодействия, а касаются самой организации работы в компании, стратегий ее

продвижения на рынке и суперординатных[5]целей. На тренинге такого уровня решаются стратегические задачи компании и обслуживается ее потребность в развитии и изменениях. Это может быть тренинг стратегического планирования и постановки целей, разработки миссии компании или системы мотивации, корректировки корпоративной культуры или создания необходимого имиджа и т. п.

Соответствующий вид тренинга – инновационный.

Таким образом, любой корпоративный тренинг делается «под заказ» с учетом потребностей организации. Для того чтобы правильно подобрать тренинг для конкретной компании и грамотно составить программу-предложение, тренер может опираться на взаимосвязанные параметры – это:

♦ участники (целевая аудитория);

♦ тематика (предметная область работы);

♦ уровень (масштаб) проблем в организации.

Однако не каждого тренера допускают до решения проблем системного и тем более стратегического уровня, и связано это не только со способностями тренера и уровнем его профессионализма, но и с готовностью руководителей компании решать те или иные проблемы.

Статистика показывает, что чаще всего, вместо того чтобы решать свои проблемы на родительском тренинге, мамы и папы отправляют к психологу своих детей. Точно такая же картина наблюдается и в большинстве организаций: вместо того чтобы корректировать свои действия и учиться управлять компанией профессионально, руководители отправляют на тренинг своих подчиненных и «крайними» в коммерческих компаниях обычно становятся сотрудники отделов продаж. А рыба, как известно, гниет с головы. И иногда болезни организации настолько серьезны, что тренинг продаж в качестве средства избавления от организационных проблем напоминает пурген, прописанный для лечения мигрени.

К счастью, такие запущенные случаи встречаются нечасто, поэтому тренер вполне может работать на том уровне проблем организации, который ему доверен, и достигать существенных результатов. Поскольку компания – единый организм, то позитивные изменения в одном звене могут оказать влияние на всю систему. Если вопрос стоит ребром: *«To be or not to be»* – «быть или не быть» тренером для компании, браться ли за решение поставленной задачи, не

имея доступа к тому уровню, где коренятся причины имеющихся проблем, то я бы выбрала все же активную позицию. Я верю в то, что даже незначительные позитивные сдвиги и пусть медленное, но развитие лучше, чем полный уход от решения проблем. Хочется вспомнить историю, которую я иногда рассказываю начинающим тренерам…

Как построить храм (легенда о Франциске Ассизском)

Франциск Ассизский был увлекающимся и впечатлительным юношей, сыном богатого торговца. Однажды он увидел сон, в котором ему явился ангел и сказал, что призвание молодого человека состоит в том, чтобы построить храм. Проснувшись, Франциск обдумал свой сон и решил дождаться отъезда отца, чтобы воспользоваться в его отсутствие семейными накоплениями.

Так он и сделал: стоило отцу отлучиться из дома на некоторый срок, как Франциск взял отцовские деньги, заказал на них строительные материалы, нанял рабочих и начал строительство прекрасного Храма в лесу. Храм рос до того ужасного для юноши момента, пока вернувшийся из дальних странствий отец не обнаружил пропажу своих денег и не перекрыл финансовые поступления великому юному подвижнику, заморозив стройку.

Опечаленный Франциск, не выполнивший миссии своей жизни, с горя уснули – о счастье! – увидел второй сон. И в этом сне к нему опять явился ангел. Выслушав жалобы юноши на ограничения, наложенные отцом, ангел сказал: «Чтобы построить Храм, его нужно просто строить». Франциск проснулся. Поднялся со своего ложа. Вышел во двор. Увидел камень, лежащий у обочины дороги. Поднял его и отнес в лес, чтобы положить в стену своего Храма.

Так день за днем по камешку строил он свой Храм в полном одиночестве и без какой-либо помощи со стороны. Именно этот Храм и это деяние оставили в веках его имя. И до сих пор, вспоминая о Франциске Ассизском, люди говорят: «Чтобы построить Храм, его нужно просто **строить».**

1.6. Что волнует заказчика. Диагностическое интервью

Для того чтобы точно определить вид тренинга и учесть потребности и интересы заказчика в полной мере, тренер может использовать в переговорах приемы **диагностического интервью,** которое складывается из **осваивающего** и **развивающего интервью.**

Осваивающее интервью

В осваивающем интервью происходит общее знакомство тренера с организацией – с ее историей, сферой деятельности, персоналом и конкурентами, рыночной ситуацией и препятствиями на пути к успеху. Получив первичную информацию о компании (будучи сродни обычной презентации, в которой желаемое зачастую выдается за действительное, она является поверхностной и весьма приблизительной), тренер переходит к следующей части – более глубокой диагностике уровня проблем организации в развивающем интервью. Основная функция осваивающего интервью – знакомство, вовлечение заказчика в совместную деятельность, создание доверительных отношений, создание готовности к сотрудничеству и открытому обсуждению проблем.

Развивающее интервью

В развивающем интервью производится более детальный анализ полученной информации. Здесь речь идет о целях организации и результативности их достижения, о проблемах на различных уровнях, о трудностях и препятствиях, с которыми организация сталкивается, их причинах и путях преодоления. Определяются ключевые персоны и лица, принимающие решения, от которых зависит успешность деятельности компании, формальные и неформальные лидеры. Отличительной чертой развивающего интервью является его проблемная направленность: тренер активно взаимодействует с заказчиком, задает вопросы, высказывает свое мнение о ситуации,

помогает выявить проблемы. Будучи независимым лицом, не включенным в деятельность фирмы, он может дать заказчику непредвзятую обратную связь и помочь сориентироваться в имеющихся проблемах, а также найти причину их возникновения.

Развивающим интервью называется потому, что уже в процессе беседы заказчик несколько изменяет точку зрения на ситуацию, начинает занимать более активную позицию. Он перестает ощущать себя жертвой обстоятельств и внешних причин, осознавая возможности выхода из кризиса или сложной ситуации, анализируя причины и взаимосвязи проблем. При этом рассматриваются только управляемые проблемы, решение которых зависит от участников интервью. Например, самой большой проблемой организации, как это ни парадоксально, заказчик нередко считает управляющего или учредителей. Если тренер проводит интервью не с ними, а с менеджерами более низкого звена, то предлагает ограничиться анализом ситуации только на более низких организационных уровнях, не включающих топ-менеджмент и владельцев бизнеса. Вынеся их «за скобки» и отнеся к факторам внешней среды, не пытаясь воздействовать на тех, на кого у тренера нет права влиять, он имеет возможность остаться в рамках разумного и избежать возникновения нереалистических планов. Никому в голову не придет пытаться изменить температуру за окном – люди сетуют на погоду, но смиряются с ней, принимая как данность. Если на улице дождь, человек берет зонт, а не выкрикивает магические заклинания. Точно так же стоит отнестись и к существованию даже видимых ошибок со стороны тех руководителей компании, на уровень которых тренер не допущен. Кесарю – кесарево, Цезарю – цезарево, тренеру – тренерово.

Безусловно, **вся полученная в диагностическом интервью информация является строго конфиденциальной!**

Результатом диагностического интервью должно быть адекватное понимание тренером организационных проблем, точное определение темы и целевой аудитории, общее с заказчиком видение целей тренинга, грамотная постановка задач развития и, соответственно, возможность создания корректной программы. А хорошая программа – основа для достижения запланированного результата.

Программа тренинга

Программа тренинга, представляемая на согласование заказчику, выглядит примерно следующим образом:

- ♦ тема;
- ♦ аудитория;
- ♦ цель тренинга;
- ♦ задачи;
- ♦ планируемый результат;
- ♦ продолжительность;
- ♦ цена;
- ♦ ведущий.

1.7. Что волнует тренера

«А что я предлагаю?!» Метафорическое представление тренинга

Очень непросто бывает объяснить, что такое тренинг, заказчику, который никогда с ним не сталкивался. Можно дать определение, можно на пальцах попытаться описать процессы, происходящие в группе, можно провести демонстрационное упражнение, но все это – только слабое подобие этого многогранного процесса. Легче всего дать описание неизвестного, опираясь на то, что человеку знакомо.

Было время, и совсем не стародавнее, когда не каждый петербуржец знал, что такое фейхоа. До сих пор в Интернете можно найти отголоски тех времен:

«Что же такое фейхоа?» – спросите вы меня, и я вам радостно отвечу, с открытой душой воспылав навстречу! Фейхоа – небольшое вечнозеленое дерево (3–6 м высотой). Листья супротивные, не противные, овальные до округлых, цельно-крайние, туповершинные, плотные, кожистые, до 6 см длиной и до 4 см шириной, сверху зеленые, снизу – серебристо-белые, опушенные, но не опущенные. По консистенции плод напоминает крыжовник, а по вкусу и аромату – ананас и земляннику…»

После такого описания кое-что становится приблизительно понятным, появляются некоторые точки опоры, и если текст сопровождается картинкой, то и вовсе все встает на свои места – представление формируется.

Известно, что рисунки способны украсить любую презентацию, наглядно подтверждая слова и облегчая восприятие. Попробуйте самостоятельно найти аналогии и метафоры, чтобы описать тренинг человеку, который никогда на нем не бывал! Такое задание я даю на первой сессии группе тренеров, и они выдают множество красивых и интересных метафор. Хочется для примера привести здесь одну из возможных. Метафора была разработана одной из групп моей тренерской мастерской в сентябре 2007 года. Текст интерпретации рисунка принадлежит Наталье Голубцовой (рис. 1.1).

Мы представляем тренинг в виде дерева, корни которого символизируют поставленные заказчиком цели и задачи.



Рис. 1.1. Метафора тренинга

Одним из важнейших факторов успешного достижения целей является продолжительность тренинга. В нашем дереве время символизируют годовые кольца ствола. Чем толще ствол – продолжительность тренинга, тем весомее плоды – его результаты.

Крона иллюстрирует процессы, происходящие в группе. Почки на ветках – знакомство. Листья – сплочение в группу.

Бутоны – исследование зон ближайшего развития группы и его результаты.

Цветы – формирование необходимых навыков и взаимосвязей.

Плоды– развитие и закрепление результатов.

Листопад – «умирание группы».

За деревом заботливо ухаживает тренер, имеющий в своем арсенале средства и методы достижения поставленных целей (им на рисунке соответствуют лейка и лопата).

А результатов (плодов) тренинга с корзинкой ждет заказчик, готовый, как мы надеемся, щедро за них заплатить.

Презентация открытой программы

Иногда тренеру приходится проводить презентацию своей программы для привлечения на открытый тренинг потенциальных участников. Как правило, презентация проходит в течение короткого времени (от часа до трех), является бесплатной для участников и требует от тренера хорошей подготовки, чтобы время было использовано с максимальной эффективностью.

На супервизиях часто звучит типичный вопрос: «Как провести презентацию?» Как известно, в хорошо сформулированном вопросе содержится половина ответа. Поэтому, чтобы ответить на вопрос более полно, я бы его конкретизировала. В развернутом виде он может звучать, к примеру, так: «Как с помощью проведения презентации мотивировать людей на участие в девятимесячной тренинговой программе?»

Теперь, когда основной вопрос сформулирован четко, зададимся следующим: что побуждает участников выбрать время и прийти на бесплатную презентацию? Помимо индивидуальных потребностей, о которых мы ничего не знаем до начала события, есть нечто общее, что привлекает людей и на что можно опереться при подготовке и проведении презентации.

В первую очередь, это может быть интерес к заявленной программе или теме как таковой. Прежде чем решиться на участие в программе, людям нужно увидеть тренера «живьем», пообщаться с ним, услышать из его уст концепцию, на которой основана предлагаемая программа, познакомиться с его стилем ведения занятий в группе. Кому-то, возможно, интересно просто пообщаться с новыми людьми, побыть в «тусовке». Для кого-то презентация является способом получения новых знаний пусть в сжатом виде, но основную информацию о предмете на хорошей презентации получить можно.

Основные необходимые параметры, которые привлекут людей на презентацию и которые следует учесть, приведены в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Параметры привлекательности презентации

Описание программы	Письменное, в виде краткого анонса, и устное, переданное тренером
Содержательная часть	Новые знания о представляемом на презентации предмете
Самопрезентация тренера	Наиболее полное и выигрышное представление личности и профессиональных качеств ведущего
Общение с другими участниками	Коллеги, представители других организаций, специалисты и просто интересные люди

Примерный план презентации

План презентации может выглядеть следующим образом.

1. Знакомство участников группы между собой, включение в тему На этом этапе можно удовлетворить потребность участников в положительных эмоциях (радость от общения и предвкушение нового знания), а также создать ощущение возможности приобрести пользу от участия в предлагаемой программе.

2. Упражнение, которое позволит выявить ожидания участников от программы.

За основу упражнения можно взять данные исследований по теме, или описание ситуации в виде кейса с его последующим обсуждением и поиском решения, или ролевую игру с четким распределением ролей и описанием трудной ситуации и т. п.

Помимо сбора ожиданий (ради чего, собственно, и предлагается упражнение) можно использовать интригу: на одни вопросы тренер ответит сразу, чтобы удовлетворить интерес участников, а вместо ответа на другие скажет, в какой части предлагаемой программы они будут рассматриваться, когда, каким образом и с какими результатами.

3. Вызов.

♥ Слабо?!

♥ Домашнее задание.

♥ Организация конкурса.

♥ Очень трудное, но выполнимое упражнение.

♥ Описание зоны последствий от участия или отказа от программы.

4. «Раздача слонов» – материалов, которые участники унесут с собой.

♥ Описание программы.

♥ Кейсы, памятки, примеры описания техник, статистические данные.

♥ Анкета потенциального участника, бланк договора.

1.8. Тренинг закончился. Что дальше?

Тренинг прошел, заказчик с нетерпением ждет от тренера обратной связи: *«Ну как там мои?! Что делать дальше?! Как поддержать, развить? Кого наказать, уволить?..»*

Вопросы заказчика волнуют разные…

Однажды мне в качестве примера принесли анкету с грифом «Только для служебного пользования». Внутреннему тренеру предлагалось не только описать прошедшее мероприятие, но и выставить оценки участникам по пятибалльной шкале и огласить оценки, выставленные участниками его собственной работе.

Удивительные отчеты требуются иногда руководителям! Тренер своей рукой должен написать приговор участникам, с которыми ему предстоит работать в компании бок о бок и с которыми он через неделю будет проводить очередной тренинг!

Понять руководителя, опирающегося на такой отчет, можно: хочется сэкономить время на живом общении и при этом «держать руку на пульсе», создавая видимость контроля. Однако все же стоит сразу определиться, с какой целью – обучения или оценки – тренинг проводится. И если требуется оценка, то почему бы для этого открыто не провести процедуру ассессмента?[6]

Увы, в компаниях тренинг иногда используют в качестве интриги, помогающей проводить «подковерные» игры. Нередко по результатам тренинга руководитель имеет возможность, опираясь на «мнение эксперта», увольнять неугодных или повышать неспособных сотрудников. Понятно, что и с точки зрения профессиональной этики, и с точки зрения сохранения репутации, и просто оберегая свою чистую совесть, тренеру стоит избегать участия в подобных манипуляциях, открыто заявляя о своей профессиональной и мировоззренческой позиции.

При запросе заказчиком оценки личностных качеств, мотивированности и способностей каждого участника стоит обратить внимание руководителя на то, что тренинг – это интерактивная форма обучения, которая предполагает возможность совершения проб и ошибок. Сам сценарий продуман так, чтобы в некоторые моменты участник почувствовал и обнаружил зоны своей неуспешности.

Поэтому делать выводы о способностях человека, опираясь на то поведение, которое он продемонстрировал в процессе тренинга, как минимум легкомысленно, а как максимум недальновидно, ведь после хорошего тренинга человек выходит немного другим. Тренинг – развивающая процедура, а значит, можно рассчитывать на то, что после него участник будет более умелым, более мотивированным, больше поверит в свои способности, а значит, начнет чаще их использовать.

Кроме того, тренинговая группа ориентирована на определенные нормы и правила взаимодействия, отличающиеся от корпоративных. Две из них – открытость и конфиденциальность – являются ключевыми для успешного прохождения работы в группе. При нарушении тренером нормы конфиденциальности (если он пишет руководителю оценочный отчет) участники, в свою очередь, перестанут соблюдать и норму открытости: процесс для них перестанет быть безопасным. В результате участники, декларируя принятие тренинговых норм, начнут избегать их соблюдения и станут демонстрировать не естественное поведение, а социально желательное. Энергия участников в таком случае будет тратиться на лицемерие вместо того, чтобы быть направленной на конструктивное взаимодействие в группе, экспериментирование и стремление получить новые знания и навыки.

Учитывая сказанное, имеет смысл оговорить цели тренинга до его проведения и обратную связь от тренера заказчику давать в соответствии с ними. Если целью было «научить», то и в обратной связи говорим о том, чему учил тренер и чему научились участники. Если целью было «сформировать», то и в обратной связи значится «сформировано».

Однако нужно учитывать, что зачастую тренинг и для самого заказчика, не участвующего в работе группы, а наблюдающего за происходящими событиями из своего кабинета, является мощным мотивирующим фактором. Руководитель не только надеется на то, что часть его работы с персоналом будет проделана специалистом, но и сам готов активно включиться в процесс изменений. И, поскольку заказчик задает свои вопросы из лучших побуждений, тренер должен эти побуждения поддержать и удовлетворить. Соответственно, он может дать не оценки (не только бесполезные, но и подчас вредные), а рекомендации по развитию тех или иных зон.

Формы обратной связи по результатам тренинга

Беседа

Эти рекомендации желательно давать заказчику в процессе обратной связи – живой беседе, которая предполагает возможности уточнения формулировок, чтобы тренер был понят точно, чтобы не оставалось двусмысленностей и разночтений. В таком диалоге можно не только проанализировать проделанную работу и договориться о дальнейшем взаимодействии, но и сформулировать новые решения тех или иных проблем, ставших очевидными на тренинге.

Приведу пример из практики.

> На одном из тренингов продаж участвующие в группе менеджеры дружно жаловались на неудобства, вызванные организацией их труда: слишком много драгоценного времени у них уходило на рутинную работу – отправление факсов, автодозвоны, ксерокопирование документов. Люди считали, что эти обязанности не позволяют им без остатка отдаться поиску новых клиентов.
>
> В обратной связи мы с заказчиком, руководителем отдела продаж, обсудили эти организационные помехи и пришли к выводу, что можно нанять офис-менеджера, которому будет поручено оперативное обслуживание менеджеров по продаже. Зарплата такого сотрудника невелика и позволяет интенсивнее использовать способности и время более квалифицированных и высокооплачиваемых менеджеров по продажам. Такой сотрудник в отдел был взят. Временные затраты продающего персонала были оптимизированы. Через месяц продажи отдела выросли на 20 %.

Однако бывает так, что живого разговора между тренером и заказчиком не получается. Информационный шторм, в котором мы тонем, заставляет избирать другие формы обратной связи – в первую очередь письменные.

Письменный отчет

Если вы готовите письменный отчет, старайтесь предельно корректно выбирать формулировки. Отчет о проведенном тренинге может включать следующие пункты.

♦ **Что было заказано.**

Кратко излагается утвержденная ранее программа тренинга, включающая тему, аудиторию, цель, задачи и средства тренинга.

♦ **Когда, где, с кем, в каких условиях проводился тренинг.**

Этот пункт может нести в себе важную информацию, поскольку качество и результативность тренинга во многом зависят от условий его проведения, длительности, количества и состава участников. Руководитель сможет сделать корректирующие выводы о соотношении цены/качества в следующий раз, заказывая тренинг на тех или иных условиях.

♦ **Общая характеристика группы и психологический климат в ней.**

Важный пункт, поскольку тренинг проходит в живой организации и несет на себе отпечаток внутренних взаимоотношений в компании. Кроме того, ориентируясь на эмоциональный потенциал группы, отражающийся на психологическом климате, можно прогнозировать результаты воздействия будущих управленческих решений на коллектив.

♦ **Краткое описание процесса.**

Руководитель, как правило, не участвует в тренинге, но ему интересно, «как это было». И он имеет право это знать.

♦ **Результаты тренинга.**

♥ Что было сделано. Практический результат по каждому блоку.

♥ Какими навыками овладели участники и какие могут использовать в работе.

♥ Какие знания освоены.

♥ Какие темы поднимались в обсуждениях и вызвали резонанс.

♥ Что не было сделано. Причины.

♥ Какие темы вызвали затруднения, сопротивление участников группы. Что было сделано для их проработки.

♦ **Рекомендации.**

Основаны на зонах ближайшего развития отдельных участников и группы в целом. Рекомендации могут касаться следующих параметров: контактности, склонности к лидерству, обучаемости, мотивации, уровня эмоционального «выгорания». Стоит упомянуть, что будет

способствовать закреплению полученных знаний и навыков в повседневной деятельности и увеличению эффективности деятельности отдельного сотрудника или группы в целом.

Здесь важно помнить о том, что тренер, несмотря на свой профессионализм, все же излагает субъективный взгляд на положение вещей. Формулировки желательно строить из предпочтений (а не долженствований), избегать глобальных обобщений, четко указывать на то, что указанное мнение отражает взгляд тренера, ни в коем случае не являясь догмой, обязательной для выполнения.

♦ **Предложения по дальнейшему сотрудничеству.**

Предложения могут касаться посттренингового сопровождения группы, личных консультаций или коучинга ключевых фигур, проведения следующих тренингов. Могут быть предложены другие средства работы с персоналом и организационного развития: ассессмент, подбор кадров, хэдхантинг, опросы и исследования, организация корпоративных праздников и других PR-мероприятий.

♦ **Технологические шаги на будущее.**

Для большей эффективности тренинга за счет повышения усвояемости материала тренер обращает внимание заказчика на следующие обязательные технологические шаги.

♦ Определение необходимого содержания дальнейшей работы по обучению персонала.

♦ Логику подачи материала. Распределение материала по блокам, выстраивание оптимальной последовательности тем в соответствии с их усвоением.

♦ Установление длительности следующего тренинга и промежутков между тренингами исходя из времени, необходимого для усвоения и отработки материала.

♦ Определение мероприятий и видов работ, проводимых между тренингами (домашние задания, супервизии, «отчеты о достижениях» и т. д.).

Анкеты участников

Анкеты обратной связи, заполненные участниками, также могут дать бесценную информацию руководителю. Заинтересованный взгляд способен выявить и потребности персонала в дальнейшем обучении, и

уровень мотивации сотрудников, и даже рацпредложения по организации деятельности сотрудников на местах. Из анкет можно почерпнуть знания о том, чем дышат люди, работающие в организации, что для них ценно.

Организация посттренингового сопровождения персонала

Фактически обратная связь, даваемая тренером заказчику, уже является началом посттренингового сопровождения, которое включает в себя целый комплекс мероприятий:

- ♦ обратную связь тренера руководителю по результатам тренинга;
- ♦ серию поддерживающих тренингов и супервизий;
- ♦ индивидуальное консультирование ключевых сотрудников;
- ♦ коучинг руководителей;
- ♦ различные опросы, тестирование, работу над кейсами;
- ♦ наблюдение за деятельностью сотрудников.

Тренинг можно назвать эффективным, если решены задачи, поставленные заказчиком, все участники получили необходимые знания и навыки и имеют желание и возможность применять их на практике.

Инструменты измерения результативности тренинга

♦ **Анкеты обратной связи.** Чтобы оценить общую удовлетворенность участников и их заинтересованность в дальнейшем обучении, можно обратиться к анкетам обратной связи.

♦ **Опросники.** Чтобы проверить, какие знания усвоены участниками на тренинге, используется опросник, состоящий из ряда вопросов/заданий, направленных на выявление усвоенной информации (например: «Какие типы конфликтов вы знаете?»; «Опишите третий этап продаж»). На выходе можно получить говорящее само за себя количество правильных ответов и судить об эффективности обучения.

♦ **Тестовые задания.** Чтобы узнать, какие умения сформировались на тренинге, можно предложить участникам заполнить тестовые карточки с ситуациями, имитирующими реальную деятельность, например рисуночные тесты или кейсы: «Клиент требует, чтобы ему

вернули деньги за некачественный товар. Какими будут ваши действия в этой ситуации♦ (1…, 2…, 3…)».

♦ **Наблюдение за деятельностью.** Чтобы проверить, превратились ли сформированные умения в навыки, которые человек применяет в жизни, можно прибегнуть к наблюдению за деятельностью. Например, в торговых компаниях для контроля выполнения корпоративных стандартов продавцами руководители широко применяют методику «Тайный покупатель».

♦ **Наблюдение за ходом мысли.** Для того чтобы выявить, какие новые конструктивные установки сформировались на тренинге, используются проективные методики. Это кейсы, состоящие из максимально открытых, неструктурированных заданий. Например, участникам, прошедшим тренинг по управлению конфликтами, предлагают написать письмо с рекомендациями самому себе в конфликтной ситуации. Хорошо выявляются установки при заполнении карточек с незаконченными предложениями: «Мои клиенты всегда…», «Моя работа похожа на…».

♦ **Супервизия.** Для того чтобы определить, какие знания усвоены и какие навыки закреплены на тренинге, а также выявить оставшиеся «белые пятна» в знаниях и умениях, проводят один или серию коротких поддерживающих тренингов. Обычно это вечерние занятия, где участники получают возможность предложить на рассмотрение группы актуальные проблемы, с которыми они столкнулись после тренинга в своей деловой действительности. Здесь повторяются и углубляются знания, а также выявляются зоны ближайшего развития участников, формируется план дальнейшего обучения.

Как уже отмечалось, на эффективность деятельности сотрудников влияет множество факторов, определяющих качество работы компании в целом, а не только и даже не столько квалификация персонала. Для выявления экономического эффекта от тренинга бывает полезно провести полную организационную диагностику всех бизнес-процессов в компании. Зачастую это позволяет выявить проблемы системного уровня, которые невозможно решить с помощью разового навыкового тренинга. Напомню, что причинами таких проблем могут являться и отсутствие ясных и единых организационных целей, известных сотрудникам, и неуместно используемый стиль руководства, и недостаточно отлаженная система мотивации, и отсутствие

работоспособных систем коммуникации внутри компании, и многие другие болезни организации.

Говорят, выполняется только то, что измеряется, контролируется, поддерживается и приветствуется. Поэтому, если мы хотим получить устойчивый высокий уровень эффективности тренингов, проводимых внутри компании, необходимо выстроить согласованную и стройную систему обучения, рассчитанную на долгосрочные, а не сиюминутные результаты. В литературе указывается, что в организациях, где построена и работает продуманная система обучения, его результаты становятся очевидными через полгода-год.

Глава 2
Работа с возражениями – работа с сопротивлением

Сессия «Работа с возражениями – работа с сопротивлением» – одна из самых сложных в программе тренерской мастерской. Объяснение сложностей лежит на нескольких уровнях. Во-первых, как ни удивительно, сама тема задает тон: участники сопротивляются ее изучению и эмоционально переживают ее. Кроме того, сложность темы состоит и в том, что людям приходится часто переходить из тренерской позиции в позицию участника – много анализировать и рефлексировать. Не всегда просто признаться себе в том, что действуешь не рационально, а опираясь на бессознательные защиты.

Сопротивление – нормальная реакция человека на ситуацию неопределенности. Оно рождается там, где включаются психологические защиты, необходимые для того, чтобы сохранить целостность личности, защитить ее в кажущихся опасными условиях неопределенности. Сопротивление изменениям есть всегда. И особенно ярко оно проявляется там, где нет сознательного стремления человека к изменениям.

Неспроста я приняла решение раскрывать эту тему на примере тренинга продаж, а точнее, той его части, которая имеет отношение к работе с возражениями. Именно на этом виде тренинга тренер наиболее часто сталкивается с сопротивлением участников, поскольку туда сегодня почти никто не попадает добровольно: человека направляет организация. Как правило, вопрос ставится ребром: «Если ты у нас работаешь, значит, должен проходить тренинги продаж. Если не хочешь – мы с тобой расстаемся!» В результате люди приходят на тренинг, не только не имея мотивации к участию, но и, напротив, демотивированные. Еще из школьного курса физики известно: где есть давление, там возникает ответное сопротивление. Начальника на тренинге нет, поэтому участники начинают сопротивляться и тренеру как представителю управляющих сил, и тренингу в целом. Звучат явные или косвенные возражения, в том или ином виде участники

демонстрируют свой протест против ситуации принуждения. Тем самым и тренер бывает вынужден начинать тренинг продаж с мастер-класса по работе с возражениями. И от того, насколько успешно он справится с первичным сопротивлением отдельных участников или всей группы на начальном этапе, зависит эффективность работы группы на протяжении всего тренинга. В любой группе, на любом тренинге на любую тему в тот или иной момент может возникнуть сопротивление, важно уметь преодолеть его. В тренинге продаж это особенно важно, потому что тренер собирается научить участников работе с возражениями. А для этого ему самому нужно в совершенстве владеть техникой, которую он собирается передать участникам. Научить продавцов справляться с возражениями клиента можно, продемонстрировав своим примером умение работать с сопротивлением.

Когда в группе тренерской мастерской мы начинаем рассматривать тему «сопротивление», то обнаруживаем большое количество бессознательных стереотипов поведения и усвоенных в течение жизни иррациональных установок. Нельзя сказать, что в этой сессии участники демонстрируют большее сопротивление, чем обычно. Скорее, пристально всматриваясь в собственное поведение и самочувствие, а также поведение других участников группы, люди начинают замечать то, что раньше не вычленялось из течения событий и воспринималось как должное. Обращая внимание на свое поведение, оценивая степень его конструктивности и исследуя причины, заставляющие людей вести себя тем или иным образом, тренеры могут в полной мере увидеть все многообразие возможных реакций сопротивления участников группы.

2.1. Как «продать» тренинг участникам группы

В любой продаже важно отработать с клиентом последовательно каждый из этапов. Обычно я прошу группу сформулировать названия этапов продажи самостоятельно на флипчарте. Как правило, участники отлично помнят этот список из книг и других тренингов продаж, в которых участвовали раньше. На доске за минуту появляются известные всем пункты.

1. Подготовка к продаже.
2. Вступление в контакт – создание первого позитивного впечатления.
3. Выявление потребностей клиента.
4. Презентация – представление клиенту свойств, преимуществ и выгод продукта.
5. Обработка сигналов покупки и возражений.
6. Окончание продажи.

Однако знание не равно умению. Даже тренеры, зная правильную последовательность ведения продаж, в первом же упражнении, играя роль продавца, пытаются начать свою продажу с презентации, минуя первые три этапа. В результате – неуспех, выражающийся в лавине возражений со стороны участников, исполняющих роль покупателей. После аналитического разбора выходим на осознание необходимости выполнения прописных истин и тренируем каждый пункт в отдельности.

Тренер, который приходит в группу для того, чтобы передать свои знания предмета, неизбежно играет роль продавца: чтобы знания были усвоены участниками, тренер в первую очередь продает им необходимость приобретения этих знаний. Соответственно, организуя работу группы, тренер действует как профессиональный продавец: готовится к продаже, старается создать положительное первое впечатление, вступая в контакт с группой, выявляет ее потребности, затем презентует свойства, преимущества и выгоды своего товара – знаний. И только потом, если они есть, работает с возражениями. Чудо заключается в том, что при грамотном прохождении этапов продажи возражений со стороны клиента, как правило, не возникает, а если они и возникают, то с ними легко справиться. Рассмотрим последовательно

каждый этап продажи тренинга участникам группы в его соответствии с этапами классической продажи (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Тренинг как продажа

Продажа	Тренинг
Подготовка к продаже	Подготовка к тренингу
Вступление в контакт — создание первого позитивного впечатления	«Тронная речь»: представление тренера, введение регламента и групповых норм
Выявление потребностей клиента	Сбор ожиданий участников
Презентация — представление клиенту свойств, преимуществ и выгод продукта	Собственно тренинг. Виды упражнений: разогрев, исследование, формирующие и развивающие упражнения
Обработка сигналов покупки и возражений	Личностная работа с установками и коррекция отношений и убеждений
Окончание продажи	Заключительный ритуал: подготовка группы к выходу из тренинга

Подготовка к тренингу

Если есть возможность, обязательно получите информацию о людях, которые придут к вам на тренинг. Необходимо знать, какое количество участников в группе предполагается. Конечно, фактически оно может отличаться от заявленного: кто-то не дойдет до тренинга, кто-то, возможно, присоединится в последний момент. Но знание хотя бы приблизительного количества участников поможет правильно сконструировать упражнения и подобрать содержательный материал.

Узнайте, имеется ли у людей опыт прохождения тренингов и насколько он положителен; является ли для них тренинг привлекательным событием. Это поможет подготовиться к вступительной части и понять, какое время нужно уделить предварительной работе по включению участников в процесс (количеству и содержанию упражнений «для разогрева»). Это позволит также сосредоточить внимание на создании атмосферы доверия.

Нелишней является информация о половозрастном составе участников: эти факторы оказывают влияние на сплоченность группы и, следовательно, эффективность ее работы. Важно знать, знакомы ли между собой участники группы. Если нет, необходимо уделить специальное время процедуре знакомства и запоминанию имен.

Очень важной является информация о помещении, в котором планируется проводить тренинг: насколько оно оснащено необходимым для работы оборудованием (флипчарт, доска, возможность подключения проектора), насколько просторно. Для того чтобы люди чувствовали себя комфортно на тренинге, помещение должно быть хорошо отапливаемым и проветриваемым; площадь следует рассчитывать исходя из 2 кв. метров на одного человека (например, для группы в 20 человек площадь помещения должна быть не меньше 40 кв. метров).

Позаботьтесь о том, чтобы аудитория была освобождена от лишней мебели. Страшным сном для тренера может оказаться, например, помещение с прикрученными к полу партами в три ряда, не позволяющее ни использовать возможности для двигательной активности, ни даже посадить участников в круг. Конечно, тренер справится со своей задачей в любом помещении, но лучше, если оно будет соответствовать хотя бы элементарным нормам комфортности. Бывали случаи, когда мне приходилось проводить тренинг в неотапливаемом помещении в тридцатиградусный мороз с участниками, сидевшими в шубах и перчатках. Понятно, что в такой экстремальной ситуации спасали двигательные разогревы, являющиеся разогревными в прямом смысле слова. Бывало и такое, что в здании отключали электричество или за стеной проводились ремонтные работы и на протяжении всего тренинга наша интеллектуальная деятельность сопровождалась аккомпанементом сверлящей стену дрели. Экстремальные условия проведения тренинга случаются, но если есть возможность повлиять на выбор и подготовку помещения до начала занятий, то лучше ее использовать. Тем самым тренер не только готовит почву для создания комфорта на своем рабочем месте, но и проявляет заботу об участниках, оберегая их от ненужных напряжений еще до момента начала тренинга.

Вступление в контакт

В группе тренерской мастерской я предлагаю участникам написать список паттернов поведения, помогающих успешно устанавливать контакт с незнакомыми людьми. Вся группа пишет одни и те же, почти одинаковые длинные списки, например:

Приветствие.

Знакомство (представление по имени) или проявление интереса, если человек знаком («как дела? как жизнь?»).

Обмен информацией с помощью вопросов, прояснение особенностей, важных для партнера.

Открытая поза.

Общение в неформальной обстановке (покурить, выпить чаю, куда-то вместе сходить).

Обмен номерами телефонов или визитками.

Комплимент.

Организация совместной деятельности.

Прикосновение (рукопожатие, объятия, похлопывания).

Эстетическая составляющая (нормативность, социальная приемлемость в одежде и поведении).

Невербальные проявления готовности к контакту (контакт глаз, комфортная дистанция, улыбка, дружелюбная мимика, разворот корпуса, равностатусность).

Присоединение, эмпатия, подстройка, отзеркаливание.

Вербальные проявления: громкость, темп, ритм, интонации речи соответствуют вербальным проявлениям собеседника.

Содержательность.

Проявление личной заинтересованности (отложить книгу, прервать разговор, выключить мобильный телефон).

Во-первых, начиная работу с тренинговой группой, стоит придерживаться этих простых правил поведения, способствующих установлению контакта. Во-вторых, составленные группой списки являются перечнем приемов, каждый из которых можно превратить в формирующее упражнение. Об этом мы поговорим чуть позже.

Здесь же необходимо добавить следующее. Любой тренинг открывается тем, что моя коллега и друг, петербургский психолог и тренер Ирина Шевцова удачно именовала «тронной речью». Я тоже использую этот термин как наиболее удачный. Итак…

«Тронная речь»

«Тронная речь» тренера задает тон всему тренингу. Это определенный ритуал, который ни в коем случае нельзя пропускать. На

«тронную речь» можно выделить до получаса и даже иногда более – она стоит того.

Представление тренера. Тренер представляется и немного рассказывает о себе. Интересно, что содержание этого рассказа задает формат, которому будут следовать все участники. Например, если тренер сочтет нужным сказать о своем возрасте, то и каждый последующий представляющийся будет говорить о том, сколько ему лет. Поэтому нужно особенно серьезно отнестись к подбору фактов, о которых тренер планирует упомянуть. Важно обратить внимание на то, чтобы информация, которую он дает о себе, была полезной для участников. В бизнес-тренинге это обычно информация о том, какова сфера профессиональных занятий и интересов тренера, с какими группами и в каких компаниях он работает, какими темами увлечен, каков его личный и профессиональный опыт. Иногда участникам интересно, какое у тренера образование. Выбор информации – о чем-то упомянуть, а о чем-то промолчать – позволяет тренеру психологически присоединиться к группе, вызвать доверие к своему профессионализму, опыту и личности. Важно только обратить внимание на то, чтобы подаваемая тренером в «тронной речи» информация не удручала участников, а создавала бы у них положительное впечатление, не разъединяла, а способствовала объединению с группой. Далеко не всегда есть нужда перечислять многочисленные вузы, в которых вы учились, или ученые степени, которыми обладаете. Иногда гораздо важнее дать личную информацию о себе. Например, когда я приезжаю в другой город для проведения тренинга, обязательно делюсь с участниками своими положительными впечатлениями об их городе, делаю искренние комплименты фактам, на которые обратила внимание. Этот пример открытости, подаваемый тренером в самом начале, способствует созданию атмосферы общности, столь необходимой для увеличения доверия между членами группы.

Введение регламента. Это лаконичный, краткий и емкий блок обрамляющей тренинг информации. Тренер говорит о том, что ожидает участников в процессе тренинга, начиная с его цели, краткого перечисления задач и запланированного содержания, небольшого рассказа о том, как строится тренинг, и заканчивая тем, как оформляется весь процесс, – о регламенте. Тренер может сказать примерно следующее:

«Занимаемся в течение пяти дней с двух до семи часов с 10-минутными перерывами в конце каждого часа. Цель тренинга, на котором мы с вами собрались, – изучение технологий успешного проведения переговоров. В первый день мы поговорим о проблематизации и постановке задач, вспомним техники активного слушания, потренируемся в приемах присоединения. Второй день будет полностью посвящен отработке техник аргументации. В третий день будем заниматься оттачиванием ваших способов самопрезентации. В четвертый день уделим внимание разбору актуальных задач и трудных переговорных ситуаций. В пятый, заключительный, день проведем большую ролевую игру для закрепления усвоенных навыков.»

Затем нужно обсудить с группой, насколько это приемлемо и удобно для нее. Введение регламента структурирует время и настраивает участников на соблюдение временных и содержательных рамок. Снимается излишнее беспокойство, поскольку люди ориентируются на заданные рамки и могут спокойно работать, зная, в какое время будет перерыв для осуществления важных звонков или проветривания, кофе-брейк, обед, окончание тренинга или начало определенной темы.

Введение групповых норм. Здесь же происходит ввод тренером групповых норм. Существует целый список правил, способствующих гармоничной и эффективной работе, принятый в психотерапевтических группах. Для бизнес-тренинга я ввожу обычно пять норм, необходимых, на мой взгляд, для удобства работы, и предлагаю участникам, если они считают это важным, добавить что-то от себя, чтобы наилучшим образом структурировать поведение людей в группе и создать конструктивную рабочую обстановку. Вводя нормы, я обычно предлагаю примерно следующее.

1. **Норма психологического равенства. Обращение по имени и на «ты».** Это принято у психологов, поскольку в русском языке местоимение «вы» подразумевает, кроме уважительного обращения, также и множественное число. При этом не всегда понятно, о ком именно идет речь, кому адресовано обращение – конкретному лицу или какой-то группе. Для удобства работы и лучшего взаимопонимания предлагаю всем перейти на время тренинга в обращении друг к другу и ко мне на «ты». Я, в свою очередь, начинаю использовать эту норму прямо сейчас.

2. **Норма активности.** В тренинге 50 % успеха зависит от тренера, 50 % – от участников. Предлагаю всем принимать активное участие во всех упражнениях и заданиях. Если в какой-то момент захочется посмотреть на процесс со стороны, можно взять на себя роль наблюдателя. Но наблюдатель тоже ведет себя активно. По окончании упражнения другие участники могут попросить у него обратную связь: рассказать, например, на что он обратил внимание, наблюдая за процессом взаимодействия со стороны.

3. **Норма конфиденциальности.** Тренинг – это место, где не только можно, но и нужно экспериментировать, пробовать новые способы поведения. Для того чтобы эти эксперименты проходили безопасно, нам следует заключить договор о том, что информация обо всем, что происходит на тренинге, остается в стенах этой комнаты. Выходя за ее пределы, предлагаю говорить только о своих собственных чувствах, мыслях, переживаниях и действиях, не обсуждая других участников. Мир тесен. Я живу в Санкт-Петербурге. Однажды я проводила тренинг в одной из организаций Петропавловска-Камчатского, а потом приехала проводить тренинг в Йошкар-Олу. Разговорившись с одним из участников, мы быстро нашли общих знакомых. Никогда не знаешь, какими путями пойдет выдаваемая тобой информация, как она может исказиться и как аукнуться для другого человека. Поэтому, оберегая себя и своих коллег, избегайте, пожалуйста, обсуждения других участников за пределами группы.

4. **Норма невмешательства звонков.** Предлагаю на время тренинга отключить звук мобильных телефонов. Нам предстоит важная работа, от которой лучше не отвлекаться на звонки самому и не отвлекать других участников вмешательством посторонних звуков.

5. **Шеринг** (от англ. *share* – разделять, владеть сообща). Русский аналог английского слова «шеринг» – «круглый стол». Эта процедура являет собой обсуждение, высказывание мнения, возможность совместных размышлений на определенную тему, проговаривание своих мыслей и чувств, групповой поиск ответа на важные вопросы. У нас будет по два больших шеринга каждый день утром и вечером и несколько промежуточных – после ключевых упражнений. На психологическом тренинге каждый имеет право высказаться. Этой цели и посвящены шеринги.

Участники иногда предлагают введение дополнительных норм, например:

6. **Норма одного голоса и поднятой руки.** Если хочешь что-то сказать, не перебивай другого участника, а подними руку. Тренер увидит поднятую руку и даст тебе слово, когда подойдет время. Тем самым мы сможем избежать шумных обсуждений и сэкономим время.

7. **Норма «антисоветизма».** Советы запрещены, поскольку они не только бесполезны, но и бессмысленны. Вместо того чтобы передавать свой личный опыт словами, лучше предоставить другому участнику право получить собственный опыт и формулировать собственные выводы – это гораздо ценнее.

8. **Норма «стоп».** В случае если участнику кажется, что упражнение для него опасно или ему не хочется говорить в шеринге, он имеет право сказать «стоп» и отказаться тем самым от выполнения упражнения или высказывания, заняв позицию активного наблюдателя.

Все содержание «тронной речи»: представление тренера, определение регламента работы группы, введение и принятие норм – направлено на уменьшение неопределенности. Теперь, когда группа договорилась о регламенте работы и правилах взаимодействия, ситуация более или менее определена, первичное напряжение от того, что люди попали в новую атмосферу, снимается. После «тронной речи» участники чувствуют себя гораздо увереннее и готовы к работе.

Выявление потребностей: сбор ожиданий и первичный запрос

Запрос

На этом этапе тренер предлагает участникам представиться, назвав свое имя и сферу занятий, и обозначить цели и задачи присутствия на тренинге, а также свои ожидания и опасения. Можно предложить участникам сделать это в режиме шеринга, можно использовать и другой формат. В качестве примера приведу слова людей, пришедших на тренинг продаж, проводимый в одной московской компании.

> 1. «Я занимаюсь региональными продажами. Работаю в этой фирме пять лет – я тут самый старый сотрудник. У меня нет проблем. Есть одна только: выбивание денег из клиентов. Неудобно… не знаю, что им сказать, чтобы заплатили…»

2. «Я менеджер по продажам розничным сетям. Работаю в компании второй месяц. Коллективу нас прекрасный, проблем нет. Просто не знаю, что клиентам о фирме говорить. Хочу еще так подготовиться к продаже, чтобы знать, что сказать… Вообще обычно я просто прайс оставляю… Сами пусть выбирают, что им нужно…»

3. «Я руководитель отдела мерчандайзинга. Самая главная проблема в том, что у клиентов нет места для нашего товара. Все полки уже заняты!!!»

4. «Я оператор. Мне мешают эмоции. Клиенты наезжают… Я трубку кладу, и тут ко мне приходит… хорошая мысль… Домой прихожу и срываюсь на своих. У меня очень тяжелая работа…»

5. «Отгрузка у нас очень долгая. Клиент сделает заказ и ждет полмесяца, пока мы ему отгрузим… Атак проблем нет…»

6. «Я очень опытная вообще-то! У меня свой бизнес был, я привыкла быть директором. Теперь вот тут работаю торговым представителем… Четыре месяца уже… Проблема в том, что у нас неквалифицированные покупатели. Из-за этого – затяжное начало. Я еще ни одной сделки не заключила…»

7. «Я торговый представитель. Начальство всем сказало прийти на тренинг, я и пришла. Лучше бы клиентами сейчас занималась…»

8. «Я региональный представитель, работаю с фирмами, которые находятся в Сибири, по телефону… Есть сложности: мне трудно делать презентацию по телефону – нет в изуального контакта, я не понимаю, что там с человеком происходит…»

По репликам видно, что участники группы говорят о том, что их волнует[7]. Люди говорят о проблемах, видя их причины во внешней среде. Задача тренера – привести участников к пониманию того, что источник успехов и неудач находится в них самих, в частности источником проблем в процессе продажи является их недостаточная компетентность в некоторых вопросах. Если перевести слова участников с разговорного на тренинговый язык, то можно

переформулировать эти «запросы» в четко определенные задачи развития. После такого «перевода» полезно записать запрос на листе ватмана или флипчарте и повесить его, например, на стену, чтобы он находился перед глазами участников на протяжении всего тренинга. Это поможет людям сфокусировать внимание на целях своего присутствия на тренинге, а также подвести в конце тренинга итоги совместной работы, увидеть ее результативность, определить, достигнуты ли эти цели. От тренера здесь требуется помощь в формулировании запроса, чтобы он звучал не как констатация досадного факта, а направлял бы участников к изменениям и усвоению необходимых знаний и навыков. Лист запросов и вопросов для описанной группы может выглядеть так.

1. Тренировка настойчивости, освоение техник аргументации и методов убеждения.

2. Освоение техник презентации компании. Как не только информировать клиента, но и заключить с ним сделку?

3. Освоение методов убеждения.

4. Как справиться с разрушающими эмоциями? Развитие стрессоустойчивости.

5. Работа с нареканиями клиентов. Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций.

6. Освоение технологии продаж.

7. Как найти положительные стороны в негативных фактах и событиях? Позитивное мышление и рефрейминг[8].

8. Освоение навыка установления контакта и презентации товара по телефону.

Ту же самую процедуру можно выполнить в другом формате. Например, разделить группу на подгруппы и попросить участников в течение пяти минут записать на листах ватмана свои ожидания и опасения от тренинга. Важно лишь обратить внимание группы на то, чтобы ожидания от тренинга формулировались максимально конкретно – тогда их можно будет удовлетворить.

Стоит помнить о том, что процедура снятия запроса важна в основном как ритуальная часть тренинга. Зачастую люди не в состоянии самостоятельно определить свои реальные потребности: они мало их осознают. Если бы человек мог точно сформулировать проблему, ему не нужен был бы тренинг. Кроме того, запрос важен не

только и не столько для тренера, пытающегося сориентироваться в потребностях участников, чтобы быть им полезным. Значительно важнее осознание самими участниками имеющихся проблем как задач развития. Формулируя запрос тренеру, участник фактически сам перед собой ставит определенную задачу, формирует намерение, к реализации которого он будет стремиться в процессе всего тренинга. Это полезно, так как сама по себе формулировка намерения мотивирует человека к достижению желаемого и осознанного результата.

> В формулировке проблемы содержится половина ее решения, а в четко поставленном вопросе уже содержится ответ.

На начальной стадии работы группы достаточно того, что люди имеют возможность сделать запрос и получить подтверждение тренера, что помощь в удовлетворении этого запроса им будет оказана. Выявлением и осознанием своих истинных потребностей участники займутся чуть позже, в исследовательском упражнении. Об этом речь пойдет в разделе «Мотивирующая самодиагностика».

Сейчас же мы помогли участникам снять первичный запрос, отражающий их рациональные потребности. Однако кроме рациональных, осознаваемых потребностей человеком движут и иррациональные, неосознанные потребности, затрагивающие сферу эмоций и чувств.

Что волнует участников

Психологами-теоретиками разработано множество теорий мотивации, описывающих различные потребности людей. Самая известная и красивая – пирамида потребностей Маслоу. Это излюбленная бизнес-тренерами теория мотивации, которая излагается чуть ли не в каждом тренинге. Не хочется повторять прописных истин, поэтому здесь я ее пропущу, а приведу не менее стройное и очень подробное описание человеческих потребностей, предложенное Хенри Мюрреем (табл. 2.2). Для того чтобы успешно предотвращать сопротивление со стороны участников и справляться с ним, тренеру важно осознавать все многообразие мотивов и потребностей,

управляющих поведением людей. Чем более точной будет выдвинутая тренером гипотеза о причинах того или иного поведения участника, тем ему проще будет удовлетворить актуальную потребность и тем скорее он сможет перейти к эффективной фазе работы группы.

Таблица 2.2. Классификация потребностей (Хенри А. Мюррей)

Отношение к неодушевленным предметам	
Потребность приобретения	Добывать имущество и собственность. Схватить, украсть, урвать что-либо. Торговать или спекулировать. Работать ради денег и вещей
Потребность охраны	Чинить, чистить, охранять вещи, защищать их от повреждения
Потребность порядка	Устраивать, систематизировать, складывать вещи. Быть опрятным и чистым. Быть точным
Потребность удержания	Сохранять владение чем-либо. Отказываться давать взаймы. Делать запасы. Быть экономным, бережливым, скупым
Потребность конструирования	Организовывать и строить
Честолюбие, стремление к власти, успеху и престижу. Потребности превосходства	
Потребность достижения	Стремление к власти над вещами, людьми, идеями. Преодолевать препятствия, развивать силы, стараться сделать что-то трудное как можно лучше и быстрее
Потребность признания	Завоевание одобрения и высокого социального статуса. Завоевание похвалы и одобрения. Требовать уважения. Гордиться своими достижениями и демонстрировать их. Искать престижа, почестей, высокого положения
Потребность демонстрирования	Привлекать внимание. Возбуждать, развлекать, шокировать, волновать других. Самодраматизация («театр одного актера»)
Защита статуса и стремление избежать унижения. Потребности неприкосновенности	
Потребность избежания бесчестья	Боязнь и отстранение от возможных источников унижения. Избегать стыда, унижения, насмешек, неудач
Потребность защиты	Устная защита ошибок и проступков. Оправдывать свои или чьи-то действия. Предлагать извинения, объяснения и оправдания. Сопротивляться «расследованию»
Потребность противодействия	Отомстить за оскорбление, с гордостью вновь бороться и мстить после поражения. Выбирать самые трудные задачи. Защищать честь с помощью действия

Потребность доминирования	Влиять на других или контролировать их. Убеждать, запрещать, диктовать. Направлять и вести. Ограничивать и организовывать поведение группы
Потребность почитания	Восхищаться кем-то и добровольно следовать за ним. Сотрудничать с лидером, радостно служить ему
Потребность уподобления	Быть как все. Соглашаться и верить
Потребность автономии	Сопротивляться влиянию и насилию. Бороться за независимость. Бунтовать
Потребность противоречия	Действовать не так, как другие, быть единственным в своем роде. Иметь противоположную точку зрения
Садомазохизм	
Потребность в агрессии	Напасть на объект или повредить, испортить его. Убить. Принижать, обвинять, стыдить или злобно высмеивать человека. Жестоко наказывать
Потребность в унижении	Уступить и подвергнуться наказанию. Сдаться. Признавать вину, искупать вину. Самоуничижение
Отсутствие социально неприемлемого поведения	
Потребность в избегании вины	Хорошо вести себя и подчиняться закону. Избегать вины или наказания с помощью подавления нежелательных импульсов
Привязанность между людьми	
Потребность присоединения	Устанавливать дружеские отношения и связи. Приветствовать, присоединяться, жить вместе с другими. Сотрудничать и общаться с другими. Любить. Присоединяться к группам
Потребность отвержения	Презирать, игнорировать, оставаться безразличным, быть в стороне
Потребность покровительства	Относиться с симпатией, помогать беспомощному, защищать его. Быть «матерью»
Потребность в поддержке	Искать помощи, защиты или симпатии. Молить о помощи. Умолять о пощаде. Быть привязанным к заботливым родителям. Зависимость
Потребность игры	Расслабляться, развлекать себя, искать разнообразия и удовольствия. Веселиться, играть в игры, смеяться, шутить. Избегать серьезных напряженных ситуаций

Потребность познания	Исследовать, двигаясь и касаясь. Задавать вопросы. Удовлетворять любопытство. Смотреть, слушать, пробовать, проверять. Читать и стремиться к знаниям
Потребность высказывания	Указывать и демонстрировать. Пересказывать факты. Давать информацию. Объяснять, излагать

Внимательно прочитав этот список, нетрудно сделать вывод о том, что у каждого человека на определенный момент актуальной может быть любая из перечисленных потребностей. Более того, бывают одновременно «включены» несколько противоречивых потребностей. Сочетание комбинаций потребностей создает великое множество вариантов поведения людей. Есть также потребности, которые являются общими для большинства участников тренинговой группы.

Например, на начальном этапе работы группы, пока у людей нет полной определенности по поводу того, что их ожидает на тренинге, чаще всего у большинства участников «включена» базовая потребность в безопасности и защите. В этот момент для них очень важно быть принятыми группой (потребность в присоединении) и успешными (потребности в признании и в достижениях или потребность избежания бесчестья).

Для того чтобы удовлетворить эти потребности участников группы на начальной стадии работы, используются различные упражнения «разогрева», способствующие скорейшему сплочению группы и созданию атмосферы доверия. Об этом мы поговорим подробнее чуть позже.

2.2. Как быть, если группа нестандартная

Известны параметры идеальной группы: это группа, состоящая из 12 человек, выразивших осознанное желание измениться (научиться), примерно одного возраста, имеющих примерно одинаковый социальный статус, уровень образования, близкие ценности.

Понятно, что, когда набирается группа открытого типа, мы можем учесть эти характеристики и скомбинировать группу, по своим характеристикам более или менее приближающуюся к идеальной.

Параметров идеальной группы стоит придерживаться для того, чтобы достичь ее максимальной сплоченности. Чем скорее будет достигнута сплоченность, тем продуктивнее будет работа в группе. Особенно важна ее роль на продуктивной стадии работы группы, в момент, когда участники решают основные задачи тренинга. Психологами проведено множество исследований для прояснения роли сплоченности группы в достижении групповых задач. Например, Р. Л. Беднар и Т. Каул отмечают, что сплоченность группы является одним из главных факторов, от которых непосредственно зависит успех или неуспех работы тренинговой группы. Исследователь групповой работы М. А. Либерман установил прямую связь между сплоченностью группы и ее эффективностью.

Факторы, влияющие на сплоченность

Выявлены следующие условия, влияющие на возникновение сплоченности группы.

1. Грамотная организация группы:

♥ правильный отбор участников группы;

♥ правильное составление группы;

♥ эффективная подготовка участников к работе в группе.

2. Успешное прохождение группой раннего периода ее жизни:

♥ решение конфликтов;

♥ создание конструктивных групповых норм;

♥ ослабление защитного поведения.

3. Соблюдение определенных способов работы в группе:

♥ взаимная привлекательность участников группы и их взаимные связи;

♥ оказание поддержки и забота друг о друге;

♥ слушание и эмпатия;

♥ самораскрытие и реагирование друг на друга.

М. С. Кори *(M. S. Corey)* и Г. Кори *(G. Corey)* описали (в 1987 году) следующие условия возникновения сплоченности группы.

1. Мотивация участия в группе и определенные усилия в стремлении попасть в нее.

2. Четко определенные индивидуальные цели участников группы, а также ясно сформулированная общая цель группы.

3. Позитивные ожидания и соответствие группы личным потребностям участников.

4. Дружественная и теплая атмосфера.

5. Взаимная симпатия участников группы друг к другу.

6. Взаимодоверие участников группы, уважение к чувствам и мнениям друг друга.

7. Активное участие в работе группы всех участников.

8. Разделение ответственности за работу группы между тренером и участниками.

9. Открытое обсуждение конфликтов.

10. Специально создаваемая обстановка (узкий круг, создание теплой атмосферы).

Как очень специфичное и нежелательное условие сплоченности группы – пребывание в группе козла отпущения или белой вороны, объединение против которых сплачивает группу.

Безусловно, тренеру легче работать с группой, сформированной грамотно. Однако когда тренинг проводится внутри организации, тренер не всегда имеет возможность повлиять на качество отбора участников. Приходится работать с тем, что есть. А есть обычно живой коллектив, представляющий собой нестандартную группу.

В первую очередь, она отличается от идеальной по параметру «количество участников»: группа может быть совсем маленькой (например, 6 человек) или слишком большой. Например, однажды в корпоративном тренинге формирования команды у меня участвовало 65 человек, приехавших из различных городов России и СНГ. То, что

группа была очень большой, еще полбеды. Представители разных областей серьезно отличались друг от друга и по менталитету. Каждый регион имеет свои неповторимые черты, отличается по способу мышления, ценностям, нормам поведения. Что хорошо на юге страны, может быть совершенно неприемлемо на севере. Кроме того, что часто в группе оказываются люди разного возраста, стиля мышления, воспитания и образовательного уровня, бывают ситуации, когда компания стремится обучить максимальное количество сотрудников, мало заботясь о том, чтобы соблюсти статусное и профессиональное соответствие. В результате в одной группе могут присутствовать продавцы, юристы, бухгалтеры и даже директор и его секретари. Хорошо это или плохо – не нам судить. Это данность, с которой необходимо работать.

Для того чтобы устрашить факторы, которые уменьшают возможность возникновения сплоченности в группе, можно использовать упражнения «разогрева»: именно они позволяют снять лишнее напряжение, сгладить различия между участниками или сделать эти различия легитимными, принимаемыми и простительными.

2.3. «Разогрев»

Упражнения «разогрева» (разминки, психогимнастики) необходимы для управления эмоциональной атмосферой, создающейся в группе, и самочувствием отдельных участников. Они призваны решить следующие задачи.

♦ Знакомство ранее незнакомых участников между собой.

♦ Представление неизвестных сторон, фактов биографии, личностных особенностей друг друга для группы уже знакомых между собой участников.

♦ Снятие напряжения, вызванного ситуацией неопределенности. Эмоциональная разрядка от усталости.

♦ Отвлечение внимания от внешних забот, погружение в рабочую атмосферу тренинговой группы.

♦ Привлечение и сосредоточение внимания участников на предстоящей теме.

♦ Повышение энергии группы (лабилизация).

♦ Переход с формального на личностный уровень общения между участниками (помочь «снять мундир с погонами» – привычные социальные роли и маски).

♦ Тренерская диагностика поведения участников (выявление активных и пассивных участников, различных видов их реагирования на новую ситуацию, способность вступить в контакт или привлечь других к контакту, склонность к лидерству и т. п.).

Эти упражнения могут быть двигательными и интеллектуальными, вербальными и невербальными, устными и письменными, с использованием подручных средств (мячик, веревка, карточка с описанием и т. п.) и без них. Комбинируя эти характеристики, можно получить огромное количество упражнений, уместных для той или иной ситуации. Важно лишь использовать упражнения «разогрева» с учетом специфики группы.

Как помочь участникам «снять мундиры»

Специфика работы с большой или маленькой, разностатусной или разновозрастной, однополой или смешанной группами

Положим, в группе собрались 12 молодых «гламурных» женщин, расценивающих тренинг как некоторое PR-мероприятие. Для них важно, как они выглядят, поэтому в упражнении «разогрева» мы учитываем эту потребность и реализуем ее. Можно предложить участницам сначала выстроиться в шеренгу «имя по алфавиту»; затем – по высоте каблука; затем – по дате рождения молча; затем посмотреть в глаза, рассмотреть лицо, встать в шеренгу от самого светлого до самого темного оттенка глаз. Затем стоит спросить участниц, что они запомнили друг о друге? В результате у участниц появляется законная возможность рассмотреть друг друга и получше познакомиться.

А вот другая крайность: группа, состоящая из «статусных» мужчин. В «разогреве» каждому участнику такой группы предлагается, стоя в круге, назвать свое имя и должность, похлопывая себя по коленям. Затем вместе участники группы повторяют имя и должность предыдущего участника с той же интонацией и тем же похлопыванием. Затем можно предложить им сделать еще один круг, называя свое имя и характеризующее личность качество, похлопывая себя по коленям (например, Максим – сильный, Евгений – умный, Никита – гениальный…). Группа повторяет имя и качество предыдущего участника с той же интонацией и тем же похлопыванием. Упражнение проходит динамично, в конце круга возникает даже определенный ритм. Помимо двигательной активности, позволяющей снять напряжение, в этом упражнении отлично запоминаются имена. Кроме того, снижается значимость занимаемой должности: она названа и известна всем и теперь, на время тренинга, можно смело «снять мундир», тем более что на первый план выведены личностные качества участников.

В больших группах важно дать возможность максимальному количеству участников вступить в контакт между собой, перезнакомиться. Для этих целей отлично подходит упражнение «броуновское движение»: участники свободно перемещаются по помещению, затем, по сигналу тренера, образуют пары, здороваются за руку и представляются друг другу. Далее им предлагается снова разойтись по комнате. По очередному сигналу тренера участники

объединяются с ближайшими соседями в группы по три человека, здороваются, представляются, немного сообщают о сфере своих занятий, после чего расходятся по помещению и вновь соединяются, на этот раз в «четверки», называя свое имя и рассказывая, к примеру, о своем хобби. В заключение можно предложить образовать пары не стихийно, а сознательно – с теми участниками, с которыми хочется познакомиться, и снова поговорить. Вариантов проведения этого упражнения может быть великое множество, важно только помнить о его ключевых целях: максимальное внутригрупповое взаимодействие, знакомство, снятие напряжения.

Если в большой группе присутствуют люди разного возраста, из разных городов, представители различных отделов или «старые» и «новенькие» сотрудники одной компании, можно, объединив их в соответствующие подгруппы, предложить в течение 5–7 минут подготовить мини-презентацию. В результате такого упражнения люди, близкие друг другу по какому-то признаку, лучше познакомятся, а также получат возможность открыто заявить о своих отличиях от остальной группы, не скрывать, а гордиться ими как своим преимуществом. Обычно, когда отличие названо и принято самим участником, оно принимается и всей группой.

Очень важно создать условия для того, чтобы «старые» восприняли появление «новеньких» и «впустили» их в группу. Если не уделить этому внимания, разделение может сохраняться на протяжении всего тренинга. Ввести новых участников можно, намеренно разделив группу на две подгруппы – «старых» и «новых» участников. «Старикам» предлагается рассказать «новичкам» о том, что было значимым для них в прошлом (на прошлом тренинге, на котором они присутствовали, а «новички» – нет; или в прежние годы существования компании, которые им удалось застать, а «новеньким» – нет). Группе «новичков» предлагается сформулировать и задать «старикам» интересующие их вопросы, касающиеся правил взаимодействия группы, интересных событий, при которых они не присутствовали, и т. п. После такого взаимного диалога подгруппы вновь воссоединяются и все участники чувствуют себя друг с другом на равных.

Иногда случается так, что группа застревает на упражнении «разогрева». Причины для этого могут быть самые разные: нет ощущения безопасности и включенности в тренинг, люди фрустрированы. Если упражнение вызывает сильное сопротивление,

можно быстро сменить формат, предложив другой вид деятельности, другую тему, сделать перерыв. Например, тренер может сказать: *«Предлагаю закончить это упражнение, так как, мне кажется, мы уже немного «разогрелись». Сейчас у нас будет плановый перерыв, отдохните, подвигайтесь, проветритесь»,* – вместо того чтобы настаивать на упражнении, которое не отвечает цели снятия напряжения, а противоречит ей, вызывая дискомфорт.

В любом случае важно учитывать уровень сплоченности, имеющийся в группе. Чем ниже степень доверия между участниками, тем менее охотно они согласятся выполнять упражнения с закрытыми глазами или те, что предполагают тесный физический контакт. Чем больше доверия во взаимоотношениях между участниками группы, тем более свободно и непринужденно они будут проявляться в упражнениях «разогрева». Сплоченный дружный коллектив на тренинге формирования команды с удовольствием выполняет самые рискованные психогимнастические упражнения, смеясь, экспериментируя и демонстрируя свою удаль, артистизм и креативность.

В начале корпоративного тренинга, однако, довольно часто складывается ситуация, не способствующая проведению классических психогимнастических упражнений. Тренер, руководствуясь целью снять напряжение, предлагает группе упражнение «для разогрева», однако оно воспринимается участниками как пустая трата времени. Звучат вопросы: «Зачем мы этим занимаемся?», «Какое отношение эти игры имеют к теме нашего тренинга?», «Почему мы тратим на это время?» Это случается тогда, когда участники настроились на традиционное обучение, когда они хотят серьезно слушать, записывать, получать новую информацию. Работает стереотип обучения, привнесенный из школьно-студенческих лет. Кроме того, работая вместе и подчиняясь строгим корпоративным нормам поведения, участники не могут себе позволить дурачиться и играть в «детские игры».

Если группа вам досталась настолько серьезная, то следует использовать другие способы, с помощью которых можно достичь тех же целей, что и в классическом психогимнастическом варианте. Однако в этом случае «разогрев» как бы «закамуфлирован» под видом серьезной, связанной с работой деятельности. Я часто использую этот

способ в корпоративных тренингах и называю его **«мотивирующий разогрев».**

В упражнениях «мотивирующего разогрева» участники также много активно взаимодействуют между собой, имеют возможность проявиться, высказав свою точку зрения, и сосредоточиться на теме. Такие упражнения проводятся в малых группах, взаимодействующих впоследствии между собой. Внимание участников обращено при этом на действительно значимые для них задачи, связанные с актуальной профессиональной деятельностью.

Пример из практики

Люди пришли на тренинг продаж в строгих костюмах и с серьезными лицами. Ни тени улыбки, официальный тон при обращениях друг к другу. В первом шеринге, когда я предлагаю озвучить ожидания и цели присутствия на тренинге, все двадцать участников как один говорят: «Хочу узнать что-то новое. Никаких проблем с продажами у нас нет». Над группой словно висит ненаписанный, но явно читаемый лозунг: «У нас все отлично. Мы круты. Изменения не требуются!» Однако если руководство компании заказало тренинг, значит, все не настолько отлично, насколько пытаются это сообщить мне своим внешним видом участники группы. Я смотрю на людей и понимаю, что те «разогревы», которые я планировала с ними проводить, никак не вяжутся с принятым корпоративным стилем общения. Тогда я предлагаю им разделиться на четыре подгруппы и даю для каждой отдельную тему обсуждения:

- ♦ «Сила конкурентов»;
- ♦ «Слабость конкурентов»;
- ♦ «Сила нашей компании»;
- ♦ «Слабость нашей компании».

В процессе обсуждения люди активизируются: в интимной обстановке мини-группы участникам легче выражать личное отношение к проблемам и формулировать свое видение ситуации, нежели в общей аудитории. Когда через семь минут я предлагаю мини-группам представить результаты обсуждения, они уже разгорячены и откровенно говорят об имеющихся проблемах. Итак, необходимая активность и вовлеченность в работу создана. Но поскольку

выявленные проблемы настолько значимы для участников, что болезненно затрагивают их чувства, я решаю снять излишнее напряжение, предлагая продолжить обсуждение теперь уже в двух подгруппах и на более позитивную тему.

♦ Те мини-группы, которые обсуждали темы «Слабость конкурентов» и «Наша сила», формулируют предложение «Почему именно мы?».

♦ Те, что обсуждали темы «Сила конкурентов» и «Наши слабости», теперь формулируют на листе ватмана «Задачи развития нашей компании».

После представления результатов обсуждения «разогревная» часть тренинга закончена. В описанном мотивирующем «разогреве» достигнуты поставленные цели: группа включилась в работу, преодолено первичное сопротивление изменениям, у людей появилась мотивация к активному участию в тренинге, освоению новых навыков и открытому обсуждению проблем, установлена общая позитивная атмосфера нацеленности каждого участника на решение задач развития компании. Теперь группа готова активно заниматься изучением более узких и более конкретных тем.

2.4. Как замотивировать тех, кого «пригнали»

Мотивирующая самодиагностика

Итак, группа «разогрета» и готова к работе. Существует соблазн сразу же начать представлять материалы по теме: прочитать мини-лекцию, объяснить приемы и методы, дать техники. Однако время для этого еще не пришло. Может быть, и у читателя перед глазами возник образ тренера, который стоит у стены перед проектором, вдохновенно вещает зевающей группе об этапах продаж и слышит из аудитории реплики: «Мы вас сами можем научить этим этапам! А вы нам лучше дали бы НОВУЮ технологию! Ваши этапы не работают в наших условиях!» – на которые он жалобно отвечает: «Ну как же?! Неужели вы не согласны, что это здорово?! Ведь это очевидно! Работать нужно именно так!.»

Нет ничего удивительного в том, что лекция сразу после «разогрева» на тренинге не принесет желаемого эффекта и будет в лучшем случае бесполезной, а в худшем вызовет волну агрессии. Дело в том, что, несмотря на желание двигаться по теме скорейшим способом и со стороны участников, и со стороны тренера, они не знают, чему именно предстоит научиться. На первый взгляд люди уже готовы и хотят заняться темой, они уже озвучили свои первичные запросы, поставили перед собой цели и разогрелись… но это только на первый взгляд.

Для того чтобы дать участникам самые важные сведения, которые будут ими восприняты, усвоены и использованы впоследствии, нужно еще определить, какая именно из имеющейся по теме информации будет полезна тем людям, что пришли на тренинг. Более того, нужно, чтобы не тренер поставил участникам «диагноз» *(«Вы не умеете того-то и этого, а я вас этому научу!»),* ибо это сразу же будет воспринято участниками как вызов и родит волну сопротивления *(«На самом деле мы все это умеем, а вы тут слишком умничаете, а ничего полезного сказать нам не можете!»).* В целях осознанного усвоения материала необходимо создать условия для такой диагностики, которую могли бы освоить сами участники *(«Я исследовал свои умения, обнаружил в них*

досадные пробелы и хочу научиться тому, чего, как только что выяснил, не умею»).

Для этого в тренинге существует такая процедура, как исследовательское упражнение. Именно оно позволяет создать у участников сознательную мотивацию к изменениям. И именно аналитический разбор происшедших в исследовательском упражнении событий позволяет каждому участнику сформулировать четкие задачи ближайшего развития.

Исследовательское упражнение

♦ **Основная цель:** создать условия для самодиагностики участниками своих зон ближайшего развития.

♦ **Его ключевое отличие** от всех остальных видов упражнений: наличие ситуации неопределенности.

♦ **Участвовать в нем интересно,** поскольку оно позволяет задействовать творческие ресурсы и проявляться сильным эмоциям – как приятным, так и неприятным.

♦ **Интрига и вызов,** содержащиеся в нем, делают его успешное выполнение практически невозможным.

Инструкция подразумевает введение участников в ситуацию неопределенности, излагается четко и лаконично, предполагает наличие свободы действий и творческой активности участников в рамках заданных правил в момент его выполнения. Тренер ставит перед участниками трудную эвристическую задачу, вводит некоторые ограничивающие рамки, после чего отходит на второй план и занимает позицию невмешательства, позволяя участникам действовать по их усмотрению, внимательно и беспристрастно наблюдая за их действиями.

Алгоритм создания исследовательского упражнения

1. **Ситуация.** Задается ситуация, нереальная или далекая от реальности, но симметричная реальности в рамках деятельности. Это означает, что если мы конструируем упражнение для тренинга продаж, то действующие лица что-либо кому-либо продают. Если упражнение

конструируется для тренинга ведения переговоров, то участники с кем-либо по какому-либо поводу ведут переговоры.

2. **Действующие лица.** Выбор двух-трех персонажей – основных действующих лиц. Группа будет в дальнейшем разделена на подгруппы, соответствующие персонажам (например, подгруппа «продавцы кактусов» и подгруппа «покупатели кактусов» или «прохожие»).

3. **Наделение ролью.** Введение участников в соответствующую роль.

4. **Интрига/конфликт.** Обозначение точки пересечения различных интересов.

5. **Единая задача.** Постановка единой задачи, почти невыполнимой в силу имеющейся точки пересечения интересов, разным подгруппам участников, исполняющих определенные роли.

Примеры исследовательских упражнений, разработанных для тренингов продаж и ведения переговоров одной из групп моей тренерской мастерской, приведены в приложении к этой главе.

В момент выполнения упражнения участники, вовлеченные в процесс, чувствуют себя на пике эмоций, как положительных, так и условно отрицательных. Как правило, они вдохновенно играют, стремясь решить поставленную тренером задачу, реализуя имеющиеся жизненные и профессиональные стратегии. Именно эти-то стратегии и станут предметом обсуждения в последующем шеринге.

Шеринг: аналитический «разбор полетов»

Вопросы шеринга

Непосредственно после выполнения упражнения участники могут быть удовлетворены или недовольны своими результатами. Задача тренера в шеринге состоит в том, чтобы помочь им выявить сильные и слабые стороны своих поведенческих стратегий и мировоззренческих установок.

Вопросы шеринга можно подготовить заранее. Обычно это стандартные проблематизирующие вопросы.

♦ Насколько вы удовлетворены полученными результатами?

♦ Что помогало и что мешало достичь наилучшего результата?

♦ Что вы чувствовали в процессе выполнения упражнения?

♦ Что вы думали о себе и окружающих?

♦ Какие действия были конструктивными и приближали вас к успеху?

♦ Какие действия были неконструктивными и отдаляли от успеха?

♦ Какое отношение это поведение имеет к вам и вашей жизни, к вашей профессиональной деятельности?

В результате анализа только что происходивших событий, проведенного по горячим следам, на доске или флипчарте образуются два списка: «помогало» и «мешало», или «+» и «-», или «хорошо» и «не очень».

В момент аналитического разбора самым сильным средством воздействия тренера на группу будет оперирование теми фактами, которые он только что наблюдал, глядя со стороны на участников, работавших над достижением поставленного результата. Когда тренер говорит нечто вроде: «Я наблюдал за тем, как ты… и был удивлен, когда ты сказал… Ведь это удаляло тебя от твоей цели. Почему ты так поступил? Чем руководствовался?» – участник задумывается над причинами, побуждающими его вести себя неконструктивно. Это безопасно, не нарушает созданной атмосферы доверия, поскольку тренер не оценивает личность участника, который по-прежнему остается ему симпатичен и которого он уважает. Это ценно, поскольку дает конструктивную обратную связь, помогая человеку разобраться в причинах неэффективного поведения.

Иногда бывает полезно «замкнуть» группу саму на себя. Участникам легче высказывать критические замечания в адрес «своих» и принимать от них критику, нежели выслушивать все то же самое от тренера. Например, тренер может задать такой вопрос после исследовательского упражнения на тренинге продаж, в котором участники переходили из роли «продавец» в роль «покупатель», пытаясь продать, например, необитаемый остров: «Чего вам не хватало в действиях «продавца» для того, чтобы вы совершили покупку, будучи «покупателем»?» Группа тут же включается.

Например, участница, игравшая роль покупателя, дает обратную связь по поводу действий своего «продавца»: «Возражение было вскрыто, это здорово! Но оно не было обработано. Я заговорила о своих опасениях и ожидала поддержки… Продавец, вместо того, чтобы удовлетворить мою потребность в безопасности, начал меня уговаривать купить остров, потому что он «недорогой»! Меня, как

покупателя, не особенно интересовала цена: у меня есть деньги. Ключевым фактором для меня было безопасное пребывание на этом острове. Но продавец проигнорировал этот факт. Поэтому я не стала принимать его предложения о покупке.»

Итак, исследовательское упражнение, как бы оно ни проходило в группе, успешно или неуспешно, должно быть проанализировано на шеринге таким образом, чтобы поощрить участников за имеющиеся умения и (что самое важное в настоящий момент) помочь им увидеть зоны их ближайшего развития, белые пятна в умениях и навыках. Иногда предметом рассмотрения и выявления в шеринге могут стать и иррациональные установки, мешающие успешной деятельности. В итоге участники сами себе «ставят диагноз». При этом, несмотря на отсутствие оценочной деятельности тренера, определяются задачи развития конкретной группы в целом и каждого из ее членов в частности. Участники, видя проявившиеся зоны собственной некомпетентности, становятся более мотивированными к обучению, так как программа не спускается сверху, не предлагается авторитетным лицом, а пишется собственными руками после осознания недостатков своей коммуникативной деятельности.

В целях экономии времени или при работе с большими группами можно использовать и иной формат аналитического разбора. Приведу пример.

Группа делится на мини-группы. Можно провести это разделение по принципу только что разыгранных ролей. Каждая подгруппа одновременно анализирует прошедшую совместную деятельность (свою и коллег из другой подгруппы), выписывая на листе ватмана результаты обсуждения. Вопрос, на который отвечают участники, одинаков для обеих подгрупп, например «Что вам помогало и что мешало достичь согласия в переговорах?»

Затем представители от каждой подгруппы объявляют результаты проведенного анализа для всей группы, «на общий круг». Хотя люди анализируют свою деятельность в разных подгруппах, а иногда и в разных помещениях, результаты почти полностью аналогичны. Например, графа «минусов» начинается с одних и тех же слов: «агрессия», «давление», «неумение слушать и слышать друг друга». А графа «плюсов» содержит «терпимость», «доверие», «творческий подход», «взаимная поддержка».

Поскольку по итогам упражнения группа чувствует себя разделенной на два лагеря, необходимо **вновь восстановить ее целостность,** примирив ранее враждующие стороны. Участникам предлагается образовать пары из представителей разных подгрупп и поговорить о чувствах, испытываемых «здесь и сейчас». Можно также предложить участникам проговорить друг другу комплименты «по факту», то есть основанные на реальных внешних признаках или конструктивном поведении в прошедшем упражнении, или высказать пожелание одному из участников общего круга.

В результате слишком мягкого проведения шеринга после исследовательского упражнения последнее теряет свой диагностический и мотивирующий смысл, превращаясь в трудное творческое задание. Демотивирует участников как успешность *(«со мной все в порядке, ничего менять не хочу!»),* так и неуспешность, ведущая к фрустрации и, как следствие, нарастанию сопротивления *(«это упражнение плохое, ничего общего с реальностью оно не имеет!»).* А отсутствие качественного, опирающегося на факты разбора может создать у участников ощущение бессмысленности происходящего.

Основные принципы шеринга

Для того чтобы достичь нужного эффекта исследования – увеличения мотивации участников к освоению зон ближайшего развития, в шеринге нужно опираться на следующие основные принципы:

♦ удержание цели проведения упражнения: важна не игра сама по себе, а ее анализ;

♦ четкую инструкцию со стороны тренера и последующее невмешательство в процесс;

♦ уважение к участникам в момент разбора, выражающееся в безоценочном оперировании фактами;

♦ признание и подчеркивание достоинств и достижений, обозначение выявленных сильных сторон – ресурса, на который могут опираться участники в своем продвижении по изучаемой теме;

♦ четкое формулирование зон ближайшего развития группы и отдельных ее членов;

♦ информирование участников о том, какими способами предстоит решать выявленные задачи развития и будут ли они решаться в рамках данного тренинга.

Перерыв

Почему нужно делать перерыв после исследовательского упражнения и шеринга

Тренерская мастерская. Два участника проводят свой блок. Успешно справляются с исследовательским упражнением и его анализом. Из группы звучит вопрос: «У нас будет перерыв?»

Тренер бескомпромиссно отвечает: «Нет!» Встает у флипчарта.

Начинается ввод теоретического материала.

Тренер: «Я тут законспектировала то, о чем вы говорили.» Приводит статистические данные, говорит о российской ментальности, о своих покупательских ощущениях за границей. Эмоционально убеждает группу в том, что «надо просто уважать других людей и тогда не будет проблем!».

Все бы хорошо, но в тот момент, когда тренер вдохновенно произносит свою речь, один из участников, подойдя к кофейному столику, начинает громко шуршать пакетом, достает пирожок и с удовольствием вгрызается в него зубами. Кто-то еще идет через всю аудиторию приоткрыть окно: «Душно стало!» Кто-то выходит в туалет, кто-то растирает виски.

Такое рассеянное внимание объясняется просто: люди устают. Тренеру кажется, будто процесс фантастически интересен участникам, ему хочется, не останавливаясь, двигаться дальше и глубже в совместном познании человеческого естества. Однако исследовательский период труден. Не так-то просто начать пристально и прилюдно рассматривать свои обнажившиеся слабые профессиональные стороны! В конце шеринга люди начинают ходить по помещению, наливают себе кофе, достают печенье.

Что это значит? Они испытывают настолько высокое доверие и чувствуют себя настолько комфортно в обстановке принятия и дружелюбия, транслируемой тренерами? Или это что-то другое? Спрашиваю об этом в момент супервизорского разбора блока –

отвечают: «Что-то произошло такое, от чего я «выпал». Ничего не помню из того, что происходило.»

Возвышение тренера (физическое – он стоит у флипчарта; и психологическое – демонстрирует Я-позицию) в момент мини-лекции еще больше усугубляет дело. Участникам трудно справиться с обнаружившейся собственной некомпетентностью, и они начинают бессознательно защищаться, осторожно выходя из-под тренерского влияния, стремясь физически увеличить дистанцию с тем, кто создал условия для проявления их негативных чувств. Люди уходят из ситуации дискомфорта, чтобы сохранить свою пошатнувшуюся самооценку.

После исследовательского упражнения, погружающего участников в эмоциональную яму осознания слепых пятен, необходимо сделать перерыв, дав людям возможность собраться с силами и обрести мужество для дальнейшей работы. Но предварительно все же стоит зафиксировать на флипчарте «плюсы» и «минусы», продемонстрированные в процессе только что состоявшейся коммуникации. Это даст возможность после перерыва повысить мотивацию участников группы, похвалив и поддержав их за достижения и обозначив задачи дальнейшего развития.

2.5. Упражнения на утилизацию агрессии

Итак, исследование проведено, участники мотивированы на сознательное освоение материала. Но мотивация возникает там, где есть потребность. А потребность – там, где что-то требуется, где есть ощущение нужды – либо приобрести то, чего недостает, либо избавиться от того, что избыточно. Только ноль гармоничен. Реальная жизнь и реальные люди обретают необходимое равновесие в сочетании противоположностей. Как только появляется цветок желания (мотивация), так тут же напоминают о своем праве на существование его корни (потребности). Рядом с плюсом всегда соседствует минус, и наоборот – минус рождает плюс. Внутренний конфликт, ощущение дискомфорта, переживаемое участниками после исследовательского упражнения и его разбора, бывают порой настолько невыносимыми, что, желая избавиться от них, участники стремятся отреагировать на него в действительности тремя классическими способами выхода из конфликта:

♦ **ухода** (люди начинают засыпать, или «заболевать», или могут даже физически уйти из некомфортной ситуации, убежав по внезапно возникшим делам);

♦ **конструктивного решения проблемы** (в случае тренинга они желают поскорее начать заполнять обнаружившиеся белые пятна новыми знаниями, или стремятся к экспериментированию, или продолжают самостоятельный и групповой поиск ответов на не разрешенный до сих пор вопрос);

♦ **борьбы** (участники включаются в поиск виновных, пытаясь найти внешнюю причину своей неуспешности. Виновата может быть инструкция к прошедшему упражнению, или сам тренер, невнятно давший ее, или другие участники – потенциальные жертвы – белые вороны и козлы отпущения).

Поэтому, несмотря на доброжелательную атмосферу прошедшего шеринга, побочным эффектом исследовательского упражнения может стать агрессия участников, внезапно возникающая, чаще всего неосознанная и проявляющая себя в двух неконструктивных видах поведения: пассивности (аутоагрессия) или демонстрации готовности к борьбе (агрессия). Это объясняется тем, что и в момент самого

упражнения, и в момент его разбора участники испытывают много сильных эмоций и чувств, чаще всего негативных. На вопрос, что чувствуют участники тренинга по окончании исследовательского упражнения, они часто отвечают: досаду, разочарование, негодование, злость, обиду, чувство несправедливости, изумление неожиданностью полученного негативного результата.

Для того чтобы справиться с возникшей агрессией, утилизировать ее, «спустить пар», можно включить в качестве «разогрева» перед началом очередной темы двигательное или метафорическое упражнение на избавление от излишней агрессии.

Упражнение «Ассоциация»

Тренер предлагает участникам встать в круг и дает одномуиз них в руки мягкую игрушку, предлагая придумать ассоциацию для любого участника, бросив тому игрушку для передачи хода. Тема ассоциаций задается тренером. Упражнение проходит весело и безобидно, если проведено своевременно – не слишком рано и не слишком поздно. Например, недоговоренности между участниками есть, но предварительная проработка в шеринге уже значительно снизила уровень агрессии. Это упражнение позволяет участникам через ассоциации передавать друг другу закодированные сообщения о воспринимаемом ими нежелательном поведении своих коллег. Участники имеют возможность с юмором отреагировать избыток агрессии через двигательную активность. Хотя, надо отметить, что во всех группах складывается примерно одна и та же картина: одни участники получают в свой адрес большое количество негативных ассоциаций, другие не получают вовсе. Если эта ситуация слишком ярко выражена, она может послужить поводом для последующего обсуждения или хотя бы для явной постановки тренером вопроса: почему такое происходит? Какое поведение этих участников провоцирует группу на избыточную агрессию в их адрес? Возможно, это признак того, что поведение пора корректировать, иначе возникает угроза стать для группы козлом отпущения или белой вороной.

Темы ассоциаций

Темы ассоциаций, уместные для корректного отреагирования избытков межличностной агрессии:

- ♦ лекарство;
- ♦ животное (зверь);
- ♦ насекомое;
- ♦ обувь;
- ♦ еда;
- ♦ стихийное бедствие;
- ♦ оружие;
- ♦ посуда;
- ♦ мебель;
- ♦ болезнь;
- ♦ исторический персонаж;
- ♦ спиртные напитки;
- ♦ детская игрушка, герой мультфильма;
- ♦ персонаж из фильма ужасов.

Примеры проведения упражнений на утилизацию агрессии

Приведу еще несколько безобидных и симпатичных упражнений на утилизацию агрессии, разработанных участниками групп моей тренерской мастерской.

УПРАЖНЕНИЕ «МУХА»

Инструкция, которую тренер дает участникам:

«Представьте себе, что вы слышите в комнате назойливое жужжание. Ваша задача – убить муху газетой (1 минута).

Только что выяснилось, что это вовсе не муха, а гораздо более опасное насекомое – оса! Ваша задача – убить осу газетой (1–2 минуты).

С осой вы справились, но вот смотрите: на полу тарантул! Ваша задача – убить тарантула на полу газетой. Вбить агрессию в пол (1 минута).»

УПРАЖНЕНИЕ «СНЕЖНАЯ КРЕПОСТЬ»

Создать два барьера из стульев между командами и, спрятавшись за ними, поиграть в снежки, сделанные из

бумаги (3–4 минуты).

УПРАЖНЕНИЕ «HALLO!»

Выполняется случайными парами, созданными «броуновским движением»:

• Поприветствовать друг друга, топая ногами (1 минута).

• Поприветствовать друг друга, потолкавшись бедрами (1 минута).

• Поприветствовать друг друга, громко аплодируя (1 минута).

УПРАЖНЕНИЕ «БУРЕЛОМ»

Проводится двумя командами.

Задание первой команде: «Вся эта комната и вы сами сейчас превратитесь в заколдованный лес. Создайте бурелом из стульев и предметов, находящихся в комнате. Придумайте себе «лесную» роль (медведь, леший, эхо и т. п.)».

Задание второй команде: «Двое из вас – раненые. Команда должна помочь им дойти до медпункта, преодолевая бурелом и другие препятствия, встречаемые в лесу (заросли кустарников, волки, река, овраг и т. д.)».

Затем группы проигрывают ролевое взаимодействие «в лесу».

УПРАЖНЕНИЕ «ПОГОНЯЛО»

На спину каждому участнику прикрепляется чистый лист бумаги, на котором любой другой участник может написать какую-нибудь кличку.

Обычно группа бурно включается, пишут смешные, а иногда и обидные прозвища («Змея», «Мамочка», «Крутышка», «Выхухоль», «Баобаб»).

Затем участники снимают свои «ярлыки» и знакомятся с ними. Это незамысловатое упражнение может вызвать сильные чувства у некоторых участников.

О ЧЕМ УЧАСТНИКИ НЕ ГОВОРЯТ ВСЛУХ, НО ИНОГДА ПИШУТ ТРЕНЕРУ…

Пишу тебе по поводу прошедшей сессии. И потому, что тема межличностного общения мне очень интересна. И потому, что в группе, по моим ощущениям, идут сложные

процессы. У меня очень неоднозначное ощущение от нашей группы, она непростая.

И упражнение с листком бумаги на спине оказалось для меня очень значимым. Ты знаешь, в тот момент у меня было интересное наблюдение. Когда мне на спину приклеили белый лист, у меня появилось ощущение легкости. Я восприняла задание как возможность порезвиться, что-то детское отозвалось в душе неожиданно. И я уклонялась от надписей не от страха, а из озорства и интереса – неужели никто не обратит на меня внимание? Неужели все в таком загрузе?

А потом я сознательно «отдалась» под надписи. И когда начали писать, я вдруг почувствовала спиной тяжесть и как будто давление.

А потом, когда я стала читать снятый с моей спины листок, то прочитала несколько очень злых слов, написанных черным фломастером или ручкой. Рядом сидела Н., и я увидела в ее листе той же ручкой написанное и тоже очень злое слово. Я как будто увидела этого человека, который бегал и приписывал эти злые слова ручкой в уголочке, потому что на листе уже не было места.

Я жутко расстроилась, это было похоже на удар в сердце. Мне сложно было продолжать работу. Упражнение оказалось очень диагностичным. У меня все зависло на стадии «бурления»[9]. Механизм перевода агрессии в мирное русло удивительным образом ускользает от меня. В определенном смысле это даже символично. Мне бы хотелось услышать твое мнение о том, что я тебе написала. Это очень важно для меня. Напиши мне что-нибудь, хорошо?

С уважением, В.

Если участники переживают сильные чувства, после упражнения нужно обсудить, как относится получивший погоняло к написанному. Возможные вопросы шеринга.

♦ Есть ли на вашем листе обидные для вас прозвища?
♦ Легко ли было обзываться самому?
♦ Хотелось ли предоставлять свою спину для надписей?

♦ Что в вашем собственном поведении может вызывать в других людях отношение, выражающееся в тех или иных кличках?

УПРАЖНЕНИЕ «ПРЕСТУПЛЕНИЕ И НАКАЗАНИЕ»

Интересное диагностическое проективное упражнение, предложенное Еленой Ульяновой.

Задание участникам: «Представьте себе, что вы жители некоторого государства. В нем есть визирь, султан и другие персонажи. Сейчас каждый из вас превратится в присяжного заседателя или судью. На полученных бланках судебных вердиктов (маленьких листочках бумаги) определите каждому участнику:

• роль (кто он в вашем государстве);

• преступление (кратко опишите, в чем состоит преступление, которое совершил этот персонаж);

• наказание (приговор: чем он должен отплатить за содеянное)». Через пять минут упражнение прерывается. Всем самым значимым для них участникам люди успевают написать приговоры. Характерно, что кто-то не получает ни одного, а кто-то – 5–6 вердиктов. В характере преступлений персонажей видны паттерны поведения, вызывающие неудовольствие со стороны остальных участников.

Почтальон (тренер) обходит участников, собирает «судебные вердикты» от «судей» и вручает их «преступникам».

Примеры судебных вердиктов:

Участник	Преступление	Наказание
Иван	Проехал на красный свет	Лишить прав
	Замучил всех вопросами	Не давать слова три дня
Мария	Сорвала заседание Верховного суда, рассказав неприличный анекдот	Смеяться над несмешными шутками
	Оставила автомобиль в неположенном месте	Лишить автомобиля
Василий	Позволяет себе давать много советов нашему падишаху	Отправить его на Луну!
	Обругал нецензурными словами бабушку	Работать в доме престарелых
Елена	В качестве русалки зазывала незнакомых мужчин к себе в болото	Ходить в парандже две недели
	Соблазнила охрану и выкрала документы, составляющие военную тайну	Сжечь на костре

Характерно, что в пылу игры участники забывают о том, что необходимо сначала наделить своих коллег ролью, и пишутсвои выдуманные обвинения, адресуя их напрямую к реальному участнику.

В игровой форме, опосредованно люди получают возможность высказать свои претензии другим участникам, цивилизованным образом справляясь со скопившимися негативными эмоциями и чувствами.

2.6. Мини-лекция. Работа с дискурсом

Теоретический блок на бизнес-тренинге – это то, чем злоупотребляют многие. Конечно, тренер может себе позволить красивое сольное выступление, но, когда оно затягивается, тренинг рискует превратиться в лекцию, а участники – в пассивных слушателей.

Однажды я была на таком мероприятии. История настолько яркая, что не могу удержаться и не рассказать ее. «Бизнес-тренинг» проходил в Таврическом дворце в Санкт-Петербурге. В актовом зале участники сидели амфитеатром в мягких бархатных креслах, располагающих к отдыху и расслаблению. На сцене (!) возвышался стол с десятком микрофонов. За столом сидел «тренер» и читал «мини» – лекцию. Часть участников конспектировала в тетрадях опыт и мудрые мысли, на которые не скупился оратор, часть посапывала в креслах, часть занималась своими делами: кто-то работал на ноутбуке, кто-то заполнял принесенные с работы бланки бухгалтерской отчетности, кто-то играл в тетрис на мобильном телефоне. «Тренинг» проходил в течение одного дня, но дольше обеда, включенного в стоимость, никто не выдержал. По факту отсутствия слушателей он был сокращен до трех часов. Это был «Тренинг мотивации».

Однако можно констатировать, что и сорокаминутная лекция на тренинге сильно утомляет и демотивирует участников. Отнятая у них тренером инициатива направляется в другое русло: люди начинают думать о своем, но никак не о животрепещущей теме тренинга.

Поскольку время в бизнесе стоит дорого, а тренинг – интерактивная процедура, направленная на конкретный результат, помимо информирования включающий формирование и развитие навыков и умений, то мини-лекция в нем должна занимать минимальное время. Я отвожу на нее десять минут максимум.

Не стоит стремиться пересказать все свои знания по теме: это значительный объем и неоднозначное содержание. Некоторые тонкости имеет смысл заведомо опускать, чтобы у аудитории возникали вопросы, на которые она сама будет искать ответы. Это важно, чтобы люди не заскучали и удерживали внимание на теме.

В информационном блоке тренер пользуется различными способами привлечения внимания: речевыми, невербальными и

техническими. Смена темпа и громкости речи, богатство интонирования и общее владение голосом, паузы и движение в момент речи – всему этому можно научиться, сходив на тренинг «Искусство публичных выступлений» или «Ораторское мастерство». Еще лучше учат этому актеры.

> Одну свою коллегу по ее просьбе я направила к актрисе Малого драматического театра для занятий актерским мастерством с целью улучшения ораторских навыков, столь важных для тренера.
>
> На первой встрече актриса попросила тренера прочитать ей лекцию о мотивации. Девушка говорила в течение пяти минут, пока со стороны пустого зрительного зала, где в одиночестве сидела ее учительница, не раздался душераздирающий крик.
>
> – Страшно?! – спросила актриса оторопевшую девушку.
>
> – Очень! – ответила та.
>
> – Вот и мне страшно слушать, как бесцветно ты рассказываешь о мотивации…

Безусловно, речь тренера должна быть красивой, правильной, интересной и завораживающей. Но не только это помогает сделать мини-лекцию захватывающей. Что может приковать внимание лучше, чем появление на чистой белой магнитно-маркерной доске понятий, выраженных одним-двумя простыми словами, или схемы, все расставляющей по своим местам, или метафорической картины, поддерживающей и иллюстрирующей слова тренера! В такие моменты на глазах изумленной публики происходит чудо материализации слов. И надо ли говорить о силе влияния луча проектора, который высвечивает вдруг на стене знакомый кадр из любимого фильма?

Основной эффект воздействия мини-лекции на участников заключается в ее краткости. Когда за пять минут неразрешимая и запутанная доселе задача выстраивается в стройный короткий алгоритм, четко объясненный тренером, присутствующая публика испытывает почти экстаз! (Шучу. Но в каждой шутке есть доля шутки.)

2.7. Алгоритмы, приемы, методы

Итак, что такое алгоритм?

Сначала договоримся о понятиях. Для этого я воспользовалась Википедией – крупнейшей свободной энциклопедией в сети Интернет.

Алгоритм – это последовательность действий, направленных на получение определенного результата за конечное число шагов.

Метод (от греч. – «путь сквозь»): 1. Систематизированная совокупность шагов, которые необходимо предпринять, чтобы выполнить определенную задачу или достичь определенной цели; способ постижения истины. 2. Последовательность действий, которую субъект совершает над объектом для достижения поставленных субъектом целей. Вместо объекта метод может быть использован для выстраивания определенных взаимоотношений с субъектом. 3. В информатике: синоним действия, алгоритма, функции или процедуры.

Методический прием – это элементарная часть метода, один из возможных шагов, ведущих к достижению поставленной цели.

Методика – совокупность методов, одновременное или поочередное использование которых приводит к запланированному результату.

Тренер передает участникам необходимые им знания, излагая существующие психологические методы и приемы или вырабатывая новые. Можно найти в литературе данные о чужих разработках, можно опираться на свои собственные (если они работают), можно вместе с группой прямо на тренинге вырабатывать новые методы, приемы, алгоритмы и технологии.

Создать свой метод не так сложно, как кажется на первый взгляд. Психология – наука феноменологическая, она описывает то, что уже существует в практике человеческого взаимодействия. Соответственно, формулируя собственную успешную стратегию в виде последовательности действий, приводящих к нужному результату, любой может создать свой собственный алгоритм или метод. Важно только, чтобы результаты применения этого метода воспроизводились, то есть повторялись, с той же успешностью другими людьми.

Формирующее упражнение

Формирующее упражнение направлено на создание определенного представления, умения или навыка путем освоения некоторого метода, или, говоря техническим языком, алгоритма действий. Поскольку метод (алгоритм) состоит из методических приемов, то и формирующие упражнения выглядят как целая серия коротких упражнений, направленных на освоение того или иного приема, являющегося частью одного метода.

Целью формирующего упражнения является создание представления о некотором методе и формирование умения его использовать, а **задачами** – освоение методических приемов, составляющих метод. В результате участники получают возможность через тренировку умения сформировать навык применения метода.

Алгоритм проведения формирующего упражнения

В качестве первого примера формирующего упражнения я приведу алгоритм его проведения. Сначала тренер излагает суть метода и поясняет, для достижения каких целей его можно использовать. Затем приводит пример использования и по возможности – демонстрацию. После этого участникам дается выписанный на доске или заранее приготовленный в раздаточных материалах короткий алгоритм действий. Далее тренер формулирует задачу, помещая участников в моделированную ситуацию. После того как объяснения закончены и дана инструкция, участники приступают непосредственно к тренировке своего умения (навыка), выполняя задачу, поставленную тренером (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Алгоритм создания и проведения формирующего упражнения

Суть метода	Название	ПАФ (пятишаговый алгоритм проведения формирующего упражнения)
	Цели	Составить представление и сформировать умение проведения формирующего упражнения
	Задачи	Освоение методических приемов создания и проведения формирующего упражнения: — объяснение сути; — приведение примера; — представление алгоритма; — формулировка условий задачи для участников; — самостоятельная проработка алгоритма участниками (тренер в этот момент контролирует правильность выполнения алгоритма и оказывает помощь тем участникам, которые испытывают затруднения и имеют вопросы)
	Результаты	Сформированные представление и умение проведения формирующего упражнения. (Результат равен цели.)

Пример использования	Иллюстрация	Устный пример. Отрывок из фильма. Письменный пример
	Демонстрация	Инсценировка. Ролевая зарисовка, где главную роль играет тренер
Алгоритм действий	На флипчарте или в раздаточных материалах	ПАФ: — суть метода; — пример использования; — алгоритм действий; — инструкция для участников. Контроль за правильностью выполнения алгоритма и помощь тем участникам, которые испытывают затруднения
Инструкция (формулировка условий задачи для участников)	Смоделированная ситуация	Представьте себе, что вам предстоит провести формирующее упражнение на тренинге продаж. Вам необходимо научить людей задавать открытые вопросы. Предлагаю читателю подготовить собственное формирующее упражнение для отработки участниками тренинга продаж навыка задавания открытых вопросов. Прошу вас пользоваться ПАФ, описанным в третьей графе этой таблицы
Контроль за правильностью выполнения алгоритма	Наблюдение	Тренер подходит к участникам, самостоятельно или в парах выполняющим упражнение, и наблюдает за правильностью применения алгоритма. Сразу за таблицей читатель может найти пример такого формирующего упражнения
Оказание помощи (если она нужна)	Коррекция	Обычно ошибающиеся участники пропускают один или несколько шагов алгоритма. Тренер обращает их внимание на пропущенные шаги и предлагает сначала вместе с ним, а затем самостоятельно правильно выполнить упражнение

Пример формирующего упражнения на отработку навыка задавания открытых вопросов:

УПРАЖНЕНИЕ НА ОТРАБОТКУ НАВЫКА ЗАДАВАНИЯ ОТКРЫТЫХ ВОПРОСОВ

Название. Открытые вопросы.

Определение. Открытые вопросы – это вопросы, начинающиеся с вопросительных слов. На них невозможно ответить односложно, поэтому собеседник всегда дает на такой вопрос развернутый ответ.

Цели и задачи. Целью открытых вопросов в продажах является получение максимума полезной и точной информации о клиенте за минимальное время.

Область и результат применения. Этот метод полезен продавцам, заинтересованным в быстром получении точной информации о клиенте и его потребностях, поскольку позволяет за короткое время разговорить клиента. В результате продавец имеет возможность удовлетворить выявленные потребности своего покупателя.

Иллюстрация. Если у покупателя, пришедшего в магазин бытовой техники, продавец попытается спрашивать о его желаниях наугад, перебирая все возможные наименования товаров, то на такой диалог уйдет слишком много времени.

Демонстрация. Неправильно спрашивать: «Вам нужен кухонный комбайн? Нет? Может быть, чайник? Нет? Может, пылесос? Нет? Ну батарейки тогда? Снова нет??? Утюг?!?!?!..»

Задав открытый вопрос, продавец экономит время и силы – свои и покупателя.

Правильно спрашивать: «Что вас интересует (клиент может ответить «чайник», а может и «подарок»)? Для кого вы это покупаете? Что для вас предпочтительнее? На какую сумму вы рассчитываете?» и т. п.

Алгоритм. В общении с клиентом используйте фразы, содержащие открытые вопросы, которые всегда начинаются с вопросительных слов: ЧТО, КАК, ГДЕ, КОГДА, СКОЛЬКО, ЧТО ВЫ ДУМАЕТЕ О…?

В упражнении и в дальнейшей деятельности можно использовать библиотеку открытых вопросов:

«Как вы относитесь к.?»

«Что особенно вас смущает?»

«Что еще будет важным для вас?»

«Чем могло бы быть интересно для вас наше предложение?» «Что вы думаете по поводу рассмотрения договора?» «Что вы скажете о том, чтобы использовать наши услуги?» «В чем вы видите преимущества?»

«Какие пункты предложения я мог бы подробно разъяснить вам?» «Что вам еще не ясно?»

Инструкция для участников

Часть 1. Сейчас я задам вам загадку. Я буду отвечать правдиво и честно на любой открытый вопрос, за исключением вопроса «кто это», поскольку это вопрос уже занят мной. В ответ на закрытые вопросы я буду загадочно улыбаться. Итак, загадка:

«Когда они говорят между собой, слышен только стук. Они напоминают зайцев. Никто из находящихся рядом с ними не понимает ни слова» (правильный ответ: сетевые собеседники, обычно группа его быстро угадывает).

Итак, вы видели, насколько быстро можно получить правильный ответ, если задаешь правильный, ОТКРЫТЫЙ, вопрос!

Часть 2. Упражнение проводится в парах. Один участник загадывает загадку, второй ее разгадывает. Первый молчит в ответ на прозвучавший вопрос закрытого типа. Второй участник задает только открытые вопросы.

Контроль за правильностью выполнения алгоритма и помощь тем участникам, которые испытывают затруднения, берут на себя тренер или наиболее опытные участники.

Время выполнения упражнения: пять минут на каждого участника.

Характерной чертой формирующего упражнения является минимум информации и короткое время выполнения. Поскольку речь идет о формировании нового подхода к решению привычной задачи, необходимо помнить о том, что для наилучшего восприятия материала

его следует давать небольшими объемами. Вспомните, как вы сами в детстве учились, к примеру, писать: сначала в прописях ребенок пишет палочки, затем элементы букв по шаблону, а потом без него. Затем он пишет буквы, связывает их в слоги, и уж потом – в слова и предложения. Этот же принцип усложняющейся последовательности действует в обучении любым навыкам. Не следует стремиться научить людей сразу выполнять сложную комбинацию действий. После общего описания метода непосредственно тренировку лучше начинать с малых элементов и коротких приемов.

Тренер сначала рассказывает, из каких методических приемов состоит метод, затем объясняет, каким образом выполняется определенный прием, затем предлагает участникам самим попробовать его на практике, потренироваться. После короткой тренировки и усвоения одного приема участники переходят к изучению и тренировке следующего. После того как будут сформированы умения или навыки выполнения отдельных приемов, можно переходить к тренировке умения или навыка применения метода в целом. Это происходит уже в развивающем упражнении, о котором речь пойдет позже. Пока перечислим признаки, характеризующие формирующее упражнение.

Признаки формирующего упражнения

♦ Основано на простой алгоритмизированной последовательности шагов. («Делай раз! Делай два! Делай три!»)

♦ Короткое по времени (не более пяти минут, чтобы избежать утомления и потери интереса и удержать внимание).

♦ Интересное (обязателен элемент новизны, что-то такое, чего участники не знали или не пробовали до сих пор).

♦ Простое (для быстрого усвоения передаваемого принципа, упражнение не должно утомлять).

♦ Приятное (упражнение должно быть легко выполнимо, создавать у участников ощущение собственной успешности, повышать самооценку, рождать интерес и радость достижений).

♦ Полезное (упражнение должно формировать у людей ощущение ценного приобретения).

Приведу самый доступный пример. Одной из наиболее распространенных методик создания успешной коммуникации в

психологии и тренинге является техника активного слушания. Ее освоение полезно всем цивилизованным людям, поэтому ей обучают и секретарей, и продавцов, и руководителей, и психологов, и строителей – любые категории специальностей, связанных с человеческим взаимодействием, подразумевают владение этой техникой. Она состоит из определенного набора элементарных методов и приемов – это:

- ♦ формулирование открытых вопросов;
- ♦ уточнение;
- ♦ перефразирование;
- ♦ присоединение;
- ♦ эмпатия;
- ♦ отзеркаливание (цитирование);
- ♦ суммирование;
- ♦ подведение итогов.

Если перед тренером стоит задача научить участников владеть этой техникой, он, рассказав о том, что подразумевает каждый пункт (для чего и как это делается), и продемонстрировав пример применения, предлагает участникам потренироваться в использовании каждой из составных частей техники в отдельности, то есть делает серию коротких, простых и интересных упражнений на тренировку умения формулировать открытые вопросы, приемы уточнения, перефразирования и т. д. (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Техники активного слушания

Техника	Для чего это делается	Как это делается	Примерные речевые формулы
Формулирование открытых вопросов	Получить максимальный объем информации. Выразить заинтересованность	Задавайте открытые вопросы, подразумевающие развернутый ответ. Это предложения, всегда начинающиеся с вопросительных слов	— Как вы думаете...? — Каково ваше отношение к следующему...? — Что вы планируете предпринять, если...?
Уточнение	Получить развернутую информацию по отдельным вопросам. Выразить заинтересованность	Повторяйте последние слова собеседника с вопросительной интонацией. Уточняющий вопрос. Вопрос-просьба	— Вы упомянули, что... Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?
Перефразирование	Продемонстрировать внимание и уважение к словам собеседника. Проверить правильность понимания услышанного	Кратко передайте смысл сказанного собеседником своими словами. Услышанное повторяйте не совсем точно, чтобы говорящий продолжил объяснение	— Если я правильно вас понимаю...? — Итак, вы считаете важным...? — Сейчас прозвучало...? — То есть вы имеете в виду, что...?
Присоединение	Создать раппорт — комфортную и безопасную для собеседника обстановку для общения и взаимопонимания	Не соглашайтесь сразу, но и не спорьте. Используйте нейтральные слова. Попытайтесь воспроизвести интонацию, жесты, позу, темп речи собеседника	
Эмпатия	Проявить сочувствие. Показать, что вы понимаете чувства другого человека	Уловите эмоцию собеседника. Задавайте такие вопросы, которые усиливают или гасят ее	— Вам, должно быть, не очень приятно... — Я вижу, что вы расстроены...
	Признать значимость и выразить уважение к чувству собственного достоинства другого человека	Признайте значимость проблем и чувств собеседника. Выразите свою признательность за его усилия и действия	— Мне кажется, эта информация заинтересовала вас... — Похоже, вас порадовало это известие... — Я ценю вашу готовность разрешить эту проблему
Отзеркаливание (цитирование)	Продемонстрировать внимание и уважение к словам собеседника. Привлечь его внимание к тому, что было важно для вас. Помочь говорящему увидеть другие аспекты, услышав себя со стороны	Повторите самые значимые для вас фрагменты речи. Говорите на языке собеседника. Дословно повторите сказанное партнером	— Давайте еще раз перечислим те важные вещи, которые мы с вами выяснили... — Итак, сегодня мне стало известно, что ваша компания... — В вашей речи прозвучало несколько значимых для меня вещей, это:...
Суммирование	Акцентировать внимание на ключевых моментах. Подвести разговор к конструктивному завершению	Кратко перечислите важные факты, которые выяснились в течение разговора. Структурируйте и подтвердите достигнутые договоренности	— Для того чтобы мы могли подвести итоги, перечислю важные пункты наших договоренностей. — Итак, мы с вами выяснили: 1-е..., 2-е..., n-е.
Подведение итогов	Указать наличие прогресса. Свести воедино важные факты и идеи. Создать основу для дальнейшего обсуждения	Заново сформулируйте основные идеи и чувства. Подведите итоги. Введите предложения, компромиссы на основании суммирования. Сделайте выводы (помните, если выводы не сделаете вы, их сделают за вас!)	— Итак, чтобы закончить на сегодня наше обсуждение, предлагаю согласовать... — Можем договориться о том, что до следующего тура переговоров и вы, и мы будем...

Тройственное формирующее упражнение

Если позволяет время, то для лучшего усвоения материала стоит провести тройственные формирующие упражнения, состоящие из цепочки в три этапа:

1) простое упражнение на применение приема в виде отстраненной от реальности задачи, выполняемое самостоятельно или в парах;

2) усложненное упражнение с использованием того же приема, выполняемое в быстром темпе или в общегрупповом взаимодействии;

3) упражнение, основанное на реальной деятельности участников.

Примеры формирующих упражнений

Формирующее упражнение на усвоение техники двусторонней аргументации

Суть техники. Открытое предъявление как сильных, так и слабых сторон предлагаемого решения.

Пояснение. Это дает адресату понять, что предлагающий сам видит ограничения этого решения и предоставляет возможность рассматривающему предложение человеку самому взвесить все ЗА и ПРОТИВ.

Тренерский пример 1. Использование этой техники полезно, поскольку предложение выглядит ненавязчивым, но оно может быть и опасным, поскольку может встревожить собеседника очевидными минусами.

Тренерский пример 2. Техника хороша, поскольку позволяет продемонстрировать уважение к праву на свободный выбор собеседника, однако использовать ее можно только с теми людьми, которые умеют делать выбор.

Тренерский пример 3. Техника удобна в использовании, поскольку не нужно скрывать информацию от собеседника и, следовательно, волноваться о том, что он предъявит контраргумент. Минус состоит в том, что далеко не всегда бывает психологически легко признать недостатки своего предложения.

Задание

«1 или 4?». Упражнение проводится в парах. В течение пяти минут один участник описывает плюсы и минусы «единицы» в терминах техники двусторонней аргументации. Второй участник пары в ответ аргументирует плюсы и минусы «четверки». Чем хороша и чем плоха четверка/единица?

«Ужин в ресторане». Упражнение проводится в общем круге в течение пяти-семи минут. Каждый участник по очереди формулирует

аргумент и контраргумент на тему «Ужин в ресторане». Участник объясняет, чем и почему хорош ужин в ресторане, а также чем и почему он плох: «Ужин в ресторане – это хорошо, потому что… Но в то же самое время ужин в ресторане – это плохо, потому что…»

Затем задание можно усложнить, внеся в него больше динамики, например предложить формулировать аргументы не по очереди, а в свободном порядке, перебрасывая друг другу мячик или мягкую игрушку.

Трехдневный тренинг. Упражнение проводится в общем круге по тому же сценарию, что и предыдущее (5–7 минут). Изменяется только тематика размышлений и аргументов. «Трехдневный тренинг – это хорошо, потому что. но в то же время это плохо, потому что…»

Тема последней части упражнения выбирается исходя из специфики реальной деятельности участников группы. На тренинге тренеров уместна указанная тема, на тренинге продаж это может быть, к примеру, «Использование корпоративных стандартов в продажах».

Еще один пример формирующего упражнения, которое работает одновременно в двух аспектах: во-первых, тренируется навык позитивного перефразирования, во-вторых – позитивное мышление и восприятие.

Формирующее упражнение на позитивное перефразирование (позитивное мышление)

Суть техники. Перефразировав предложение позитивно, превратить проблему в комплимент или преимущество.

Пояснение тренера. Для продавца очень важным является умение найти положительные стороны в отрицательных качествах товара, своего стиля поведения, жизни как таковой. Это помогает не только установить общий позитивный фон в общении с клиентом, но и избежать эмоционального выгорания.

Тренерский пример 1. Недостаток – это сильное и ценное качество, которое проявляется не в то время, не в том месте.

Тренерский пример 2. «У меня это никогда не получится.» – «Значит, ты хочешь, чтобы это получилось!»

Тренерский пример 3. Клиент болтлив – значит, это помогает ему устанавливать контакты, а продавцу не нужно тратить усилий, чтобы его разговорить.

Задание участникам. «Предлагаю вам записать в своих рабочих тетрадях пять пунктов под заголовком «Что мне мешает в продажах».

Через три минуты на флипчарте мы создадим общий список помех (проблем)».

Упражнение проводится в двух группах. Участникам предлагается методом мозгового штурма придумать два-три позитивных перефразирования каждой проблемы. Принимаются не только серьезные, но и шутливые и даже бредовые предложения. Важно найти возможность позитивного переформулирования проблемы, сделать ее не страшной, а мотивирующей, найти положительные стороны в отрицательных качествах (событиях, обстоятельствах).

По очереди (по одному участнику от каждой подгруппы) люди зачитывают найденные позитивные перефразирования.

Участниками одной из групп, проходивших тренинг продаж, были предложены такие перефразирования:

Мешает в продажах	Позитивное перефразирование
Я не владею техникой активного слушания	Зато все слушают только меня! Я завладеваю вниманием собеседников своей непрерывной речью
Мне стыдно брать деньги	Зато я высокодуховный человек! Я всегда сплю спокойно, потому что совесть моя чиста! Зато у меня тонкая талия!
В нужный момент забываю алгоритм работы с возражениями	Я прямой человек, который всегда прямо говорит то, что думает! Я не манипулирую людьми
Я долго раскачиваюсь, прежде чем начать	Значит, я обстоятельный человек
Я неуверенная	Я хочу быть уверенной
Я слишком скромная	Зато я даю проявиться другим. Значит, я приятный собеседник. Этим я даю другим людям возможность для самовыражения
Я неазартный человек	Значит, я думаю, что делаю
Боюсь выглядеть неуспешной	Значит, стремлюсь к успеху!

Мешает в продажах	Позитивное перефразирование
Я не настойчива	Значит, я легка, гибка, не зацикливаюсь на своем. Я оставляю за клиентом право на самоопределение
У меня нет компаньонов	Значит, мне ни с кем не надо делиться
Мне нечего продать	Значит, есть что изучить, придумать, произвести (чтобы потом продать!)
Я слишком эмоционально реагирую	Значит, я живая
Я боюсь отказа	Значит, я нацелен на получение заказа!
Я ленюсь	Значит, я бережно отношусь к расходованию своей энергии. Значит, я люблю и берегу себя!

Упражнение проходит бурно и весело. Имея возможность шутить над своими проблемами, участники не только тренируются в позитивном перефразировании и находчивости, но и снижают степень индивидуальной значимости этих проблем и тем самым психологически подготавливаются к тому, чтобы начать изменять свое неконструктивное поведение на эффективное.

Еще несколько формирующих упражнений, которые пригодятся на тренинге продаж, можно найти в приложении.

2.8. Работа с возражениями – работа с сопротивлением

Возражения клиентов

От участников тренинга, работающих с темой «Возражения клиентов», нередко можно услышать такие слова:

1. «Я не знаю, что отвечать, когда клиент говорит «мне неинтересно». Я сразу теряюсь, мне хочется повернуться и уйти!»

«Когда клиент говорит: «Да вы смеетесь надо мной!» – это для меня фиаско, я в шоке! Это означает для меня, что я что-то не так сказала или не так сформулировала свой вопрос…»

2. «Для меня это упражнение было очень грустным, так как оно отразило то, что я вижу изо дня в день, наблюдая своих подчиненных – девочек-продавцов, продающих дубленки. Люди говорят на разных языках: продавцы проецируют свои представления на клиента, не выявляют потребности покупателей… В результате я вижу непрофессионализм своих сотрудников, проявляющийся в том, что есть «много» продавца и «мало» покупателя, хотя клиент-ориентированный подход подразумевает ситуацию в точности до наоборот!»

3. «Меня просто убивает, когда покупатель мне отвечает: «То, что вы предлагаете, НИКОМУ не надо!»»

Все эти возражения – признак того, что продавец недоработал с клиентом на предыдущих этапах. Какими бы «убийственными» и «страшными» ни казались возражения клиента, в них нет ничего ужасного. Постановка вопроса «Что говорить клиенту?» в корне неверна, ведь все клиенты разные, а ситуации неповторимые, поэтому трудно найти раз и навсегда одну или несколько волшебных фраз, способных изменить ситуацию. Здесь важнее понимать принцип работы с возражениями, а не пытаться искать и заучивать «правильные» ответы, способные «сломить сопротивление

противника». Да и противника-то нет – есть союзник, вступая в альянс с которым продавец делает одно дело, от которого выигрывают оба, и оба удовлетворены.

Мне вспоминается недавний разговор с менеджером по продаже одной из известных в Санкт-Петербурге газет. Девушка рассказывала о том, что продает доступ к интернет-сайту газеты, на котором находится определенная информация. Стоит это удовольствие для клиента 18 тысяч рублей в год – немало. *«Я сама поражаюсь тому, что люди покупают воздух, но они покупают! Иногда случается даже так, что, купив доступ, компания ни разу за год не заходит на наш сайт и не пользуется информацией. Люди покупают доступ за бешеные деньги и сразу же забывают об этом! Но когда через год я звоню, чтобы продлить «обслуживание», они соглашаются заплатить еще!»*

Эта парадоксальная на первый взгляд ситуация легко объясняется тем, что клиент покупает не только продукт, но и очень часто имидж этого продукта – ту виртуальную оболочку, которая его незримо окружает.

Он покупает не информацию, расположенную на уважаемом сайте, а возможность доступа к ней в тот момент, когда это будет необходимо. Это означает, что на самом деле он **покупает уверенность** в своей информационной обеспеченности, **уверенность в завтрашнем дне,** если хотите. Точно также человек покупает не ботинки «Ессо», а обещанные **комфорт** и **удобство;** не часы, а **престиж** известной швейцарской марки; не пирожок с яблоками «флан», а свои воспоминания или **грезы** и **мечты** о Франции; не высокотехнологическую посуду «Цептор», а **сказку** о волшебном горшочке, готовящем невиданные яства, способном оздоровить организм и **продлить жизнь.**

Большинство людей живут сейчас больше в виртуальном, чем реальном мире, – в мире брендов, а не вещей, в мире имиджей и товарных марок, а не необходимых для жизни товаров.

Все это только свидетельствует о том, что поведением человека в момент покупки управляют одновременно несколько потребностей. Это потребности реальные и виртуальные, или, говоря психологическим языком, рациональные и эмоциональные.

Когда клиент выдвигает возражения, это означает, что продавец удовлетворил не все его надежды и желания, сконцентрировавшись в основном на рациональных и упустив из виду эмоциональные

потребности. И если продавец хочет, чтобы его покупатель ушел из магазина удовлетворенным, с покупкой, ему стоит обработать появившиеся возражения, удовлетворив проявившие себя эмоциональные потребности.

Для работы с возражениями я предлагаю участникам использовать метод множества «П», которое шутливо называю правилом Прокофьевой (табл. 2.5). Эта последовательность действий прекрасно работает, ее логика лежит на поверхности, но описаний ее я не встречала, поэтому могу дать ей свое имя.

Возражения клиента не должны пугать продавца. У профессионала они вызывают скорее радость, интерес и воодушевление: возражение – это напоминание о том, что клиент живой! Кроме рациональных запросов у него есть множество других потребностей, отличающих его от четко мыслящей машины, и это прекрасно! Это значит, что вам предстоит увлекательное совместное взаимодействие, в котором продавец помогает покупателю осознать, в чем же состоит его счастье, ничего не навязывая, не дезинформируя, не впадая в негативные эмоции и ненужные споры.

С взаимоотношениями «продавец – покупатель» мы немного разобрались. А как обстоит дело с возражениями на тренинге?

Таблица 2.5. Преодоление возражений: правило Прокофьевой ППП

(Присоединение. Прояснение. Предложение)

Присоединение	Согласие с тем, что клиент имеет право на возражение, а оно, в свою очередь, имеет под собой почву. Руководствуемся золотым девизом «Клиент всегда прав!» Выражение понимания и сочувствия переживаниям клиента, будь то опасение, сомнение, разочарование и т. п., с использованием речевого и невербального присоединения к ним	«Да, вы правы, это действительно дорогое изделие». «Да, я понимаю ваши чувства, не всегда бывает легко быстро принять такое серьезное решение». «Да, гарантии на вечное использование, увы, никто не даст... Вещи действительно иногда ломаются — такова жизнь. И я вам сочувствую — это грустно»
Прояснение	Прояснение причин сомнений и возражений. Помощь покупателю в формулировании всего комплекса сомнений и их обобщение. Выявление скрытых потребностей	«Что именно вам кажется ненадежным в этом изделии?» «Что вас смущает?» «С чем вы сравниваете, когда говорите, что это слишком дорого? Какой вам видится адекватная цена?»
Предложение	Повторная презентация товара с акцентом на выявленные потребности покупателя	**Рациональные аргументы:** «Предлагаю вам узнать, из каких параметров складывается цена...» «Надежность этого продукта определяется его следующими особенностями...» **Эмоциональные аргументы:** «В этом платье вы элегантны, как Грета Гарбо!» «Несмотря на скромную упаковку, эти английские духи используют члены королевской семьи...»

Сопротивление участников

В тренинговой группе происходит то же самое. Участника можно символически приравнять к покупателю, а тренера – к продавцу. У тренера есть свой «воздушный» товар: он продает идеи, предлагает новый способ мышления. И если участник группы возражает (на психологическом языке – «сопротивляется»), это означает, что тренер не учел всего богатства имеющихся у него потребностей. Схема работы

с сопротивлением участников тренинговых групп выглядит точно так же, как и в работе с клиентскими возражениями в продажах:

♦ присоединение (демонстрация принятия);

♦ прояснение (выявление потребностей);

♦ предложение (с опорой на потребность).

Сопротивление участников часто возникает там, где нет достаточного ощущения безопасности. Начинают срабатывать бессознательные психологические защиты. Именно в этой бессознательности и заключается их сложность. Поскольку сопротивление неосознаваемо, участник начинает проявлять неконструктивное, нерациональное поведение. Это снижает его продуктивность и тормозит работу группы в целом. Задача тренера – помочь человеку осознать свои защитные реакции, проявляющиеся в сопротивлении, и выработать конструктивный стиль поведения, способный кратчайшим путем привести участника к его цели. Рассмотрим виды сопротивлений, наиболее часто проявляющиеся в тренинге (табл. 2.6).

Можно, конечно, принимать такое поведение участников на свой счет и реагировать на него непосредственно. Перлы, которые выдают иногда начинающие тренеры, поражают воображение и, увы, не работают:

ПЕРЛЫ:

«Мы не видим в вас желания работать, поэтому, к сожалению, мы вынуждены уйти.»

«Либо вы подчинитесь моим правилам, либо я уйду!»

«Пусть поднимут руку те, кто будет работать.»

«Володя, выйди за дверь!»

Посмотрим, что происходит в этом случае.

Тренер, например, предлагает группе упражнение. В тот момент, когда он излагает инструкцию, один из участников отвлекается на телефонный звонок. Тренер: **«Если ты не хочешь участвовать, можешь уйти».** Участник уходит за дверь. Тренер невозмутимо занимает его место в упражнении, а когда он возвращается в комнату, снова включает его в работу. Однако группа не хочет выполнять упражнение, шокированная уходом одного из своих членов. Другой пример. Участник не понимает инструкцию, переспрашивает: «А что

нужно делать-то?!» Тренер: «Пока садитесь в пары, потом я подойду и объясню», – и сопровождает участников на их места в новом упражнении. До тех пор, пока тренер не уделит внимание этому участнику, не подойдет и не объяснит лично ему правила упражнения, он в работу не включается.

Таблица 2.6. Виды сопротивления участников тренинговых групп[10]

Монополистическое поведение	— Да, вы все верно говорите, но я хочу как раз рассказать про книгу, которую я читаю, в ней...[1] — Ну, то, что ты говоришь, — ерунда! Вот у нас в отделе один раз... а потом еще было такое... уж не говоря о том, что... — Слушайте все меня!
Зависимость	— Я бы хотела все-таки сказать о своих проблемах... — Хочется чем-то поделиться с группой, потому что чувствуется какой-то вакуум, незаполненность... — Мне хочется услышать мнение каждого участника группы, чтобы понять, как мне быть...
Молчание и пассивность	— Ну, я не знаю. Даже не знаю... Мне трудно ответить. Я хотел бы пропустить ход... — Со мной все в порядке, я в процессе... Чувствую себя нормально. — Сейчас я чувствую, как во мне переваривается пища после обеда, — мне приятно и хорошо...
Советы	— На твоем месте я бы поступила таким образом... — Вот ты бы поменьше переживал и поскорее бы делом занялся... Пойди и сделай так... — Хочу поделиться своим опытом, можете даже записать за мной...
Ассистирование (помощь) тренеру	— Надо прекратить эту болтовню... и слушать тренера. — Кстати, вы заметили, как он грамотно ведет тренинг? — Я бы на вашем месте голосование не вела: начинать или не начинать. Директивно начинать! — Я хочу предложить вам придумать другую разминку. — Мне кажется, вы хорошие тренеры, но не следите за динамикой группы абсолютно...
Демонстрация морального превосходства	— Это мы так и будем все тут развлекаться? А разминка, она в обучение входит?

	— Позвольте, я дополню, вряд ли кто-то из группы знает, что... — Я не понимаю цели вашего задания… Вы нам объясните эффективность этого всего, расскажите о существующих подходах. — Ну, я тоже знаю такой прием. На MBA нам давали массу техник...
Интеллектуализация	— Может, мы вообще не то упражнение взяли, потому что у всех какие-то проблемы. Давайте проанализируем, что тут происходит?.. — У меня не получилось продать этот стул, потому что у меня мотивация низкая... — Я просто вижу, насколько его поведение согласуется с описанным у Берна в «Играх, в которые играют люди»! Он так сделал, потому что у него роль такая, именно она способствовала...
Утешение	— Давайте что-то доброе друг другу скажем. Что мы злимся-то вообще? Давайте улыбнемся друг другу. Мне кажется, надо дать человеку высказаться, у него накипело... — Вы знаете, мне кажется, что мы совершенно забыли про Еву, у нее масса предложений замечательных, ее никто не слышит, надо как-то добрее, отзывчивей быть. Нужно как-то помочь, поддержать ее. Я бы с удовольствием...
Задавание вопросов[1]	— Но я все равно хотела бы задать вопрос! А вы будете делать? А что я должна говорить? Можно еще раз? Я должна что-то ответить? А на мой-то вопрос будет ответ? Я спрашиваю, спрашиваю, ну вы никак не ответите. Можно я спрошу еще раз?

Для того чтобы справиться с сопротивлением[11], необходимо увидеть его и задаться вопросами: «Что на самом деле требуется сейчас этому участнику? Какая потребность стоит за этим поведением?» Выявленная потребность может быть адекватно удовлетворена, а значит, поможет справиться с сопротивлением.

Каждая ситуация уникальна. Тем не менее есть некоторые общие способы работы с сопротивлением участников тренинговых групп. Несколько из них собраны в табл. 2.7.

Таблица 2.7. Ответное поведение тренера

Вид сопротивления участника	Ответное поведение тренера
Поддерживает тренера	Заметить поддержку, поблагодарить за нее, оценить пользу. Предложить не вмешиваться. Сделать ситуацию прозрачной, помочь человеку осознать причины такого поведения. Дать возможность проявиться, поговорить в перерыве
Критикует тренера	Дать высказаться, ограничив по времени: «Выскажи кратко, в течение одной-двух минут, свое видение и свои пожелания ко мне». Признать значимость высказывания. Дать побыть лидером в упражнении, попросить помочь провести, ассистировать, сделать своим помощником. Использовать энергию группы, задавать участникам конкретные и своевременные вопросы об отношении к поведению этого участника. Предложить группе обсудить предложение, дать обратную связь
Задает вопросы	Перевести вопрос к теме тренинга. Отвести отдельное время на вопросы-ответы. Успокоить и обратить внимание участника на то, что он сейчас находится в процессе и в конце упражнения (дня/тренинга) найдет ответ на свой вопрос. Если не получится самостоятельно, тренер обязательно прокомментирует. Игнорировать. «С какой целью ты сейчас об этом спрашиваешь?». Попросить сформулировать свой ответ, переформулировать вопрос в утверждение
Советует тренеру. Обычно в этот момент участник еще и отстраняется, переходя на более официальное обращение, на «вы»	Если предложение конструктивное, не выбивается из темы тренинга, то, получив согласие группы, принять предложение. Выразить благодарность за высказанное предложение и продолжить свое. Игнорировать. Спросить, о чем на самом деле человек хочет сказать, что скрывается за его советами. Переформулировать совет в желание: «Мне кажется, вы должны…», «Я бы хотел, чтобы…»
Скептик	Дать возможность высказаться, предложить высказать свои альтернативные варианты

	Присоединиться, признать значимость, уйти от рациональных высказываний к обсуждению чувств, стоящих за ними, констатировать его состояние («Ты говоришь отчасти правильные вещи, но что ты при этом чувствуешь? Насколько это конструктивно для тебя?»). Предложить участнику решить самостоятельно, использовать ли сейчас правило «стоп». Выяснить, что происходит. Войти в конфронтацию: сказать, что такое поведение мешает, так как отвлекает от конструктивного обсуждения. Перейти на философское обобщение («Да, и такое бывает…») и снова вернуться к теме («…но в нашем случае все же есть возможности для коррекции»)
Отвлекается на свои дела, телефонные звонки, еду, покидает аудиторию в ходе упражнения и т. п.	Войти в конфронтацию, ясно выразить свою позицию, свое отношение к происходящему и свои пожелания. Ввести, напомнить или откорректировать групповые нормы. Директивность. Обращаться в первую очередь, вовлекать в процесс своими вопросами, взглядами, при необходимости подойти
Да, но…	Дать высказаться, затем ограничить во времени. Поставить конкретные рамки, в которых проблему можно решить. Передать ответственность за принятие решения о работе с этой проблемой группе («Вам хотелось бы сейчас заниматься этим?»). Если проблема актуальна для всей группы, проработать. На примере позитивных выходов, наработанных другими участниками, предложить найти собственное решение или попробовать использовать групповые наработки. Если проблема неактуальна для группы, закрыть тему. Перестать поддерживать беспомощную позицию, признав, что проблема неразрешима
«У меня самая важная проблема!» Ждет авторитетного мнения тренера	Дать рекомендации играя роль «гуру», но дозированно. Сочетать авторитарное руководство процессом с демонстративным принятием, поддержкой, доброжелательностью. Дать короткие «поглаживания». Выяснить, что скрывается за таким поведением

Утешитель	Похвалить за отзывчивость. Директивно прекратить попытки утешения других, обратив внимание на бесплодность и неконструктивность советов. Спросить, почему ситуация вызывает в нем сочувствие, умеет ли он сам справляться с подобными случаями? Разделение на подгруппы (или другое изменение форм групповой работы). Попросить участника назвать все возможные причины, по которым ему так хочется помочь другим: — Почему важно помочь конкретному человеку? — Как ты решился прийти на помощь? Других участников следует поощрять реагировать, когда им помогают слишком навязчиво, не вовремя
Демонстрирует превосходство	Услышать. Подтвердить, пообещать дальнейший аналитический разбор, в котором его участие будет полезным для всей группы. Похвалить, поблагодарить. Отметить ценность высказывания. Передать ответственность за проявление превосходства: вызвать к доске, попросить самостоятельно провести демонстрацию в той области, в которой участник считает себя компетентным. Это может быть для участника вызовом, который спустит его на землю. Помочь определиться с целью присутствия на тренинге. Вывести из социальной роли

Сопротивление тренера

Сопротивление участников часто сопровождается и даже провоцируется сопротивлением тренера. Тренеры не ангелы, а обычные люди, со своими потребностями, мотивами, желаниями. Однако необходимо найти адекватные способы удовлетворения этих мотивов,

иначе тренерская деятельность приведет к быстрому профессиональному выгоранию и уходу из профессии.

Заключительный шеринг дня. Одна из участниц, начинающий тренер А., вместо обратной связи по дню начинает рыдать. На мой вопрос: «Почему ты плачешь? Какие слова крутятся в голове?» – отвечает: «Я думаю, зачем я этим занимаюсь?»

Я: «Зачем?»

А.: «Чтобы оправдать свое образование. Чтобы доказать себе, что я выбрала профессию правильно…»

Я обращаюсь к группе: «Зачем вы это делаете?»

Участники перечисляют свои мотивы, я пишу на доске. Самая последняя делает добавление, извиняясь, «деньги…».

Я цитирую «профессиональную» позицию: «Удовольствие получать необязательно, ведь вы уже получаете за работу деньги». Затем задаю вопрос: «А теперь скажите, кто из известных вам тренеров работает только из-за денег?» Группа не может вспомнить ни одного. Таких тренеров на рынке нет! В нашей профессии, в отличие от остальных, деньги – не главная мотивация: слишком сложная работа и иногда тяжкий труд. В другом месте можно заработать столько же и даже больше и значительно легче. Поэтому можно, вопреки расхожему «решать свои проблемы за счет клиента нельзя», позволить себе иметь другие, кроме денежной, мотивации. Это могут быть и личностный и духовный рост, и самореализация, и драйв, и даже самоутверждение – все позволено, если это позволяет себе тренер. Важно только, чтобы это не мешало ему качественно выполнять свою работу.

Несомненно, тренеру необходимо осознавать свои мотивы и управлять ими. Психология относится к числу «помогающих» профессий, поэтому основной мотив людей, приходящих в эту профессию, – это оказание помощи, принесение пользы. И именно этот мотив позволяет легко справляться с любыми трудностями, возникающими в процессе тренинга.

Но если у тренера начинает работать потребность во внимании, признании или принятии группой, то жди проблем. Такой тренер будет всеми силами пытаться вызвать восхищение участников или заслужить их любовь, а значит, попадет в зависимость от группы и перестанет быть ведущим, став ведомым. Это неконструктивное поведение, и стоящие за ним мотивы должны быть не только осознаны самим тренером, но и проработаны: для их удовлетворения можно и нужно найти другое время, место и метод, нежели тренинг.

Мне хочется привести результаты работы одной из групп тренерской мастерской, исследующих собственное сопротивление. Суть работы заключалась в следующем. Участникам предлагалось обсудить виды собственных сопротивлений, пользуясь соответствующей памяткой из рабочей тетради. В процессе обсуждения каждый мог получить от коллег обратную связь. После выявления вида сопротивления необходимо было определить, какая потребность провоцирует его появление, затем найти альтернативное, конструктивное поведение. В итоге получилась такая таблица (табл. 2.8).

Таблица 2.8. Виды сопротивлений, потребности, стоящие за ними, и альтернативное (конструктивное) поведение

Потребность	Вид сопротивления	Альтернативное (конструктивное) поведение
Автономия	Молчание	Легализация. Обозначение своего права на личностные особенности
Конструирование	Молчание	Заявление о своем желании/предпочтении
Защита	Молчание	Легализация, ввод предложений
Познание	Молчание	Заявлять о своих предпочтениях, задавать вопросы, возможно, в специально отведенное время
Признание	Молчание	Действовать в области своей компетентности, хвалить себя, не рисковать
Избегание неудач, бесчестия и стыда	Зависимость, советы	Не рисковать. Проговорить. Попросить группу или тренера о поддержке и помощи. Отказаться от принятия критики
Привязанность между людьми	Зависимость	Расширить сферу взаимодействия. Говорить о своих чувствах. Найти другое место/время/людей для завязывания личных отношений
Влияние	Моральное превосходство. Советы. Юмор. Молчание	Создать ситуацию для конструктивного самопроявления на тренинге — провести упражнение, взять на себя лидерскую роль. Заключить контракт. Найти другое время или место (на работе, среди подчиненных реализовать свою потребность во влиянии)

Шаги по предотвращению и преодолению сопротивления

Резюмируя, отметим, что, для того чтобы успешно справиться с сопротивлением, стоит придерживаться следующих правил.

1. Ориентироваться на правило ППП:

♥ присоединение (принятие);

♥ прояснение;

♥ предложение.

2. Руководствоваться следующими подходами – это:

♥ принятие личностных особенностей участников;

♥ легализация – сделать ситуацию прозрачной, открыто называть вещи своими именами;

♥ доброжелательность и внимание;

♥ четко заданные рамки (время, групповые нормы, очередность и продолжительность высказываний);

♥ ориентация участников на цель тренинга;

♥ полезное содержание мотивирует, удерживает внимание и отвлекает от сопротивления;

♥ уважение;

♥ признание значимости;

♥ обращение к нормам (можно на протяжении всего тренинга держать в поле зрения лист флипчарта с групповыми нормами, ожиданиями и запросами);

♥ корректное обращение к фактам.

3. Использовать технологические инструменты:

♥ качественно проведенное исследовательское упражнение мотивирует участников к движению в зону ближайшего развития (ЗБР);

♥ «разогревы», направленные на интенсивное внутригрупповое взаимодействие участников;

♥ «разогревы», направленные на снятие напряжения (двигательная и психогимнастика);

♥ «разогревы», направленные на отреагирование агрессии;

♥ формирующие упражнения, направленные на приобретение участниками знаний полезного содержания по теме тренинга;

4. При «застревании» на каком-либо упражнении, которое вызывает сильное сопротивление, сменить формат, предложить другой вид деятельности, другую тему, сделать перерыв.

5. При необходимости использовать конструктивную конфронтацию.

2.9. Директор на тренинге

Что делать, если один из участников – директор

Этот вопрос часто звучит на супервизии, и он не праздный. Нередко можно слышать такие диалоги между начинающими тренерами:

> Сергей: «Что делать, если на тренинг продаж рвется директор? Компания небольшая. Ему дико хочется участвовать! Не знаю, что я с ним буду делать. Опасаюсь, что он будет мешать мне и участникам. Посоветуйте, как быть?!»
>
> Максим: «Что, директор не человек? Чем он может помешать? Не вижу причин запрещать ему участие в тренинге.»

Действительно, присутствие директора на тренинге способно серьезно усложнить задачу тренера. Причины этого лежат в технологии проведения и самом принципе тренинговой работы.

О принципе равенства

Одна из групповых норм тренинга – равенство. Недаром люди сидят в круге. Круг символизирует равенство и одинаковые возможности каждого в совместно создаваемом процессе и пространстве. Другая норма – безоценочность. Что бы ни происходило в тренинге, все хорошо, все будет использовано как материал для анализа и профессионального роста. По этой же причине всем участникам тренинга предлагается перейти в обращении друг к другу на «ты», чтобы подчеркнуть личностный, а не формальный характер отношений. В тренинге нет места иерархии. Здесь нет первых парт для отличников и любимчиков, также, как нет и галерки для отстающих и тех, кто впал в немилость учителя. Здесь и учителя-то нет. Есть лишь группа равных. Равенство и создает условия для возникновения доверия.

Именно в условиях равенства возможно и соблюдение третьей нормы – открытости.

Теперь представьте себе, что вместе со своими подчиненными на тренинг пришел руководитель. Одна из его функций – оценка и контроль. Захотят ли сотрудники экспериментировать в его присутствии? Понятно, что никакого желания совершать ошибки и «пробовать перо» при собственном начальнике ни у одного здравомыслящего человека не возникнет: это небезопасно. Соответственно, ни открытости, ни доверия, ни мотивации к изменениям от участников ожидать не приходится. В присутствии руководителя люди будут вести себя формально и выдавать социально желательное поведение. Они будут «работать на директора», чтобы ему понравиться.

Да и для самого директора ситуация не будет выглядеть безопасной с точки зрения сохранения позитивного имиджа. Стремясь сберечь честь мундира, он ни за что не пожелает с этим «мундиром» расстаться. В присутствии подчиненных руководитель не захочет упасть в грязь лицом и показать свою некомпетентность. Это означает, что ему будет сложно сменить иерархическую позицию: вряд ли «генерал» сможет рискнуть и стать на время «рядовым». Он предпочтет остаться в роли руководителя, а не экспериментатора. Соответственно, основные усилия его будут направлены не на обучение, а на сохранение имиджа.

Обычно эти аргументы, которые тренер приводит в момент переговоров о предстоящем тренинге, не действуют. Пока только тренер, знающий, сколько усилий нужно потратить на создание атмосферы доверия в группе для самораскрытия участников, заинтересован в благоприятных изначальных условиях. Не имея возможности заглянуть на профессиональную кухню, директор не может даже представить себе, в какой степени его присутствие на тренинге способно повлиять на группу сотрудников. Обычно он отвечает примерно следующее: «Я плачу деньги. Мне тоже интересно! Я тоже хочу участвовать! Ничего страшного не произойдет – ведь это моя фирма, мы все друг друга и так с пеленок знаем! Я буду вести себя тихо и прилично, никому не помешаю!»

О принципе безопасности

После таких слов мы можем представить себе, что наш директор – мужественный человек. Он готов пойти на риск и «вместе с народом» пойти поучиться. Допустим, у него нет властных амбиций и он целиком и полностью стремится стать на время тренинга таким же, как все, – рядовым, равным среди равных.

Здесь для тренера важно не соблазниться благими директорскими обещаниями и позаботиться о сохранении его психологической и имиджевой безопасности, со всей ответственностью объяснив ему следующий риск. Помимо необходимости создания атмосферы доверия, как мы помним, технология требует проведения исследовательского упражнения, направленного на выявление зон неуспешности участников группы. Если руководитель соглашается принять групповые нормы, расстаться с привычной социальной ролью и стать рядовым участником, ему неизбежно **придется** лицом к лицу встретиться со своей неуспешностью. При этом встреча эта произойдет под пристальными взглядами оценивающих его сотрудников. «Наш-то Иван Иваныч каков оказался!» – будет читаться в народных глазах. – От нас требует, а сам ни черта не умеет! Мы гораздо компетентнее его!»

Не стоит надеяться, что сотрудники будут лояльны к ошибкам своего руководителя, совершаемым на их глазах. Более того, если люди будут действительно раскрыты, они не преминут воспользоваться нормой открытости и высказать накипевшее (претензии к начальнику у подчиненных есть всегда) – прямо или иносказательно.

Не знаю, у какого тренера повернется язык разбирать неконструктивные стратегии действий руководителя на глазах у его подчиненных… В рамках тренинга это было бы этично – группа и каждый ее участник, включая директора, приняла предлагаемые нормы, значит, руки у тренера развязаны. Но эта же группа через день-другой выйдет в реальность своей компании, помня о происходившем. Реабилитироваться в глазах подчиненных такому смелому директору будет, скорее всего, невозможно. Мы знаем, что чем выше должность, тем выше и требования к человеку, ее занимающему. Репутация пострадает. Имидж успешного руководителя придется выстраивать заново.

Объяснив эти технологические трудности директору, предложите ему сделать сознательный выбор. И если ему очень хочется принять участие в тренинге и поучиться, пусть подберет себе открытую группу – благо рынок предлагает сейчас неисчерпаемые возможности – группу

равных. Напомните ему и народную мудрость «Всяк сверчок знай свой шесток» или «Кесарю – кесарево!». Участие директора в группе равных – тренинге для руководителей – даст неизмеримо больший эффект, чем попытка развлечься на тренинге со своими подчиненными.

Существует еще один пункт, говорить о котором руководителю не стоит, но о котором должен помнить тренер, хотя бы для того, чтобы осознавать меру своей ответственности. Это осознание придаст его аргументам большую убедительность. Речь идет о феномене козла отпущения, которого склонна выделять группа для реализации некоторых своих неконструктивных устремлений.

О козлах отпущения

Поиски козла отпущения – это такая ситуация в группе, когда один из участников становится объектом негативных эмоций и отвергается другими участниками группы.

Причины, по которым группа начинает искать и, при неумелом управлении со стороны тренера, находит своего козла отпущения, стары как мир.

Миф о козле отпущения

Как известно, стремясь заручиться поддержкой своих богов, люди издавна приносили им жертвы. Сначала в жертву приносилось все самое лучшее, чем владело племя: самые красивые девушки, самые сильные юноши, самые смелые воины и цари. Развиваясь и становясь рациональнее, люди научились обманывать своих богов, подменяя ценности: вместо царей стали казнить замещающих их шутов, вместо девушек сжигать их соломенные чучела, вместо прекрасных воинов приносить в жертву их пленников.

В далекой древности существовал ритуал, с помощью которого общество могло очиститься от грехов и начать жизнь с чистого листа, принося в жертву «нечистое» животное – козла. В древнегреческих трагедиях, описаниях оргий и вакханалий, сопровождающих культ Диониса, упоминается о существовании этого жертвенного ритуала.

В Библии называется даже имя козла – Азазел. По закону Моисееву ежегодно в день грехоотпущения Азазела отсылали на

верную смерть в пустыню, после того как возложением рук первосвященника все грехи народа израильского символически слагались на этого «козла отпущения».

Затем реальное животное (козел) было заменено рабом (преступником, пленником). Эту жертву, как существо, воплощающее все грехи человечества, показательно казнили, продолжая называть козлом отпущения.

Французский ученый, исследователь мифов различных народов Р. Жирар предлагает на основании этих описаний концепцию, объясняющую суть ритуала изгнания козла отпущения. Вместо эскалации насилия в ответ на насилие существование козла отпущения позволяет направить негативную энергию общества на одну-единственную жертву. Именно в силу экономичности («малой крови») до сих пор этот миф на бессознательном уровне считается целесообразным, а его реализация широко отмечается в групповом поведении.

А что говорит об этом цивилизованный мир?

И сегодня мало что изменилось в человеческих сообществах. Проверенный веками и вошедший в культурное наследие человечества этот способ избавления от «балласта» успешно применяется людьми и по сей день. *Увы, это удобно.*

Во-первых, наличие козла отпущения – это самая легкая и приемлемая возможность возложить на него всю вину за неудачи группы. На фоне неудачника самооценка других участников группы растет. *Увы, это приятно.*

Во-вторых, создавая образ врага, группа имеет возможность сплотиться против него и единым фронтом двинуться к победе. Принесение одного в жертву оправдывается тем, что группа становится более сплоченной и эффективной. *Увы, это очень быстрый способ, и этим он заманчив.*

В-третьих, поскольку козлом отпущения группа избирает того, кто выделяется больше других, у нее появляется возможность выровнять свои ряды, чтобы приблизиться к совершенству. Помните параметры «идеальной группы»? Некоторые имеют и собственный опыт, особенно из школьных лет, и знают о том, что выделяться опасно. Ведь,

выделяясь, ты рискуешь. Цена высока: можно стать лидером группы, но можно и потерять ее расположение, превратившись в белую ворону или козла отпущения. *Увы, это самый легкий способ достичь совершенства группы.*

В-четвертых, некоторые участники сами создают предпосылки для отвержения другими членами группы. Их поведение не отвечает принятым в группе (гласно или негласно) нормам, а потому отвлекает на себя слишком много внимания, тормозя тем самым ее развитие. *Увы, некоторые «сами напрашиваются…».*

ПРИМЕР

В открытую группу на методический тренинг приходят менеджеры по персоналу, желающие повысить свой профессиональный уровень. Один из участников обладает ярко выраженной личностной особенностью: это холерик, бывший преподаватель, привыкший находиться в центре внимания, имеющий научную степень, блестящего ума и ораторских способностей, яркий и вполне симпатичный человек. В силу критичности развитого ума ему нравится подвергать сомнению любые истины. Он постоянно вовлекает тренера в диалог, пытаясь завязать дискуссию по любому поводу.

Сначала группа очарована. Потом отдельные участники начинают конкурировать с ним за внимание тренера. Затем, видя, что решение практических задач заменяется, на взгляд остальных участников, «пустым философствованием», группа начинает вытеснять своего слишком выделяющегося из общей массы члена. Сначала – рациональными доводами и просьбами, а не добившись эффекта, – жесткими ультиматумами и отказом от совместной работы. В итоге группа готова идти к руководству тренинговой компании с ходатайством об изгнании излишне активного участника из ее рядов. Тренер, вынужденный встать на защиту найденного группой козла отпущения, теряет драгоценное время методического тренинга на дополнительный «разбор полетов», чтобы помочь группе принять столь отличающегося от остальных ее членов участника обратно в свои ряды, а ему

– выработать более конструктивный способ поведения на тренинге.

Очень важно вовремя обратить внимание участников группы на появление первых же признаков такого неконструктивного поведения. Обычно оно начинает проявляться вполне безобидно: группой негласно выбирается участник, который становится объектом насмешек, перерастающих в издевательства. Обычно участник сам дает для этого повод. Увы, часто на эту роль попадает главный шутник группы, «выстраивающий» карьеру от безобидной роли «своего парня» через яркий имидж «шута» до трагичной участи «козла отпущения». Тренер, видя зарождение этого процесса «жертвоприношения», должен сразу сделать ситуацию прозрачной, подчеркнув, что таким способом участники группы пытаются разрешить групповые или свои личные проблемы за счет другого человека. Важно, чтобы участники взяли ответственность за свои действия на себя и нашли другие способы решения возникающих проблем.

Что делать, чтобы люди не становились «козлами»

В психотерапевтической литературе предлагаются возможные способы изменения козла отпущения в группе. Они же успешно применяются и в бизнес-тренинге.

Тщательный отбор участников, основанный на принципе равенства, чтобы в группу не попали потенциальные жертвы (директор, к примеру).

Авторитарное изменение ситуации со стороны тренера.

Пояснение процесса поиска козла отпущения в группе. Обсуждение происходящего.

Защита потенциального козла отпущения (это необходимо в начале работы, но не годится как долговременная стратегия). Тренер может направить внимание группы на другие проблемы.

Помощь козлу отпущения. Тренер помогает ему понять свое поведение и действия, которые толкают его на такое положение в группе. Блокирование общения участников с потенциальной жертвой (как временная мера).

Ролевые игры и «разогревы». Это часть процесса прояснения, которая иногда помогает найти альтернативные способы удовлетворить те потребности группы, которые стимулируют поиски козла отпущения.

Предложение козлу отпущения покинуть группу (используется только в крайних случаях в целях защиты жертвы) или завершение работы всей группы.

Итак, мы видим, что ключевым из перечисленных способов защиты потенциального козла отпущения является изначальное соблюдение принципа равенства. Руководителю, стоящему выше своих сотрудников на иерархической лестнице, не место на тренинге, поскольку это создает для него самого опасную ситуацию. Не вдаваясь в детальные описания возможных трагедий, найдите аргументы, способные убедить директора отказаться от мысли об участии в тренинге.

Принцип разделения ролей

Многое уже было сказано о безопасности участников. Теперь пора поговорить и о том, что волнует тренера.

> Народная мудрость гласит: «В одном храме не место двум богам».

Если директор все же принимает решение принять участие в тренинге, задача тренера усложняется, но остается вполне выполнимой. Важно лишь помнить о том, кто руководит процессом и несет ответственность за результат. Тренер в этом случае должен обеспечить атмосферу равенства и безопасности всем участникам, временно приняв на себя функции руководителя.

В этом случае он обращается с директором как с равным участником, ничем не выделяя его среди других, но при этом обеспечивая ему защиту от ситуаций, в которых он мог бы потерять авторитет. Например, в исследовательском упражнении директору выдается нейтральная роль, например активного наблюдателя, или такая роль, в которой у него будет отличное от всей остальной группы задание, не предполагающее выявления зон его некомпетентности.

Мне кажется, очень важно перед тренингом встретиться с директором и проконсультировать его, выяснить, с какой целью он (она) туда идет:

– поделиться личным опытом (например, опытом продаж)?

– продиагностировать сотрудников?

– продиагностровать тренера?

– что-то еще?

Важно, чтобы директор четко сам осознавал, что он хочет получить в результате своего участия. Может быть, после такой консультации он изменит свое решение.

Если все-таки директор идет, важно договориться о разделении ролей. В тренинге главным является тренер: он организует процесс и ведетлюдей к результату, а директор становится таким же участником, как и все остальные. На тренинге директор уже не директор, а участник: он принимает правила и соблюдает их наравне с другими участниками группы.

И здесь важно, чтобы тренер не допустил участия директора в тех упражнениях, в которых может вскрыться его (директора) некомпетентность, чтобы он не потерял уважения со стороны подчиненных и после тренинга все-таки остался для них директором.

Задача не из простых.

Мне повезло: директора, с которыми я работала, – люди адекватные и на всех тренингах вели себя адекватно: и там, где я тренером была, и там, где мы вместе были участниками.

А работать с группой директоров – вообще одно удовольствие.

Люди умные, стратегически мыслящие, у них всегда есть чему поучиться.

Анна Симонова, бизнес-тренер

В завершение нужно сказать, что есть организации, в которых директором транслируются демократические ценности и стиль управления и все работают как единая команда. Такой директор-демократ может принимать участие в тренинге на равных со своими

подчиненными, поскольку ни он, ни они ничем не рискуют: ведь уже в рабочей среде у них принято открыто обсуждать проблемы и совместно искать их решения. Если организация-заказчик такова, то тренинг, в котором участвуют все сотрудники вместе со своим директором, будет еще больше укреплять внутрикомандные связи и усиливать сплоченность группы. Это замечательно, и в этом случае тренер только поддерживает позитивные тенденции. Но чтобы не ошибиться и правильно выявить систему взаимодействия, имеющуюся в коллективе, а также уровень развития команды, тренер должен открыто обсудить с руководителем компании эти вопросы в момент принятия заказа. Тут возможны два варианта развития событий: либо достигнутая договоренность, либо конец отношений (рис. 2.1–2.6).

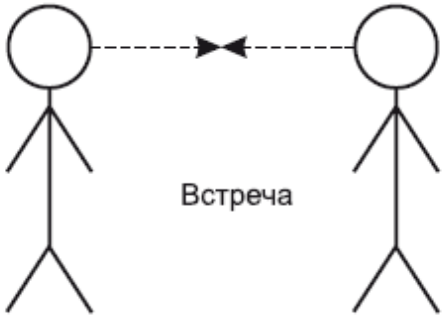

Рис. 2.1. Встреча

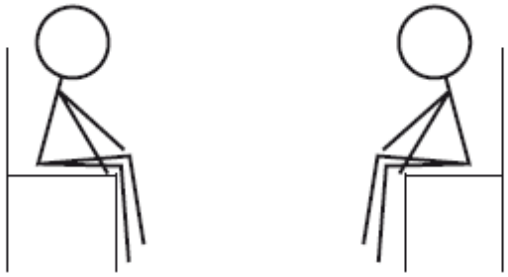

Рис. 2.2. Прояснение целей. Оттого, насколько хорошо вы в диалоге с заказчиком проясните ситуацию и насколько полное представление получите о целях и задачах тренинга, будет зависеть дальнейшее разделение ролей, зон ответственности и общее развитие сюжета…

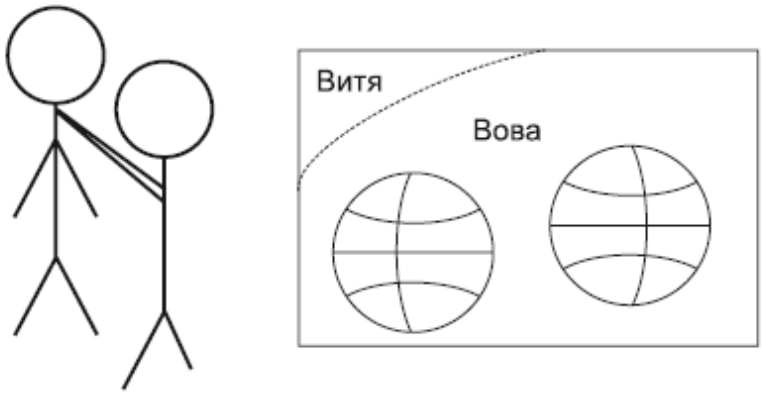

Рис. 2.3. Разделение зон ответственности

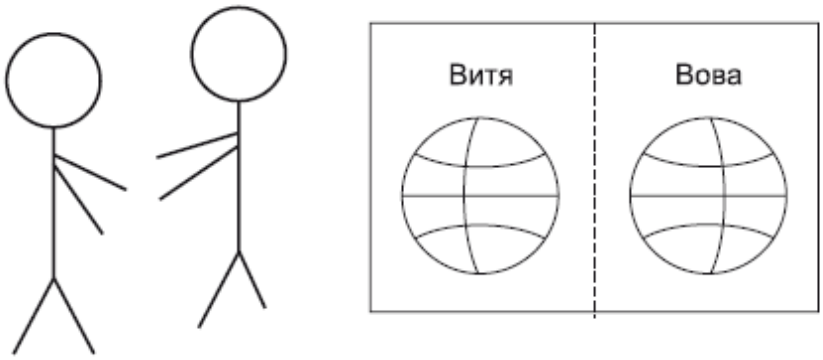

Рис. 2.4. Договор о разделении ответственности

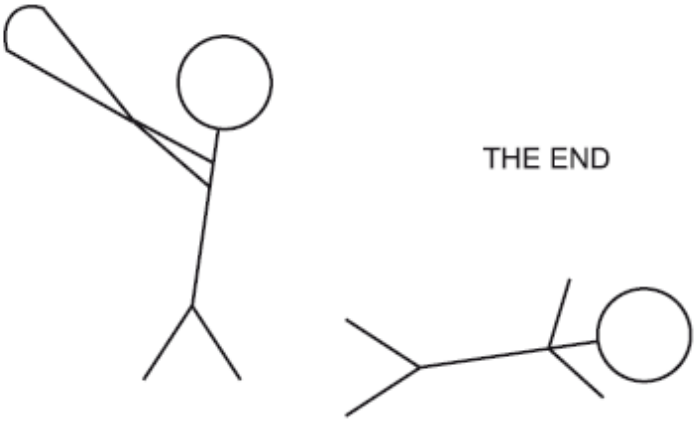

Рис. 2.6. Конец

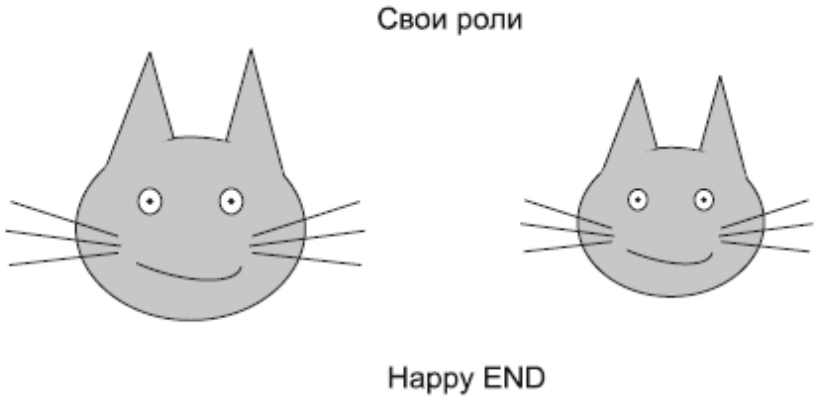

Рис. 2.6. Хеппи-энд

2.10. Подстраиваться под «плохого» клиента или «строить» его?

На сайте моей компании есть раздел, в котором обсуждаются различные темы, интересующие посетителей. Вот какой вопрос был поднят однажды одним начинающим тренером.

«На корпоративном тренинге бардак: никто не приходит вовремя, у всех полно дел, в программе появляются незапланированные перерывы. Тренер как савраска бегает по всей организации заказчика, пытается собрать сотрудников в кучу, чтобы успеть проработать с ними хоть часть запланированного материала. Понятно, что востребованный тренер с большой клиентской базой может сам диктовать условия, а что делать начинающему? Тренинг в таком режиме абсолютно неэффективен, но провести его нужно, а если проведешь некачественно, это может негативно сказаться на еще неокрепшей репутации. Однако можно ли диктовать свои условия («я буду работать, только если будет выполняться заранее согласованный регламент»)? Ведь и сотрудники заказчика не по собственной прихоти не могут собраться, их отвлекают действительно важные неотложные дела, да и, как говорится, «кто платит, тот заказывает музыку». Достаточно ли просто уведомить клиента, что тренинг может оказаться неэффективным из-за дезорганизации? И можно ли как-то повлиять на эту ситуацию, чтобы перевести ее в нормальное русло, чтобы тренинг не находился под угрозой срыва? Может быть, если тренер будет вести себя принципиально, это повысит уважение к нему и позволит добиться лучшего эффекта от тренинга?

Для меня это также вопрос нецелевого использования моего рабочего времени клиентом, когда я делаю работу, которую делать не обязан, – собираю сотрудников на тренинг или просто жду, хотя мы договорились о конкретном времени встречи. Какие критерии нужно учесть, когда принимаешь решение о целесообразности конкретного поведения («строить» или подстраиваться под клиента?). Вы попадали в подобные ситуации?»

Описанная ситуация – яркая иллюстрация проявления сопротивления группы. Происходит такое, когда нет полной

согласованности действий тренера и руководителя организации. Обязательно нужно «на берегу» договориться о правилах игры.

Тренинг – сложная процедура, которая может вывести компанию на новый уровень развития, но может и ухудшить ситуацию.

На первичных переговорах с заказчиком необходимо объяснить ему, почему некоторые жесткие правила работы группы нельзя нарушать и какими могут быть последствия их нарушения. Руководитель, в свою очередь, четко осознавая смысл и желаемый результат той работы, которую он заказывает, должен подготовить подчиненных к тренингу:

♦ объяснить цели и задачи мероприятия;

♦ проинформировать о правилах и регламенте работы;

♦ показать, какую пользу люди и компания в целом получат в результате тренинга.

Человек, заказывающий тренинг, далеко не всегда понимает, на каких принципах основана работа тренера и какова технология, приводящая группу за три дня к нужному состоянию и более эффективному взаимодействию. Поэтому тренер вкратце, но доходчиво объясняет ему эти тонкости в момент принятия заказа.

Неотложные дела, возникающие у сотрудников в период проведения тренинга, свидетельствуют о попустительской позиции руководителя и ярко отражают его расстановку приоритетов. Видимо, тренинг для него – нечто не слишком важное.

В таком случае стоит задаться вопросом: а нужен ли тренинг этой организации в данный момент? И отказаться от него, если обе стороны признают отсутствие необходимости проведения тренинга или неготовность руководителя к запланированным изменениям. В любом случае решение о проведении тренинга должно быть осознанным со стороны руководителя. Помогает ему в этом тренер, проводя первичную консультацию с использованием диагностического интервью в момент формулирования заказа.

Безусловно, тренеру важно не только сохранять самоуважение, но и нести полную ответственность за происходящее. От успешности того или иного тренинга зависит не только репутация тренера, но и репутация тренинга как действенного и мощного инструмента развития организации и управления персоналом.

2.11. Актуальная задача

Когда в группе устанавливаются отношения доверия, участники готовы к тому, чтобы задавать вопросы о ситуациях из деловой жизни, кажущихся им трудными.

Конечно, тренер может просто устно ответить на трудный для участника вопрос, дать совет, заняв экспертную позицию. Но не думаю, что стоит превращать тренинг в пресс-конференцию со «специалистом». Гораздо важнее стимулировать самого участника к поиску ответа на трудный вопрос и помочь ему найти решение самостоятельно, в экспериментальной деятельности, подключив собственные интеллектуальные ресурсы и проявив активность.

Это самое драгоценное время тренинга. Такими вопросами знаменуется начало перехода группы к продуктивной стадии работы, и именно здесь происходят самые важные для участников события, ради которых они и пришли на тренинг и благодаря которым запомнят его. Такой вопрос становится для тренера некоторой красной меткой: «Внимание: актуальная ситуация!» Можно долго витать в высотах абстрактных теорий, алгоритмов и методов, но на тренинге все же самое главное – научить участников мыслить и действовать успешно в реальной ситуации.

Способы работы с актуальными задачами

Нельзя пропускать этот момент, его нужно использовать для проработки актуальных проблем и задач, стоящих перед участниками в реальной жизни. На тренинге это можно сделать различными способами: с помощью индивидуальной работы на шеринге, в ролевой игре, путем демонстрации правильного выполнения техники, используя групповой ресурс в мозговом штурме. Рассмотрим их по отдельности.

Индивидуальная работа на шеринге

Я и сама использую этот прием на своих тренингах. Кроме того, у меня есть счастливая возможность наблюдать за процессом со стороны

в качестве супервизора. Хочется привести тут краткий, но показательный диалог между участниками моей мастерской; один из них находится в роли тренера. Только что, в предыдущем упражнении, его коллега, участница Л. работала с возражениями клиента по поводу заказа тренинга продаж:

Участница Л.: *«Мне было трудно отвечать на возражения, так как в какой-то момент наступал ступор. Мне казалось, что я безосновательно хвастаюсь, пытаясь продать свой тренинг, но какой-то красивой и убедительной схемы или статистики для клиента у меня нет… Очень грустно…»*

Тренер: *«Да, это грустно, я понимаю твои чувства… Тебе хотелось бы изменить ситуацию? Найти для себя решение?»*

Участница/!.: *«Да, мне хотелось бы. Мне жаль, что не получилось в упражнении…»*

Тренер (своим вопросом переводит участницу из сферы эмоций в сферу действий): *«Как бы ты сама сейчас ответила на свое возражение?»*

Участница Л.: *«Я боюсь, что никакой тренер не сможет дать продавцам-звездам, имеющим большой опыт работы, ничего нового.»*

Тренер (оказывает эмоциональную поддержку, вдохновляет: *«Давай попробуем! Пошагово, используя новые знания. Ведь ты была очень успешна в предыдущем упражнении, ты показала один из наилучших результатов! Тебе осталось совсем чуть-чуть!..»*

Участница Л. пытается сформулировать ответ на собственное возражение, но опять пропускает этап выявления скрытых потребностей. Тренер обращает ее внимание на этот факт, а затем помогает сформулировать нужный вопрос, направленный на выявление потребностей. Задав нужный вопрос и получив в ответе дополнительную необходимую информацию, участница знает, какими фактами и какой статистикой оперировать дальше в разговоре с клиентом. Работа с возражениями успешно завершается.

Приобретение участницы становится приобретением группы. В этом заключается плюс индивидуальной работы на шеринге: она полезна не только тому, кто заявил об индивидуальной проблеме и активно с ней работает, но и группе в целом, поскольку поставленный вопрос актуален и для тех, кто молча присутствует при диалоге тренера и активной участницы. Внутренне они активны и одновременно с ней ищут решение трудной задачи.

Однако есть и другие, не менее (а может быть, даже более) эффективные способы работы с актуальными проблемами участников. Можно, например, предложить специальное упражнение по заявке участников, разобрать актуальную ситуацию или сложный случай, разыграть его в ролевой игре.

Ролевая игра

Упражнения, основанные на реальных ситуациях, участники тренинговых групп очень любят, а для тренера это возможность проявить свою творческую активность – ведь упражнение выросло у него на глазах, как грибок из-под земли, остается его только провести. Уже ничего не нужно придумывать!

Ситуация задана самим участником, он ее подробно описывает группе.

Роли определены, остается выбрать исполнителей. Описание одной из ролей точно известно. Если мы на тренинге продаж, то это роль «трудного клиента» (или «нерадивого сотрудника», если мы на тренинге мотивации). Эту ключевую роль будет исполнять сам «владелец ситуации».

Остается выбрать участника на вторую главную роль – в нашем случае роль «умелого продавца». Всегда в группе найдется смельчак, желающий принять вызов и справиться с трудной ситуацией. Если таких желающих нет, можно предложить сыграть эту роль по очереди всем членам группы. Как только один «продавец» чувствует затруднения и не знает, как ему себя вести дальше, он может передать ход следующему участнику группы, который с этого момента на время становится «продавцом».

Такая ролевая игра проходит динамично и приносит много положительных эмоций и практической пользы всем присутствующим. «Продавцы» имеют возможность поэкспериментировать с приемами и подходами, «покупатель», вживаясь в роль, начинает лучше чувствовать своего персонажа, лучше понимать его потребности, соответственно, осознает скрытые до сих пор возможности успешной работы с таким человеком.

Единственное, о чем остается напомнить: прежде чем начинать работу над актуальной ситуацией, предложенной одним из участников,

необходимо заручиться согласием группы: важно, чтобы задача была значимой для большинства участников. Чаще всего группа с радостью откликается на такую возможность и активно включается в работу. После ролевой игры, сконструированной на основе актуальной ситуации, обязательно делается шеринг с подробным анализом действий, чтобы еще лучше закрепить результат.

В случае если участникам не удается справиться с трудной ситуацией, тренер может использовать прием «демонстрация».

Демонстрация

Участник: «Ничего не получается! Я в ужасе… Раз уж вы меня «разобрали», покажите сами, как надо! Ведь вы профессионалы…» Два тренера проводят для группы демонстрацию «как надо», разыгрывая между собою показательный диалог.

Другой, более эффективный вариант – провести работу в паре участник – тренер, например, участник – в роли «трудного клиента», а тренер – в роли «продавца». Тогда участник будет не только сторонним наблюдателем правильного выполнения техники, но и активно включится в процесс взаимодействия, проживет ситуацию изнутри.

Мозговой штурм

Сила мозгового штурма – в «умножении» умов. Когда участники собираются вместе для решения одной проблемы, их идеи не складываются, а умножаются. Результат получается максимально эффективным с точки зрения количества и качества идей. Такая групповая работа расширяет горизонты видения ситуации, снимает шоры с глаз, позволяет увидеть большое число новых возможностей. Это вдохновляет. Пусть решение найдено участником не самостоятельно! Иногда достаточно просто понаблюдать, как твою задачу решают другие люди, чтобы вдохновиться и воодушевиться, включить и свои творческие способности, глядя на групповой пример, выйти за рамки своих обычных возможностей, поверить в себя.

Однако мозговой штурм иногда таит в себе опасности. Дело в том, что участники ищут готовые формулировки аргументов, ответов и решений, надеясь запомнить наиболее удачные, чтобы применить затем

на практике. Эти надежды оправдываются нечасто: жизнь подбрасывает еще более хитроумные задачки, и готовые шаблоны и речевые формулы далеко не всегда удачно вписываются в реальность. Значительно лучше использовать системный, принципиальный взгляд на ситуацию, ведь, зная принцип, несложно найти подходящую фразу.

Приведу пример негативного эффекта от проведения мозгового штурма.

На тренинге «Работа с возражениями» одним из участников поднимается вопрос: «Как можно контраргументировать возражение заказчика о том, что у начинающего тренера нет опыта?» Начинается стихийный мозговой штурм: группа, состоящая из начинающих тренеров, задета за живое: придумывает аргументы, «правильные слова», горячится вместо того, чтобы следовать только что пройденному алгоритму работы с возражениями. Вопросы клиенту «Какой тренерский опыт был бы для вас достаточным? Что гарантировало бы вам наличие этого опыта?» помогли бы прояснить ситуацию и предложить обдуманный, опирающийся на клиентскую потребность аргумент. Тренеру следовало бы вновь обратить внимание участников на принцип работы с возражениями и вернуть их к этапу выявления потребностей, прежде чем искать креативные формулировки. Однако он поддерживает развитие мозгового штурма. Результат оказывается пагубным для группы: резюмируя выводы, участник-зачинщик произносит убийственную для тренинга «Работа с возражениями» фразу: «Иногда надо ограничить себя, умерив свое желание продать товар клиенту. Иногда не надо отвечать на возражение, лучше встать и уйти. Тогда сохраняется чувство самоценности, и ты потом хорошо себя чувствуешь.»

При таких неконструктивных выводах тренеру, видимо, следует еще раз обратить внимание участника на ту цель, которая стоит перед ним в продажах как таковых и на этом тренинге в частности: повысить свой профессиональный уровень, чтобы, не теряя чувства самоценности, быть способным справиться с возражениями и продать товар покупателю.

В пользу мозгового штурма добавлю, что многие возражения клиентов типичны. Поэтому иногда для компаний есть смысл составлять свой «банк» удачных ответов на возражения. С одной стороны, это облегчает вхождение в должность новых сотрудников, позволяя им быстро изучить и усвоить необходимую информацию;

с другой – такие «фирменные разговорники» являются элементом корпоративного имиджа. Для крупных компаний сегодня особенно актуальна тема внедрения стандартов обслуживания клиентов. Конечно, любая технологичность жертвует теплом межличностных отношений, продавец как будто чуть-чуть автоматизируется, становится «немного машиной» в общении с клиентом. Хотя, может быть, покупателю важнее разговаривать с профессионалом, нежели с личностью?.. Это вопрос философский. Стандарты внедряются, значит, это кому-нибудь нужно! Думаю, если в сфере обслуживания в нашей стране появится больше профессионализма, от этого выиграют все и это создаст возможности для появления нового качества межличностных отношений, гораздо более симпатичных, чем есть сейчас.

2.12. После того как сопротивление преодолено

После напряженной и драматично протекающей сессии я прошу участников выполнить домашнее задание: написать мне письмо со своими впечатлениями. Делается это, во-первых, для того, чтобы дать людям возможность максимально откровенно рассказать о своих впечатлениях (в группе не всегда есть для этого возможности); во-вторых, для того, чтобы рефлексия была продолжена и после окончания сессии.

Рефлексия – это важный тренерский навык. Можно предположить, что зачастую сопротивление участников возникает там, где есть сопротивление тренера. Работа тренера с собственными ограничивающими убеждениями и иррациональными установками, безусловно, поможет ему занять эффективную позицию по отношению к участникам, снизить уровень их сопротивления и справиться с ним, переведя группу к конструктивной работе.

Привожу здесь несколько примеров таких «постсопротивленческих» писем. На мой взгляд, это ценнейшая информация, которая позволяет понять, что чувствует участник в тот момент, когда ведет себя с тренерской точки зрения нерационально. Читая эти письма и сопоставляя их с тем, что делал человек в момент тренинга, не только проникаешься сочувствием, но и приобретаешь необходимый взгляд на ситуацию сопротивления. Это взгляд человека, способного принять любое поведение участника без осуждения и ориентированного на то, чтобы помочь участнику справиться с его неконструктивным поведением, отягощающим его собственное самочувствие. Этот взгляд соответствует профессиональной тренерской позиции.

О ЧЕМ УЧАСТНИКИ НЕ ГОВОРЯТ ВСЛУХ, НО ИНОГДА ПИШУТ ТРЕНЕРУ…

Письмо № 1

Хочу поделиться с тобой некоторыми впечатлениями от прошедшего недавно тренинга. В очередной раз искренне восхищаюсь твоей работой. Все происходящее я воспринимала как создание сложного затейливого узора. Темы человеческих взаимоотношений

сходятся в один мотив и снова расходятся. Это было красиво – настоящее искусство.

Интересна и необычна сама ситуация, когда мы одновременно игроки и наблюдатели, участники и аналитики. Однако страсти в группе часто накаляются нешуточные. Я чувствую, что мои эмоции и чувства нередко сильно захватывают меня и мешают решению основной задачи.

В процессе не всегда получается обсудить и разрешить какие-то моменты, связанные с отношениями участников в группе. Напряжение копится, я его подавляю как «цивилизованный» участник группы. Я хочу понять, как наиболее эффективно разрешить эту ситуацию.

Для меня важны нюансы и оттенки отношений не меньше, чем основная цель нашего тренинга. И я хочу чувствовать себя более комфортно. Возникает тема подавляемой агрессии.

Что еще запомнилось из ощущений, так это выключенность из остального времени и пространства на время тренинга, полное поглощение происходящим. Когда со мной это происходит, это показатель полноты происходящего. Еще отметила для себя удивительный контраст между автоматизмом окружающей повседневности и тонким глубоким миром, в который мы погружаемся на тренинге. Выходишь на улицу после занятий – и забавно становится от суеты.

Был момент, когда мне стало не по себе. Я загрустила о естественном, спонтанном, радостном человеческом общении. О том, которое называют «радость ПРОСТОГО человеческого общения». Без анализа, гипотез, предположений и прочих сложностей. Основанного на любви, взаимном интересе, доверии и принятии. Конечно, одно другому не противоречит, не исключает… Я догадываюсь, что это очередной этап О-Н (осознанная некомпетентность) или О-К (осознанная компетентность, кстати, очень удачно читается как «О кей!»). Но вот в тот момент очень захотелось простоты, любви и радости. ПРИНЯТИЕ, ЛЮБОВЬ и КРАСОТА – это то, с помощью чего и зачем вообще можно пройти через все это огромное море человеческих чувств, эмоций, страданий, агрессии, обид и т. д. Мысль не нова. Но мне в этот раз она очень помогла.

Вот этим хотелось с тобой поделиться после тренинга. Хорошо, что написала сразу ручкой на бумаге. Теперь напечатала. Время убегает стремительно, и то, что не сделал сразу, рискуешь не сделать никогда.

Поэтому восхищаюсь твоей работоспособностью, твоему умению общаться с Временем.

Письмо № 2

…На мастерской ты предложила написать о чувствах, мыслях и т. д. Правило ППП очень нравится, активно пробую в жизни, реально работает. Спасибо!

Появился страх перед группой после моего выступления на последнем шеринге. Боюсь, что своими словами вызвала агрессию. После того как я сказала, что меня никто не раздражает, прошла неделя. Сейчас мне кажется, что меня раздражают все! Думаю, что это связано с тем, что я стала бояться группы, о чем уже написала, и раздражение – это форма защиты. Надеюсь, это пройдет, время еще есть.

Есть очень реальные личностные изменения. Явно сделала огромный шаг в сторону внешнего мира. В связке «страшно интересно» интерес начинает побеждать. А еще есть потребность получить от тебя лично обратную связь. Если ты мне расскажешь, какая я, с твоей точки зрения, буду очень благодарна.

Письмо № 3

Доброй ночи, Надежда. Как прилежный ученик выполняю домашнее задание. Интересно… для меня это хороший знак – отсутствие сопротивления к выполнению и собственное осознанное желание. Хорошая идея с письмом!.. Интересно, сколько людей откликнутся?..

Я себя очень хорошо ощущаю и сама себе завидую! Приятно поражена, что практически всегда включаюсь в процесс полностью и совершенно естественно. На тренинге я становлюсь эгоисткой по полной программе. Я пользуюсь и эксплуатирую тебя (как Тренера, Учителя), участников (как подопытных кроликов, с одной стороны, и как людей с иным опытом), процесс (стараюсь ловить каждый момент, мгновение и даже паузы). Я страшно жадная, короче! И именно от этой жадности веду себя (как мне сейчас кажется) ПОЛЕЗНО для себя!

Может, я скажу слишком самоуверенно, но мне кажется, что я понимаю почти все, что происходит в каждый момент на тренинге… Классно и очень помогает то, что я проводила уже сама тренинги, то, что я посещала у других тренеров. Если бы у меня не было никакого

опыта, мне бы эти два дня показались какой-то большой игрой и шоу… и тяжело бы было выделять сухой остаток…

Сегодня, правда, к концу дня вдруг стала **ОЧЕНЬ сильно злиться на себя за бездействие!..** Почему не прочитала раздатки, почему не читаю книги, почему не задаю вопросы, почему не предлагаю альтернативные вещи, а только оцениваю?.. Дурацкая злость нерадивого ученика… Потом отлегло. Надоело оправдываться, тянуться, загоняться. Хочу двигаться в своем темпе. Есть объективные показатели, что я не стою на месте! Нет объективных показателей, что я ничего не делаю! **Совершенно тогда становится непонятным, кому и что я хочу доказать**?

Понимаю, как тяжело ребятам (мне тоже сегодня было тяжело!), но в том числе понимаю и знаю, что это нормально!

Только вот что… Во!.. Урок… Я, конечно, могу кайфовать от этого на учебной группе, потирать с удовольствием ладошки, приговаривая про себя: «Ага! А вот сейчас, ребята, с вами происходят совершенно нормальные вещи! Ничего, ничего! Перебеситесь и выплывете!» и наблюдать за этим со стороны… Но… На «живой» группе так нельзя! Надо выруливать самой и помогать вырулить участникам из этой ситуации. Можно допустить развитие конфликта, но в меру!

Общее итоговое впечатление от двух дней такое: **тяжело, интересно, запутанно.**

Отношения в группе раздражают, и я понимаю, что мне нужно быть терпимее.

Если я понимаю, что так и должно быть, то **меня страшно бесит заторможенность тех, кто невольно чрезмерно уходит в эмоции**, откровенно не слышит очевидных вещей, сопротивляется и не хочет брать то, что дают.

Да… Вот опять, смотри. **Значит, я так и из-за своих участников буду беситься**? Ясно…Надо осторожнее быть. Завтра попробую следить за этими вещами в своей работе.

Пока писала, даже **голова перестала болеть, энергия какая-то появил**ась! Желание скорейшего наступления завтра и азарт.

P. S. Странно. Перечитываю письмо в третий раз и никак не могу понять, что же меня в нем так взбодрило?.. Определенно я опять увлечена, чувствую силы и жду наступления завтрашнего дня! Мда…

P. P. S. Сходила кофе попила и поняла один момент! Может, это и не письмо вовсе! У меня какое-то **облегчение наступило, потому что я**

чувствую, что завтра все придут немножечко другими!!! Наверное, более близкими, спокойными и открытыми! Другими! Ну не только я ведь тебе написала?

Глава 3
Формирование команды

Много копий сломано вокруг понятия *team building (тимбилдинг)*. Кто-то восхищен возможностью поразвлечься за счет компании; кто-то считает, что совместный отдых сотрудников на природе – самое доступное и быстрое средство повышения мотивации и общего улучшения работы организации; кто-то презрительно произносит новое, не менее модное слово «тимдебилдинг», которое говорит само за себя *(«Тимдебилдинг – это когда их вывозят в Подмосковье и там под шашлычок и винцо приговаривают в мозги новое мировоззрение»)*.

Мнений относительно пользы этого тренинга для компании великое множество, отсюда и соответствующее количество подходов к решению задачи формирования команды. В зависимости от представлений о том, что это такое, заказчик обращается со своим запросом или в рекламную компанию, или к профессиональным тренерам, или к психотерапевтам, работающим в рамках группового анализа, и т. д.

Вопреки сложившемуся мнению о том, что тимбилдинг – дело нетрудное, формирование команды – один из самых сложных видов тренинга для тренера, если заказчик действительно желает сформировать команду, а не только укрепить командный дух в компании. Сложность его заключается в непредсказуемости. Трудно предположить, что потребуется конкретной группе, пришедшей на тренинг, чтобы он оказался для нее полезным. Даже диагностическое интервью, проводимое с руководителем и сотрудниками до начала тренинга, не всегда выявляет истинные взаимосвязи между людьми в данной группе, и уж тем более не показывает причин нарушения коммуникации. Для того чтобы разобраться в предмете, обратимся сначала к базовым знаниям, необходимым тренеру для успешной работы по этой теме.

3.1. Групповость и структура группы

Определение группы гласит:

> **Группа** – совокупность индивидов, объединенная любым общим признаком: общим пространственным и временным бытием, деятельностью, экономическими, демографическими, психологическими и другими характеристиками; совокупность индивидов, придерживающихся принятых ими норм и выполняющих предписанные ими социальные роли на основе стандартизированных образов взаимодействия.

Под **малой группой** понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов[12].

Структура группы

Структура группы определяется следующими параметрами: инъюнктивными нормами, ролями, статусной иерархией, системой коммуникации, сплоченностью.

Инъюнктивные нормы – общие ожидания того, как члены группы должны вести себя, если хотят получить социальное одобрение и избежать порицания.

Роли – ожидания того, как отдельные члены должны вести себя.

Статусная иерархия – распределение членов в соответствии с социальной властью, влиянием, которое они оказывают на других членов группы.

Система коммуникации – передача информации другим членам группы.

Сплоченность – сила и прочность связей между членами группы. Существуют разные виды сплоченности: межличностная, когда членам

группы нравится работать вместе, и сплоченность вокруг задачи, когда члены группы стараются совместно выполнить групповое задание.

Признаки группы представлены на рис. 3.1.

Рассмотрим черты, отличающие группу от команды (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Отличия группы от команды

Группа	Команда
Возникает стихийно.	Возникает в рамках плана.
Инициатива возникновения внутри.	Инициатива создания находится вовне.
Цель аморфна.	Цель конкретна.
Роли динамичны.	Роли закреплены.
Функции членов полусвободны.	Функции членов распределены.
Взаимодействие не регламентировано	Взаимодействие регламентировано технологией

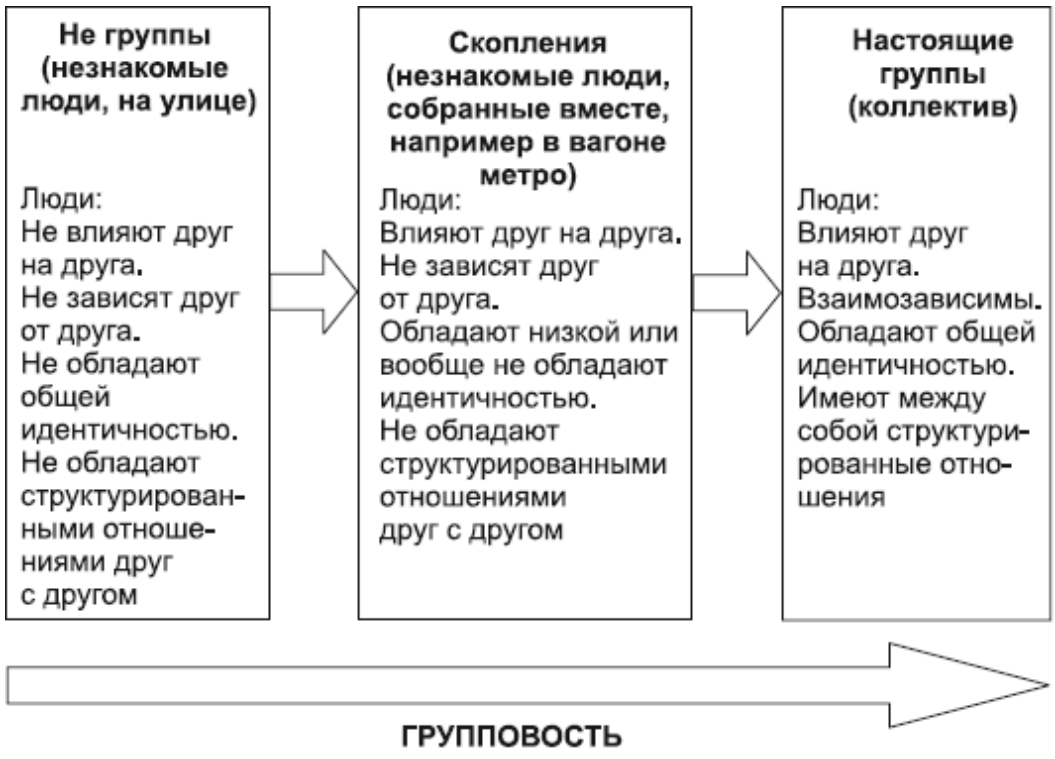

Рис. 3.1. Отличия групп и не групп

Команда: базовые знания, необходимые тренеру

Определение команды

Танненбаум (Tannenbaum), Берд (Beard) и Салас (Salas) называют командой малую группу, состоящую из 5–7 (реже из 15–20) человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли; определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде.

На тренерской мастерской я часто задаю вопрос группе: можно ли сформировать команду, состоящую из 100 человек? А из тысячи? А из миллиона? Психологи, тренеры и менеджеры по персоналу интуитивно дают правильный ответ: нет. Связано это и с определенным (ограниченным) количеством командных ролей, и с едиными ценностями, которые должны разделяться членами команды, и с условиями, способствующими созданию сплоченности; из приведенного определения также следует, что командой не может стать большая группа.

Однако запросы на формирование команды из группы такого масштаба (сто, тысяча, десятки тысяч человек) от руководителей поступают. Их интуиция диктует им иные, нежели у психологов, ответы. Ну а поскольку есть спрос, то рынок создает и предложение! И вот уже собираются сотни сотрудников какой-нибудь компании на корпоративный выезд, где им предложат, хотят они того или нет, спортивное ориентирование на местности, лазание по веревкам, заучивание и репетиции выкрикивания речовок и решение креативных задач в момент совместной пробежки по снежной целине.

Однако все не так трагично, как может показаться на первый взгляд. Укрепление командного духа действительно способствует улучшению взаимоотношений в коллективе и повышает мотивацию сотрудников. Более того, можно пойти и более точным путем, излюбленным в сетевом маркетинге. Действовать можно начав формировать первичную команду из менеджеров высшего звена, каждый из членов которой сформирует затем вокруг себя команду из своих подчиненных, и так, спускаясь по иерархической лестнице, с самого верха до самых низов, будет образована команда, состоящая, как матрешка из своих клонов, из команд следующего уровня.

Получившаяся в итоге командная сеть отвечает всем параметрам команды, кроме количественного состава. Так создается команда, являющаяся основой для укрепления и развития корпоративной культуры, так создаются великие компании.

Методические подходы к созданию команд

Методические подходы, применяемые на практике, можно подразделить на три направления: *team building, team design* и *reteaming.*

Team building and development (командообразование).

Внимание уделяется укреплению и развитию команд, сложившихся естественным образом.

Team design and role distribution (проектирование команды) более сконцентрировано на принципах проектирования команды и распределения в ней ролей.

Reteaming – подход, предложенный финской школой позитивной психотерапии и тренинга (Бен Фурман и Тапани Ахола), основанный на уточнении целей уже существующей команды. В этом подходе цель понимается как противоположность проблеме.

Тимбилдинг направлен на развитие сплоченности команды. О принципах, на которых зиждется групповая сплоченность, мы уже говорили в предыдущей главе; эта тема будет продолжена. Сейчас же остановимся на вопросах проектирования команды и распределения в ней ролей.

Распределение ролей в команде

Мередит Белбин – отец выделения и классификации командных ролей. Целью его экспериментов было распределение имеющихся в группе людей по командам максимально эффективным способом. Сам автор теории признает, что она хорошо работает, только если мы можем приписать человеку хоть какую-нибудь положительную командную роль (есть люди, которые вообще не подходят для командной работы), и теряет свою актуальность, если команду составляют люди, которые могут исполнять многие роли и легко между ними переключаются в зависимости от обстоятельств.

По Белбину, в команде должны присутствовать исполнители восьми основных ролей: Рабочая пчелка, Генератор идей, Руководитель, Мотиватор, Снабженец, Аналитик, Вдохновитель, Контролер.

«Хотя «неполные» команды и могут добиться успеха за счет использования общекомандного потенциала, но какой-то недостаток в действиях такой команды обязательно проявится и высветит ошибку, заложенную в схеме построения команды», – пишет М. Белбин. Не использующие данную схему, но тем не менее успешные компании пришли, по его мнению, к другой модели – созданию группы хорошо взаимодействующих и эмоционально устойчивых экстравертов (ЭУЭ). «Команды этого типа выигрывают редко, – пишет Белбин, – но почти никогда не показывают худших результатов. Члены команды ЭУЭ не отличаются разнообразием командных типов. Все, чего таким командам не хватает в профессиональном отношении, они восполняют за счет своей гибкости».

Типологии командных ролей

Существует множество типологий, выделяющих наиболее часто встречающиеся командные роли. Например, в тренинге для решения креативных задач я раздаю участникам следующее описание ролей (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Описание командных ролей

Творческая роль	Содержание
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, намечает пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностью соединения различных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Привносит в работу энциклопедические сведения по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием влияет на группу, вселяя веру в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе мозгового штурма работу отдельных членов команды с позиции достижения конечных целей

Кроме того, для описания ролевой структуры коллектива используют описания коммуникационных и поведенческих ролей (я позаимствовала эти описания из сети Интернет, табл. 3.3).

Таблица 3.3. Коммуникационные роли

Коммуникационная роль	Содержание
Лидер	Обладает высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывает влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной личностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
Сторож	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность сообщений, доводит их до лидера
Координатор	В контакте с лидером осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели
Проводник	Обеспечивает связи группы с внешней средой

Описание поведенческих ролей очень далеко от научности – оно скорее в шутливой форме передает некоторые типы поведения участников. Однако оно может быть использовано для создания различных упражнений тренинга формирования команды, а также прекрасно подходит в качестве раздаточного материала, ознакомление с которым снижает напряженность в группе, поэтому привожу и его (табл. 3.4).

Таблица 3.4. Поведенческие роли

Поведенческая роль	Содержание
Оптимист	Будучи всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Никогда не бывает уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще отличную от общепринятой
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»
Догматик	Упорно придерживается известных норм, отстаивает свое мнение, порой даже не соглашается с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, в работе, спорте и быту
Кляузник	Собирает слухи, часто непроверенные или даже ложные, и способствует их распространению. Во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль

Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет почины и мероприятия в рабочее время. Свои обязанности по службе выполняет посредственно
Важная птица	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он много знает и у него есть «рука»
Сирота казанская	Ищет сочувствия окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и со стороны руководства
Ерш	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов. Конфликтует с руководством и коллегами
Себе на уме	Занимается на работе преимущественно личными делами (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает быт), используя при этом свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит «по делам»), ведет посторонние разговоры
Наполеон	Тщеславный человек с манией величия, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Действенность в распределении ролей означает их правильное выделение, установление правил взаимодействия между ними и расстановкуу отобранных специалистов по ролям, которые им более всего подходят.

В команде каждый член выполняет специфическую целевую роль[13], описываемую перечислением его задач и действий, а также имеющую интегрирующее наименование (например, IT-специалист, маркетолог, экономист, руководитель).

Центральные и периферийные роли

Существует понятие **центральности** или **периферийности** целевой роли, которое необходимо иметь в виду, занимаясь проектированием команды. Нетрудно догадаться, что целевая роль «лидер команды» обладает максимальной центральностью, поскольку в наибольшей степени соотносится с поставленной целью. Роль

технического исполнителя меньше зависит от цели, поэтому она намного менее «центральна». «Периферичность» целевой роли определяется как минимальная степень ее центральности.

Чем более «центральна» целевая роль, тем выше ее важность с точки зрения достижения групповой цели. Если центральная целевая роль исполнена плохо, команда может не достичь поставленных целей.

Чем «центральнее» целевая роль, тем выше уровень качеств и умений, необходимых для ее выполнения. Центральная роль, как правило, требует значительных знаний и практического опыта.

И, наконец, чем «центральнее» целевая роль, тем сложнее передать ее от одного члена команды другому. Передача центральной целевой роли может оказаться очень тяжелой и потребовать длительного времени. Всем знакомы длительные и болезненные процессы адаптации команды сотрудников к новому директору, например.

Принципы распределения ролей

В зависимости от давления внешней среды на команду, проводя распределение ролей в команде, опираются на один из двух принципов, предложенных исследователями Стемфлом (Stempfle), Хюбнером (Huebner) и Бедк-Шаубом (Badke-Schaub) в 2001 году: **принцип компетентности** или **принцип предпочтения.**

Согласно принципу компетентности, действенным можно считать такое распределение целевых ролей, при котором спрос с каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась.

В соответствии с принципом предпочтения, действенным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают. При этом стоит иметь в виду, что люди часто предпочитают те целевые роли, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Это может привести к тому, что член команды, выбирая ту или иную роль по предпочтению, будет не в состоянии успешно с ней справиться. Например, потребности в развитии или самореализации могут побудить члена группы взять на себя несвойственную до сих пор ему роль, с тем «чтобы попробовать себя в новом качестве».

Этот эффект часто можно наблюдать на тренингах: если дать участникам группы возможность выбрать себе роль самостоятельно, то часть из них выбирает желательные, но слишком трудные для себя роли, забывая об ответственности перед группой за качество выполнения: им «просто очень хочется хотя бы разочек побыть генератором идей!» Или, напротив, участник хочет получить периферийную, наиболее простую для выполнения роль, чтобы нести как можно меньше ответственности за успех или неуспех команды: *«Давайте я буду энтузиастом! Халява! Знай себе радуйся, и больше ничего делать не нужно!»*

В этом нет ничего плохого или зазорного, ведь тренинг и предназначен для экспериментирования и пробы себя в новом поведении. Важно только обязательно обсудить эти тенденции на шеринге после соответствующего упражнения, чтобы участники более осознанно и ответственно относились к роли, выбираемой ими самостоятельно или предназначенной им в команде. В реальной жизни это регулируется применением того или иного принципа подбора членов команды: при значительном давлении среды усиливается действие принципа компетентности и ослабляется действие принципа предпочтений. При снижении давления среды все происходит наоборот, и участники приобретают возможность профессионально и личностно расти, совершая ошибки и достигая успехов, действуя в роли, выбранной по предпочтению.

Роли и ценности

Галина К.: *«Я работала в компании, в которой были приняты такие ключевые ценности, как ЛИДЕРСТВО, ЛОЯЛЬНОСТЬ, РАБОТА В КОМАНДЕ, РЕПУТАЦИЯ, ОТКРЫТОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Лично мне это очень нравилось. Во-первых, сотрудник, пришедший в компанию, уже имеет представление о том, что приветствуется в компании, а что нет. Во-вторых, никто не мучится тем, как себя вести, так как всем сказано изначально, как надо, как это принято в компании. В-третьих, это маленькая подсказка для тех, кто хочет добиться успеха именно в нашей фирме. И еще много плюсов. Но есть один большой минус: без обучения или тренингов каждый сотрудник,*

прочитав перечень ключевых ценностей, интерпретирует их по-своему и не всегда так, как запланировали руководители.»

Алиса С.: *«Думаю, большинство людей не осознают свои настоящие ценности: декларируют одно, а ведут себя соответственно совсем каким-то другим ценностям… а уж компании и подавно. Обычно никто не озабочен выявлением ценностей – не до того как-то бывает… Но, пусть и бессознательно, люди и компании подбирают друг друга по совпадающим ценностям. Обычно эти вещи В ТОЧНОСТИ коррелируют! (иначе люди не работали бы в этих компаниях)».*

Александр П.: *«Да, истинная правда – руководитель компании, как правило, в первую очередь озабочен своими личными выгодами. И на пути к этому счастью не щадит ни людей, ни коней, ни белогвардейских офицеров. Другое дело, что зачастую как раз в экстремальных условиях наиболее полно и ярко проявляются деловые, профессиональные и творческие качества рядового сотрудника компании. Чем не тема для обсуждения: ценность компании как элемент пути следования индивидуума к его личнъм целям???*

Суть такова: дать установку на то, что каждый в конечном итоге преследует свои личные цели, но опыт работы в любой компании может быть бесценен, если своевременно расставить все точки над i, не заморачиваться и не принимать работу близко к сердцу. Наоборот, бесстрастно препарировать свою работу, разложить все ее составляющие по полочкам и трезво расценить, что лично я могу получить от этой работы: только ли деньги, или возможность карьерного роста, или в то же время еще и вырасти как личность. Могу ли я, даже при плохом начальнике, получить позитивный опыт? Как я могу это сделать? Что я могу сделать сам по себе вообще? Как это поможет мне лучше понять себя и свои возможности?..»

Действительно, важно, чтобы в компании уже были формализованы ценности. И не менее важно, чтобы эти ценности были растолкованы персоналу, чтобы избежать двусмысленностей и двойной морали. Каждый человек имеет свое представление о том, что для него ценно, и действительно, чаще всего это неосознанные представления. Осознание их является одной из важнейших задач тренинга формирования команды.

Ценность – это четкое представление о том, что в определенной ситуации желательно или приемлемо, а что нет и чем члены команды будут руководствоваться при выборе форм действий и поведения. Ценность в команде или организации в целом представляет собой отношение к делу, выраженное в действиях.

Когда у людей есть возможность выбора командной роли по предпочтению, они осуществляют этот выбор, исходя из своих ценностей. И крайне важно, чтобы ценности эти совпадали (или хотя бы не шли вразрез) с ценностями команды.

Для осознания ценностей бывает удобно использовать косвенные, метафорические приемы. Так, например, в рамках работы тренерской мастерской я предлагаю группе разработать концепцию и план создания метафорической скульптуры под названием «Наша команда».

Метафоры, предложенные участниками одной из групп в момент обсуждения:

- ♦ корабль;
- ♦ цветок;
- ♦ дом;
- ♦ солнечная система;
- ♦ фонтан.

Остановившись на метафоре «Корабль», группа начинает выписывать на флипчарте детали своего корабля: корма, парус, штурвал, флаг, капитанская рубка, якорь, весла, руль, мачта, трюм, иллюминатор, пушка, винт, каюта, палуба, мотор…

Затем участники воодушевленно распределяют между собой роли, учитывая фактор обязательной привлекательности роли для каждого члена команды. После того как роли распределены и приняты, группа строит живую скульптуру.

В пылу творческого взаимодействия и стремясь уложиться в отведенное время, люди подчас жертвуют своим комфортом ради достижения командного результата. Возможно, в экстремальных ситуациях это и оправданно. Но на тренинге это неуместно, поэтому стоит обратить внимание группы на самочувствие отдельных ее членов. Например, человек, которому команда выдала роль «якоря», чувствует себя в ней неуютно. Поэтому далее требуется откорректировать результат, чтобы еще более осознанно согласовать действия и учесть

интересы **всех** членов команды и создать скульптуру, в которой каждому члену было бы комфортно, чтобы каждый мог иметь и использовать возможности для развития, находясь на своем месте в слаженной команде.

Дело в том, что, разыгрывая на тренинге ту или иную метафору, люди воспроизводят именно те паттерны поведения и взаимоотношений, которые они будут затем демонстрировать в реальных ситуациях. Поскольку задачами тренинга являются снижение напряженности и переход от формального к личностному отношению друг к другу, а также принятие личностных особенностей членов команды, то построение и уточнение метафорической «живой скульптуры» становится важнейшей частью плана решения этих задач.

После упражнения в шеринге необходимо перевести полученный креативный материал, созданный в процессе совместного творчества, на рациональный язык: переводим метафорические символы в ценностные значения, которыми наделили выбранные ими символы члены команды. На вопрос «Что означает для тебя выбранная тобою роль, твой символ?» участники отвечают, например, следующее:

♦ Таня: *«Нос корабля символизирует для меня первооткрывательский интерес, любознательность».*

♦ Лена: *«Иллюминатор – это честность».*

♦ Женя: *«Я колокольчик. Ко мне можно обратиться за защитой, я всегда окажу помощь, постараюсь обеспечить безопасность».*

♦ Алла: *«Я штурвал, это для меня символ лидерства!»*

♦ Наташа: *«Флаг – это мой оптимизм, воля к победе».*

♦ Оля: *«Парус – целеустремленность».*

♦ Миша: *«Шлюпка – свобода».*

♦ Марина: *«Весла – движение и изменения».*

♦ Петр: *«Пушка – смелость, вызов».*

Выявленные таким образом индивидуальные ценности сверяются с общими командными. Результатом упражнения становится осознанный выбор каждым участником своей роли в команде; принятие другими членами его личностных особенностей; общее снятие напряжения.

Подобным же способом тренер может провести работу по выявлению и осознанию индивидуальных ценностей каждого члена команды, предложив группе свою метафору. Опираясь на идею возможности создания «звездной команды», где каждый участник

является лидером в своей зоне ответственности и компетентности, одной из групп участников тренерской мастерской в Екатеринбурге я предложила нарисовать себя в роли звезды. Затем каждый представлял и комментировал созданную им картину, после чего группа анализировала получившуюся в итоге «Галактику» с точки зрения гармоничности и согласованности для дальнейшей эффективной совместной деятельности.

Области, в которых необходимо установить общие системы ценностей:

- ♦ руководство;
- ♦ сотрудничество;
- ♦ функциональная, должностная роль;
- ♦ товар/услуга;
- ♦ общение с клиентом (стандарты обслуживания);
- ♦ конкуренты.

Индивидуальное отношение человека к другим членам команды, к компании в целом, к делу формируется на ранних стадиях развития команды. Однако всегда есть возможность это отношение откорректировать, опираясь на единые командные ценности. Здесь также очень важен личный пример лидера, ведь, ориентируясь на него, члены команды составляют собственное представление о том, что является ценным для командного успеха, а что тормозит общую работу. Именно поэтому необходимо внимательно рассмотреть ценности и нормы командной работы, произрастающие из личностных ценностей, чтобы отсечь пустые формулировки ложных, только лишь декларируемых, но не выполняемых и опереться на истинные, принимаемые и правильно понимаемые ценности и нормы.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Если говорить не об учебных группах, а об организациях, то нужно отметить, что в тех компаниях, где руководитель уделяет внимание осознанию ценностей команды, создается стройная, сильная и прочная культура. Хочется привести пример работы с компанией «Аникеев Бизнес Инвест», в которой я со своим коллегой, ко-тренером Александром

Ерофеевым, проводила тренинг формирования команды в июне 2005 года.

Поскольку группа была большой (65 человек), в упражнении я разделила ее на малые подгруппы по 7 человек и предложила каждой нарисовать герб компании. В предварительном обсуждении концепции рисунка людям предлагалось учесть индивидуальные и командные ценности.

После того как работа была проделана, мы устроили «Выставку», на которой демонстрировались все работы.

Удивительное чувство испытывали все участники тренинга, рассматривая рисунки и сопоставляя результаты деятельности своей подгруппы с творениями других. Если читатель внимательно рассмотрит все эти рисунки, он увидит, насколько точно в каждом из них в символической форме отражены общие ценности компании, являющейся командой по своему духу.

Надо ли говорить о том, что визуализированные таким образом ценности компании: настойчивость, компетентность, порядочность, умение оперативно принимать решения в сложных ситуациях, высокое качество, благотворительность, инициативность, масштабность – мощно воздействуют на эмоциональную сферу участников группы, укрепляя их чувство приверженности к компании, гордости за нее? Такое мероприятие способно помочь людям сопоставить и сверить свои ценности с ценностями компании, в которой они работают, и, найдя прямое соответствие, усилить сплоченность команды.

Сплоченность, совместимость и групповая идентификация

Совпадение ценностных ориентаций приводит к тому, что на их основе возникает возможность полной и равномерной включенности членов команды в работу. И здесь на первый план выходят понятия сплоченности и совместимости. Посмотрим, в чем состоят их различия.

Совместимость предполагает возможность выполнить задачу.

Сплоченность означает, что состав команды интегрирован наилучшим образом.

Обратимся к рис. 3.2. Допустим, у нас есть два набора: один из одинаковых по форме карточек, второй – из различающихся (строка 1). Когда возникает потребность совместной деятельности, тогда и разные по форме карточки (те, что слева), и одинаковые (те, что справа) складываются в картинки, которые выглядят гармоничными и устойчивыми (строка 2). Однако в случае возникновения трудностей (строка 3) те карточки, которые ничто не связывает между собой, распадаются на составные части, разлетевшись в стороны. А те, что сплотились за счет взаимодополняющих особенностей, остались в неизменном, рабочем состоянии. Несмотря на испытания, они представляют собой единое целое. Именно сплоченная команда способна преодолевать кризисы на пути своего развития без потерь, чего не скажешь о группе совместимых между собой людей.

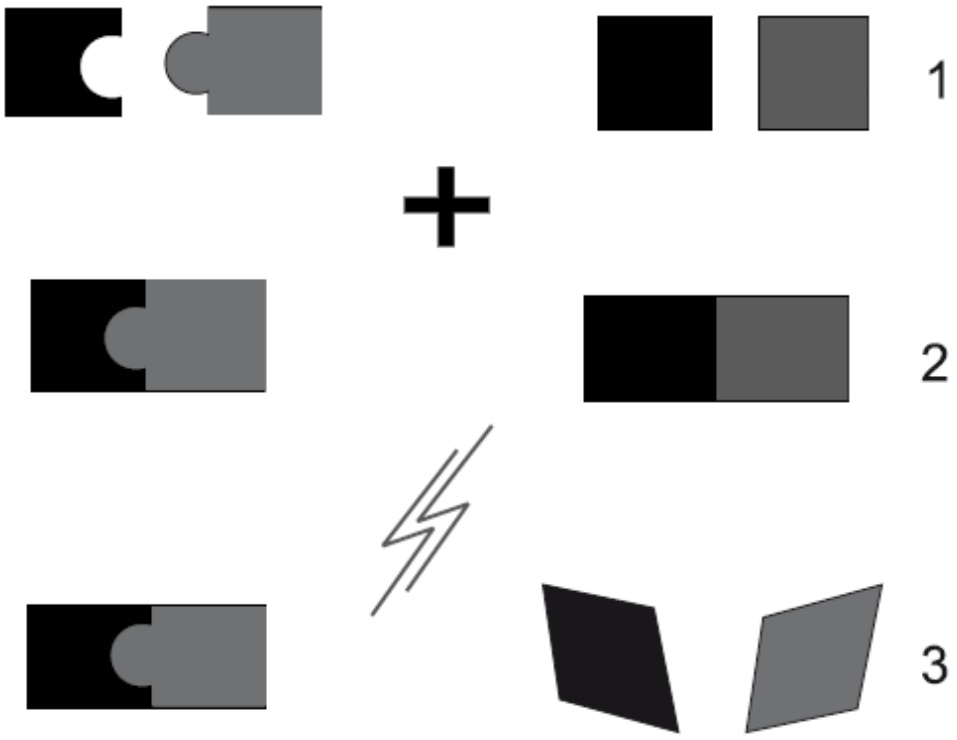

Рис. 3.2. Сплоченность

Командная (групповая) сплоченность – это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений, характеризующийся взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью участников и командой, и совместной деятельностью в целом. Командная

сплоченность – необходимое условие успешной работы команды. В группе, сформированной из незнакомых людей, некоторое время обязательно будет потрачено на достижение того уровня сплоченности, который необходим для решения общих командных задач.

Факторы, усиливающие групповую сплоченность

К. Рудестам (1993 г.), А. А. Александров (1997 г.) и другие исследователи группового поведения выделяют следующие факторы, способствующие усилению групповой сплоченности:

♦ совпадение интересов, взглядов, ценностей и ориентации участников группы;

♦ гомогенный состав групп (особенно по возрастному показателю: нежелательно объединять в одной группе лиц старше пятидесяти лет и младше восемнадцати);

♦ атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия;

♦ активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников;

♦ привлекательность лидера как образца, модели оптимально функционирующего участника;

♦ квалифицированная работа лидера, способного провести специальную работу для усиления сплоченности команды;

♦ *наличие другой группы, которая рассматривается как соперничающая;*

♦ *присутствие в группе человека, способного противопоставить себя группе, резко отличающегося от большинства участников (белой вороныили козла отпущения).*

Отметим, что последние два пункта, хотя и способствуют сплоченности команды, являются деструктивными и не могут рассматриваться в качестве инструментов сплочения команды.

Причины снижения групповой сплоченности

Во-первых, возникновение в группе мелких подгрупп, что вызывает «местечковое» поведение и мышление. Чем больше группа, тем вероятнее образование подгрупп. Понятно, что в большой группе

такое неизбежно; с этим и связано определенное ограниченное количество (напомню: 5–7, редко – до 20) человек в команде. Кроме того, знакомство, дружба, симпатия между отдельными членами группы до начала взаимодействия может привести к отчуждению такой пары или малой группы от всей команды. С этим связана и проблема совмещения «стареньких» и «новеньких» членов формирующейся команды, которую хотят решить заказчики.

Во-вторых, неумелое руководство со стороны лидера может привести к излишнему напряжению, конфликтам и даже развалу команды. Например, если лидер затевает интриги, приближает к себе или удаляет от себя тех или иных участников, распределяет полномочия и вознаграждения, исходя из личных пристрастий, а не из компетентности и реальных заслуг коллектива, тем или иным способом манипулирует людьми и информацией, то такая группа рано или поздно перестает быть командой (если вообще можно ее таковой назвать).

В-третьих, отсутствие единой цели, увлекающей и объединяющей участников, а также **отсутствие совместной деятельности.** Например, когда я задаю группе тренеров на своей тренерской мастерской вопрос: «Является ли, на ваш взгляд, наша группа командой?» – участники отвечают: «Нет, мы не команда: мы все чудесные люди, но разъединены, у нас ведь нет единой цели…» Поэтому отчасти для того, чтобы решить задачу формирования команды (я должна показать участникам, как проводится этот тренинг, а значит, должна создать команду), я стараюсь создать возможности для появления единой цели. Когда у людей нет объединяющего их будущего, это будущее создается лидером, спускающим цель сверху. Я ставлю перед своей группой важную, значимую для каждого цель: совместное проведение единого тренинга в рамках последней учебной сессии, «парада тренингов». Я рассказываю о том, как важно сплотиться для успешного достижения этой цели, о том, что если нашей группе не удастся стать командой, то никому по отдельности не удастся пройти выпускной экзамен достойно. Когда единая поставленная лидером цель осознается и принимается – интериоризируется – каждым членом группы, тогда появляется среда для возникновения групповой сплоченности и превращения группы в команду. Если лидер не ставит перед своей группой объединяющей цели, то каждый участник движется по направлению к своей

собственной. Возникающий на этой почве конфликт целей приводит к снижению групповой сплоченности.

Сплоченность определяет успех совместной работы потому, что помогает преодолевать кризисы в развитии, делает группу неуязвимой и устойчивой к ситуациям, насыщенным негативными эмоциональными переживаниями, позволяет решать сложные задачи, которые не под силу выполнить одному члену группы в одиночку. Тренинги сплочения и формирования команды обычно и заказываются теми организациями, эффективная деятельность которых напрямую зависит от степени единства и взаимопонимания сотрудников.

Различие между сплоченностью и групповой идентификацией

Здесь необходимо подчеркнуть разницу между феноменом групповой идентификации и сплоченностью.

> **Групповая идентификация** – отождествление себя с обобщенным образом члена какой-либо социальной группы, за счет которого происходит принятие, часто некритическое, ее целей и ценностей.

Как мы помним, в соответствии с определением команды (ее члены «определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде»), групповая идентификация – важный фактор, позволяющий группе превратиться в команду. Однако зачастую групповая идентификация приводит к неприятным последствиям, проявляющимся в так называемом групповом мышлении.

«Групповое мышление – стиль мышления людей, которые полностью идентифицируют себя с конкретной социальной группой. При этом создается ситуация, когда единомыслие становится большей ценностью, чем следование логике и рациональному выбору решений. Растет уровень конформизма, информация, существенная для деятельности группы, начинает анализироваться тенденциозно, культивируется убеждение во всесилии группы и неоправданный оптимизм»[14].

Групповое мышление проявляется чаще всего на первом этапе формирования команды (подробно об этапах мы поговорим позже).

Стремясь во что бы то ни стало сохранить единство группы, на первом этапе люди способны приносить в жертву ощущению псевдосплоченности не только истину, но и любых выделяющихся из общей массы членов группы.

Иногда на тренинге этот феномен проявляется поразительно ярко, когда на глазах у тренера в рамках обсуждения или ролевой игры разворачивается драма приношения меньшинства в жертву большинству. Однажды я наблюдала, как группа, помещенная в кризисную ситуацию «катастрофической» задачи «Авария на Луне», стремясь уложиться во время, казнила одного из участников – сначала на символическом уровне, лишив его «кислорода», а затем переведя свои действия в реальность, лишив его права голоса в обсуждении и посадив за круг. Мужчина, переживая отвержение группой, вышел из комнаты. Никто из членов группы этого даже не заметил. Группа казнила своего члена за инакомыслие: этот человек слишком много знал. В частности, он единственный из группы помнил из школьного курса физики о том, что в условиях отсутствия магнитного поля на Луне компас там работать не будет и потому бесполезен. Он настойчиво пытался донести свои знания до группы, чтобы она смогла успешно справиться с задачей. Но групповое мышление заставило идентифицировавшихся с группой участников пренебречь мнением одного из своих коллег – и истиной в конечном итоге. Когда упражнение закончилось и группа приступила к анализу своей деятельности, «разыдентифицировавшиеся» участники испытывали жесточайшее чувство вины.

Как бы это ни выглядело со стороны, тренеру не следует выносить оценочных суждений относительно поведения участников группы, переживающих первый этап ее развития, сопровождающийся неприятным явлением группового мышления. Люди действуют согласно социальным законам развития групп и ни в коем случае не заслуживают осуждения. Однако эта ситуация обязательно должна быть проанализирована с тем, чтобы помочь формирующейся команде выйти на новый этап развития, преодолев бессознательное стремление к групповой идентификации и групповому мышлению, перейти к осознанной сплоченности.

3.2. Этапы формирования команды

Выделяют пять этапов формирования команды:

1) формирование;
2) «бурление»;
3) выработка норм;
4) эффективное взаимодействие;
5) расформирование: умирание и смерть команды.

Эти этапы соответствуют стадиям развития любой группы. Однако в отличие от обычных групп команда не является таковой до тех пор, пока не выйдет на четвертый этап своего развития. На первых трех этапах развивающуюся группу можно сравнить с зародышем, который либо выживет и станет полноценным плодом, либо так и останется потенциальной, нереализованной возможностью. Наверное, если бы цветущая яблоня могла мечтать, ей хотелось бы, чтобы все ее весенние цветы превратились к сроку в сочные прекрасные плоды. Но природа дает шанс лишь тем, кто прилагает усилия к выживанию и развитию: осенью, собирая урожай, мы и не вспоминаем об облетевших, нежизнеспособных цветках, отбрасываем незрелые или тронутые червоточиной плоды, отыскивая здоровые, крепкие, качественные. То же самое происходит и с человеческими сообществами: одни умирают до срока, разваливаясь на части, другие дотягивают до зрелости в болезнях и страданиях и лишь немногие не только выживают, но и достигают максимального расцвета, проходя сложный путь от замысла к точному воплощению задуманного.

Любая компания, которая стремится к командному взаимодействию и заботится об укреплении командного духа, мечтает получить в результате тренинга командообразования качественный продукт: сплоченную команду с четким распределением ролей, отсутствием конфликтов, отлаженным взаимодействием, общностью цели и ценностей, способную на высокие достижения, невозможные для реализации одним человеком.

Но чтобы получить такой продукт, она должна быть готова посвятить этому процессу много времени и сил. Взросление как отдельной личности, так и группы происходит во времени. Руководителю необходимо запастись терпением, осознавая

происходящее, и тонко управлять сложными процессами человеческого взаимодействия, помогая своей группе развиваться.

Рассмотрим этапы формирования команды подробнее.

Этап № 1. Формирование

Характеризуется зависимым и исследующим поведением участников группы. Люди впервые собрались вместе и испытывают бесконечную радость и воодушевление. Они чувствуют себя «избранными»: из множества кандидатов именно им судьба подарила шанс примкнуть к чудесной группе. Они склонны идеализировать других участников группы и свои возможности. Им хочется быть лучше, чем они есть на самом деле. И они стараются выглядеть так, чтобы быть принятыми группой, притягательной для них. В этот сладкий момент зарождения нового сообщества его участники строят грандиозные планы на будущее, ощущают всесилие – свое и коллег. Момент зарождения команды кажется ее членам удивительным событием, к которому они, по счастью, причастны. Этап формирования команды внешне сопровождается такими проявлениями: люди улыбаются друг другу, стараются быть максимально приятными в общении, демонстрируют лучшие свои качества. скрывая свою истинную суть.

Это время жизни группы можно описать дихотомией «Мы – Они». «Мы» – прекрасные, умные, красивые, талантливые, восхитительные (табл. 3.5). «Они» – весь остальной мир, которому не посчастливилось примкнуть к уникальному сообществу. **Это стадия идентификации** отдельных участников с группой, с социально целым (с «Мы»), и одновременно – противопоставления себя остальному человечеству («Они»).

Понятно, что человек не может постоянно соответствовать идеалу, мило улыбаясь и поддерживая светские разговоры. Поэтому эмоциональное напряжение участников на этом этапе возрастает, они переживают довольно сильный стресс. Человеку очень трудно долго прожить под девизом *«Казаться, но не быть!»,* поэтому рано или поздно участники начинают задыхаться в атмосфере деланого дружелюбия. Истинность берет свое, и группа переходит на второй этап своего развития.

Таблица 3.5. Краткое описание первого этапа формирования команды

Этап	Оппозиция	Чувства, желания и состояния членов команды	Социальный возраст
Формирование	«Мы — Они»	Радость, восторг, воодушевление, гордость за себя и за свою группу, очарованность... ...а также страх отвержения и неуспешности	Детство

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

На тренерской мастерской, в сессию, посвященную формированию команды, я обращаюсь к участникам с просьбой в перерыве переписать на листах ватмана три списка из личных тетрадей по следам пройденного упражнения, в котором они обсуждали свои ожидания и опасения от работы в группе и свой потенциал (что они сами могут дать группе, какую пользу принести).

В итоге люди заполнили список «Я хочу», демонстрируя тем самым инфантильную позицию, а списки «Я могу дать группе» и «Я избегаю в этой группе» были проигнорированы. Только к вечеру, после множества упражнений, когда атмосфера в группе немного разрядилась, участники согласились заполнить списки своими цитатами, отмечая при этом, что это задание «слишком уж трудное…». О введенном на первой сессии правиле открытости никто предпочитает не вспоминать. Открытость декларируется, но не реализуется.

Эффективное поведение в группе блокируется стремлением сохранить социальную маску и сопровождается, соответственно, невыраженными эмоциями. Результатом являются два вида деструктивного поведения: репродуктивное и агрессивное. При репродуктивной реакции на ситуацию, встречающейся не столь часто, люди начинают флиртовать, искать внимания и признания со стороны противоположного пола. При агрессивной реакции участники группы начинают искать врага, виновного в их некомфортном самочувствии (и такой враг довольно часто бывает обнаружен в лице тренера). Разновидностью агрессивного поведения является аутоагрессия: люди испытывают чувство вины за свои агрессивные импульсы и направляют

их на себя самих. Следствием становятся пассивность, уступчивость, стремление избежать болезненных ситуаций, идти на компромисс.

Свойственный человеку страх перед изменениями, испытываемый участниками, влечет за собой подъем разнообразных психологических защит из бессознательной сферы. Возникая на тренинге, это зачастую приводит к подмене целей. Например, участница, собираясь на тренинг, руководствовалась желанием получить знания, а в процессе тренинга ждет от группы внимания, любви или признания собственной красоты. Или участник, поставивший себе целью развитие конкретных навыков, в ходе тренинга начинает ожидать от группы создания возможностей для самовыражения и безопасности.

Вот как выглядел тот самый список «откровенностей», давшийся группе в переходном (с первого на второй этап формирования команды) состоянии легко.

Список «Я хочу»:

• обратной связи;
• профессионального роста;
• максимальной включенности;
• открытости;
• критики;
• поддержки;
• кайфа;
• эмоций;
• связей;
• активности;
• открытости;
• безопасности;
• отзывчивости;
• заинтересованности (всеобщей);
• продуктивности взаимодействий;
• возможности высказываться;
• отношения к происходящему с юмором и легкостью;
• комфортного пребывания в группе;
• уважения;
• признания личных успехов;
• почувствовать себя «своим среди своих»;
• получения знаний, умений, опыта;

• иметь возможность самореализации, проявления себя;
• принятия меня таким, какой я есть.

Почему нельзя «спасать» участников

Для тренера, работающего с группой на переходном этапе, будет крайне неуместной роль «спасателя», которую ему иногда хочется примерить на себя. Почему же тренеру нельзя спасать участников от переживаемых ими негативных эмоций?

Дело в том, что на этом этапе развития команды как никогда от тренера требуется подлинность. Иначе, пытаясь спасти участников от проявлений их агрессии, тренер может перечеркнуть всю свою работу по созданию атмосферы открытости и приятия в команде. Все разговоры о принятии личностных особенностей превращаются в пустое сотрясание воздуха, ведь невозможно принять то, чего нет. До тех пор пока тренер не позволит участникам проявить то, что накопилось и о чем было негласно принято молчать, группа будет лицемерить и подменять понятия, сохраняя двусмысленную ситуацию двойного послания. Люди могут говорить о теплых чувствах друг к другу, избегая открытого обсуждения противоречий, чтобы не допустить неконтролируемого выброса негативных эмоций. Достаточно посмотреть на список ситуаций, которых участники избегают в группе, пока она находится на первой стадии своего развития.

Список «Я избегаю в этой группе»

• Проявления агрессии по отношению к другим участникам группы.
• Высказываний «не вовремя», негативов.
• Показаться глупой, некрасивой.
• Двусмысленности.
• Проявления раздражения.
• Проявления чувств.
• Говорить открыто.
• Выглядеть глупо.
• Межличностных конфликтов.
• Сделать кому-то из участников больно, неприятно.
• Позора!

• Быть не таким, как все.
• Стресса.
• Общения с некоторыми людьми.

В результате поставленного авторитетным лицом, каковым является для группы тренер, жесткого блока, запрета на проявление чувств последние начинают подразделяться участниками на позволенные и табулированные, «хорошие» и «плохие». Поэтому здесь критически важно дать людям возможность свободно проявить накопленный негатив. Это необходимо для того, чтобы сделать ситуацию прозрачной и однозначной, чтобы люди научились вовремя раскрываться, не доводя до точки кипения замалчиваемую неудовлетворенность от совместной деятельности и взаимные претензии. Тем самым тренер подает пример открытости, учит людей прямо говорить о себе, о своих истинных желаниях и чувствах вместо того, чтобы вежливо и долго терпеть, а потом взорваться неконструктивным эмоциональным выбросом в остром конфликте.

Тренер, не давая поддержки «светским» проявлениям, отказывая участникам в стремлении всегда, даже в ущерб эффективности, быть милым и учтивым, ясно и четко говорит о фактах, серьезен, честен, открыт и беспристрастен. В таком случае он способен быть конгруэнтным той информации, которую передает людям: он сам может вести конструктивный диалог, разрешая трудные вопросы. Именно такое поведение является образцом для людей, находящихся в группе.

Наблюдая за тем, как тренер избегает участия в играх и манипуляциях и демонстрирует открытую позицию по отношению к участникам, они делают первые самостоятельные шаги в этом направлении. Они перестают натужно улыбаться, пространно философствовать о всеобщих жизненных ситуациях, отшучиваться от наболевших проблем, подменять понятия. Происходит драматичный, но необходимый переход группы от формального к действительно личностному общению, от атмосферы напряженности и скрытого конфликта к атмосфере открытости, принятия и конструктивного обсуждения проблем. Таким образом происходит обучение участников через личный пример тренера в противоположность пустым теоретическим выкладкам, не согласующимся с предъявляемым поведением.

О ЧЕМ УЧАСТНИКИ НЕ ГОВОРЯТ ВСЛУХ, НО ИНОГДА ПИШУТ ТРЕНЕРУ…

Вот наконец-то созрела написать тебе письмо… Такой порыву меня возникал давно, просто сегодняшний тренинг и мои сильнейшие переживания окончательно побудили меня к действию!

Постараюсь не растекаться… В связи с сегодняшним тренингом и нашим с Евой тренерством у меня возникло очень много вопросов. Но перед вопросами напишу тебе кратко о своих переживаниях.

Во-первых, благодарю тебя за ценные чувства и внутренние переживания, которые я сегодня получила! Благодарю за невидимые внешне, но ощутимые поддержку и сопереживание! Мне очень важно это осознавать и чувствовать! Я довольна тем, что получила такой неоценимый опыт. Я рада, что было нелегко… что все было не так, как раньше.

Но есть одна вещь, которая теперьмнене дает покоя, которая зацепила, – я столкнулась с тем, что мне не хватает жесткости в отношении группы:

– очень сложно говорить в лоб (это было особенно сложно в ситуации открытого конфликта), говорить прямо о том, что видишь;

– страшно говорить о своих чувствах другим людям;

– очень страшно нарушать привычные рамки поведения (я ведь «улыбчивая девочка», полный позитив, поддержка и т. д.).

Наверное, работают какие-то мои иррациональные установки…

Но в ситуации разбора конфликта, в рамках тренинга по командо-образованию мне будет нужна достаточно жесткая позиция, иначе будет не пробиться через сопротивление участников, и я это очень отчетливо теперь понимаю. Мне не хватает какой-то внутренней энергии, внутренней неколебимости, спокойствия, уравновешенности, независимо оттого, что происходит в группе.

И внутренний вопрос состоит в том, что я чувствую где-то внутри себя этот потенциал, эту силу, которая мне может помочь в нужный момент быть жесткой (не только втренинговой ситуации, но и в жизни).

И это касается не только тех ситуаций, где надо проявлять жесткость. Это, наверное, вообще о способности проявлять себя такой, какой я хочу быть в данный момент времени. Мне сложно эту способность «активировать». И сейчас у меня возникло такое неоднозначное ощущение – ощущение уже имеющейся внутренней силы быть собой – и тут же неумение этой силой пользоваться, неумение ее активизировать тогда, когда мне это нужно.

Меня очень по-хорошему зацепила твоя фраза о том, что «на тренерском месте я могу быть такой, какой я хочу быть», о том, что можно «не играть, а жить».

Эта внутренняя сила – это не что-то социальное, это не просто уверенность в себе, в своих действиях, раскрепощенность и т. д. Эта внутренняя сила – нечто более глубокое и древнее. Можешь ли ты мне написать свои комментарии на то, что я говорю? Потому что сейчас я не могу понять, что мне со всем этим делать: разбираться со своими установками и ограничениями? Сделать акцент на «внутренней силе» и учиться ею пользоваться? Поделись, пожалуйста, тем, как ты понимаешь, что такое внутренняя сила.

Благодарю, Ю. И.

Внутренняя честность дает тренеру внутреннюю силу, позволяет выйти из общепринятого социального шаблона взаимодействия и войти в зону необусловленных отношений, перейти от иллюзорного к реальному. Такая установка создает нужный фон, поддерживающий точное тренерское поведение, становится для него мировоззренческой опорой. Обычный психолог говорит клиенту то, о чем тот хочет слышать. Тренер, работающий во второй стадии групповой динамики, говорит о том, что он видит, слышит, чувствует: о фактах. А факты – жесткая вещь. Тут важно не вносить своих интерпретаций, а стремиться сохранять максимально возможную объективность.

Когда я говорила о том, что тренер является собой, сидя на тренерском стуле, я имела в виду Себя Истинного. На этом месте человек вынужден быть лучше, чем он есть. Он должен быть максимально чистым и прозрачным, освобожденным от своей личности (ego), позволять проявляться своей сущности (self) – харизме, внутренней силе.

Вот то, о чем было так трудно говорить участникам на первом этапе формирования команды и о чем они смогли сказать, перейдя на второй.

Список «Я могу дать»

• Позитив.
• Свой опыт и знания.
• Дружеское плечо (руку).
• Конструктивный подход.
• Поддержку словом и делом.
• Демонстрацию того, как не надо делать.
• Свою энергию и оптимизм, способность «завести», «раскрутить», организовать.
• Критику.
• Фанатичную уверенность в отличном конечном продукте, позитивном результате!
• Готовность выразить позитивное отношение к участникам.

Этап № 2. «Бурление»

На этапе «бурления» люди уже немного знают друг друга и начинают осознавать свою ответственность за происходящее в группе. Пытаясь повлиять на события и исследовав свои и чужие возможности на предыдущем этапе, они начинают пробовать почву под ногами, экспериментируя со своими проявлениями, наблюдая за тем, как отзывается их личное мнение в группе, есть ли резонанс. И если резонанса нет, участники готовы включиться в борьбу с целью отстаивания своих интересов и своего права на уникальность. Перед членами группы встают важные и порой болезненные вопросы: как мы будем разрешать появляющиеся разногласия? Как будем сообщать негативную информацию? Можно ли изменить (улучшить) состав

команды? Как мы будем принимать решения при наличии разногласий? Нужен ли нам именно такой лидер? Хочу ли я оставаться членом этой команды?

Пытаясь найти ответы на эти вопросы, члены формирующейся команды вступают в коалиции или в конкурентные отношения друг с другом. Команда поляризуется, некоторые участники, не удовлетворенные тем, каким образом осуществляется управление группой, вступают в борьбу за власть с официальным лидером команды и другими претендентами на эту роль. Развязываются подковерные, а иногда и настоящие войны, плетутся интриги, люди конфликтуют между собой.

Наступившая **стадия обретения ответственности** сопровождается драматическими переживаниями и событиями. Это эмоционально тяжелый этап, и не всякий член команды в состоянии его преодолеть: некоторые участники начинают задумываться о том, чтобы покинуть команду, в которой им стало вдруг настолько некомфортно. Более того, вся группа, стремясь избежать открытых конфликтов и сохранить лицо, имеет тенденцию к возвращению на первую стадию. Люди вспоминают о том, какое золотое время они прожили вместе на заре становления команды, и ищут способы возвращения в этот «золотой век».

Есть два пути выхода из этого этапа: путь прогресса и путь регресса.

Последний выбирается группой бессознательно как наименее эмоционально затратный и наиболее простой. Регрессировавшая группа возвращается на первую стадию в условиях слабого проявления лидерства в команде и пожинает свои плоды: с одной стороны, вновь обретенная видимость покоя и комфорта, с другой – разочарование в себе, группе, сожаления об упущенных возможностях, переживание собственной несостоятельности и безнадежности ситуации (табл. 3.6). Опираясь на девиз *«Лучшее – враг хорошего»,* группа останавливается в своем развитии и, хотя еще может остаться группой, у нее нет шансов стать командой. Люди разобщены, опасаются истинных проявлений друг друга, стараются не касаться проблемных моментов, чтобы не вступать в конфликт; повышается конформизм и безответственность по отношению к делу, друг другу, себе. Вместо того чтобы решать насущные проблемы, люди предпочитают промолчать, оставив свое мнение при себе.

Таблица 3.6. Краткое описание второго этапа формирования команды

Этап	Оппозиция	Чувства, желания и состояние членов команды	Социальный возраст
«Бурление»	«Я — Они»	Гнев, обида, печаль, разочарование, сожаление, стыд, вина, страх отвержения, жалость к себе и близким по духу, стремление отомстить, найти и покарать виновных... ...а также радость преодоления и первых достижений	Отрочество

Путь прогресса пролегает через минные поля противостояний к взаимодействию, через преодоление группового единомыслия к поиску и обретению истины. Группа опускается на самое дно эмоциональных переживаний, чтобы, оттолкнувшись от него, выплыть к другому берегу бурлящего потока, осуществив качественный переход на пути своего развития. Для того чтобы пройти второй этап формирования команды успешно и без потерь, группе и ее участникам предстоит найти конструктивный способ выражения своей индивидуальности, научиться признавать наличие конфликтов и начать управлять ими. Девиз этой стадии мог бы звучать так: *«Прощайте, иллюзии… Здравствуй, Реальность!»*

На этой стадии ярко проявляют себя неформальные лидеры команды, легализация которых приводит к тому, что они принимают на себя ответственность за судьбу группы. В результате лидерские качества отдельных участников, сначала обозначившиеся во взаимном противостоянии и борьбе за власть, саботаже и конфронтации, приобретают конструктивные черты, реализующиеся уже в эффективном типе поведения: открытости, великодушии, взаимном уважении и самоуважении, целеустремленности. Группа-подросток взрослеет, переходя на третий этап своего развития.

Этап № 3. Выработка норм

Поскольку человек не может долго испытывать сильные эмоции (эмоции – это энергия, а ее запасы в человеческом организме не бесконечны), команда начинает искать пути налаживания отношений и

конструктивного социального устройства. Люди, познав друг друга в радости и борьбе, обретают способность испытывать чувство близости, соглашаются с чужой и своей неидеальностью, признавая свое и чужое право на человечность. Утомленные войной, члены команды осознают необходимость принятия мирных соглашений, некоторой внутренней «конституции» команды, которая позволит им двигаться к цели, не растрачивая сил попусту.

Третий этап можно назвать этапом отношений: это период проживания способности к уважению, близости и любви (табл. 3.7). Проходит он под девизом *«Давайте договариваться! Как решим, так и будет!»*. Группа занимается разработкой норм взаимодействия – стандартов сотрудничества, о которых мы поговорим более подробно чуть позже.

Большую роль в процессе выработки и уточнения командных норм взаимодействия играют лидеры – и официальный (руководитель), и те, что были ранее неформальными, но после легализации приняли на себя ответственность за происходящее. Именно они становятся проводниками изменений качества взаимоотношений. С их помощью члены команды определяют, какое поведение будет считаться приемлемым, а какое – запрещенным внутри команды, уточняют цели, договариваются о соблюдении дисциплины, начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, дают и получают конструктивную обратную связь.

Таблица 3.7. Краткое описание третьего этапа формирования команды

Этап	Оппозиция	Чувства, желания и состояние членов команды	Социальный возраст
Выработка норм	«Я — Ты»	Взаимное уважение и самоуважение, принятие личностных особенностей, близость, уверенность, спокойствие, стремление к конструктивному взаимодействию	Юность

Здесь уже нет места конформизму и групповому мышлению. Ситуация становится прозрачной, поведение – гибким, цели – ясными, а роли – четко определенными. Сферы влияния и ответственности определены. Команда готова к продуктивной деятельности.

Этап № 4. Эффективное взаимодействие

На этом этапе наступает самое счастливое время жизни команды. Достаточно посмотреть на вопросы, которыми теперь задаются члены команды: «Как мы будем совершенствоваться? Как можем укрепить инновационный и творческий подход к делу? Как лучше всего использовать наши ключевые навыки? Как мы можем поддерживать высокий уровень энергии и преданности командным целям?»

Это период переживания самых прекрасных чувств, событий и достижений, на которые способны члены команды. Высокое взаимное доверие, безусловная преданность идеям и целям команды, качественные, истинно человеческие взаимоотношения между ее членами, взаимное обучение и помощь в развитии, предпринимательский дух и ощущение самодостаточности сопровождают команду, дошедшую до четвертого этапа развития. Ради этого стоит пройти непростые три предыдущих этапа!

Сейчас каждый чувствует себя на своем месте, и человек, которому уже не нужно бороться за право быть собой, защищаться и отстаивать себя, использует командные условия для собственного развития, профессионального и личностного роста (табл. 3.8). Это стадия **обращения каждого члена команды к своей экзистенциальной сущности,** обретения позитивного и энергетически насыщенного ощущения собственной уникальности, востребованной и ценной. Руководствуясь девизом *«К новым достижениям!»* и стремясь к реализации командной цели, человек занимается уточнением себя самого, вступая в оппозицию «Я – Я».

Таблица 3.8. Краткое описание четвертого этапа формирования команды

Этап	Оппозиция	Чувства, желания и состояние членов команды	Социальный возраст
Эффективное взаимодействие	«Я – Я»	Удовлетворенность, радость совместного и индивидуального творчества, рефлексия и анализ, стремление к развитию и повышению личной и командной эффективности, энергия, энтузиазм, воодушевление	Зрелость

Попав на четвертый этап развития команды, группа будет стремиться к непрерывному развитию, чтобы успеть эффективно выполнить как можно больше задач. Именно потому руководители и мечтают о сплоченной команде: она становится на порядок более эффективной, чем даже самый дружный коллектив!

В ней начинает действовать удивительный закон, испокон веков излагаемый мудрецами в виде магической формулы алхимиков: 1 + 1 = 3.Две объединившиеся индивидуальности – это не арифметическая сумма, а нечто третье, находящееся на качественно новом уровне: вместо двух разобщенных единиц при истинном взаимодействии появляется тройка. Так в ребенке, родившемся от двух любящих родителей, есть не только их индивидуальные черты, но и его собственные, отличающие новое поколение от предыдущего. Так в химии соединением двух активных веществ синтезируется третье – с новыми качествами и свойствами. Команда, состоящая из ярких индивидуальностей, сплотившихся в единое целое, представляет собой группу «нового поколения», способную на великие достижения.

Завершающее упражнение тренинга формирования команды

На тренинге формирования команды, основной задачей которого обычно является выведение группы на этап эффективного взаимодействия, очень важным становится завершающее упражнение.

Оно должно закреплять полученные на тренинге навыки сотрудничества в команде. Как правило, это непростое творческое задание, которое выполняется объединенными командными усилиями. Команда, достигшая четвертого этапа, в состоянии справиться со сложнейшими задачами, и осознание совместного успеха и достижений, полученное на тренинге, переносится участниками в жизнь, надолго скрепляя созданные связи.

Если группа большая, можно разделить ее на подгруппы по 5–6 человек, однако в задании, которое вы предложите, обязательно должен быть связующий элемент, нечто, объединяющее интересы. Необходимо закрепить в участниках мысль о том, что не конкуренция, а сотрудничество дает максимальный результат в совместной деятельности.

Перед одной из групп тренерской мастерской на сессии, посвященной формированию команды, стояла задача – построить город из бумаги, не используя никаких дополнительных средств[15]. В городе были запланированы два здания, по числу подгрупп. Одна подгруппа получила задание построить «Городской собор», вторая – «Дворец».

Полчаса – на подготовку и разработку стратегии строительства, затем каждой команде выдается небольшое количество бумаги для пробных действий. Группы решают, каким будет их здание и как технически воплотить свою идею в жизнь.

После завершения работы над проектом подгруппам предлагалось пройти в свой строительный магазин за необходимыми материалами. Как в Шекспировском театре, где одни и те же деревянные подмостки превращаются то в лес, то в королевский дворец, строительный магазин на тренинге символизировали две таблички на двух одинаковых пачках бумаги: «Все для строительства собора» и «Все для строительства дворца». На возведение объектов было отведено 15 минут.

Интересно было наблюдать за тем, как происходит взаимодействие внутри подгрупп и между ними.

Группа «дворцовых» перед началом строительства берется за руки и разогревается, стоя в круге. Группа «соборных» запевает песню, обращаясь к группе «дворцовых»:

Не кочегары мы, не плотники,
Но сожалений горьких нет,
Ведь мы монтажники-высотники – да!
И **с высоты** вам шлем привет!

Один из «дворцовых» в ответ машет рукой: «Привет!» Но вскоре до «дворцовых» доходит, что это был вызов, и они угрожающе затягивают ответное: «Э-эй УХНЕМ!» На что «соборные» отвечают:

Виновата ли я, виновата ли я?
Виновата ли я, что люблю?

Строительство тем временем продолжается… «Соборные» воодушевленно затягивают:

О-облака, белокрылые лошадки,
Облака, что вы мчитесь без оглядки?

«Дворцовые» молча возводят «колонны» из свернутой особенным образом бумаги. «Соборные» не спеша готовят мелкие детали, они никуда не торопятся и невозмутимы… Через две минуты вдруг затягивают колыбельную:

Спят твои соседи, белые медведи,
Спи и ты, усни, малыш…

Этого им кажется недостаточно, и они меняют мотив на настойчивое: «Кондуктор, нажми на тормоза!» Люди молча, сосредоточенно и слаженно кладут крышу и строят мост к своему бумажному дворцу…

На исходе упражнения тренер не выдерживает и, беспокоясь, что «соборные» не успеют достроить свое здание, напоминает: «У вас осталось пять минут!» На это группа воодушевленно-философско-лирически поет:

Пять минут, пять мин-у-ут —
Это много или мало?

Все сопровождается смехом и шутками, и тут «соборные» обнаруживают, что у них нет фундамента. Быстро всем миром достраивают, в обеих группах звучит одна и та же фраза: «Кому помочь?»

Люди воодушевленно занимаются строительством города из бумаги. Они наслаждаются игрой, как дети, позабыв о том, что на них деловые костюмы и галстуки, о том, что на переносице – дорогие очки, что у некоторых – морщины и лысины.

Для них происходящее не просто игра, иначе не было бы такой мощной вовлеченности взрослых и солидных людей в такую «несерьезную» деятельность. Для участников строительство бумажного города является важным ритуалом, помогающим осознать и утвердить силу сформировавшейся команды, прочность наладившихся взаимосвязей, чистоту отношений и способность к совместному творчеству. Эта игра символизирует для них способность команды к эффективному взаимодействию.

И воистину, неисчерпаема фантазия людей! После первого недоумения в начале игры, когда поставленная задача кажется невыполнимой, люди берутся за дело, включают свою творческую мысль и выстраивают порой настоящие шедевры зодчества…

После строительства команды получают еще две минуты на подготовку презентации своих зданий «потенциальному инвестору» (тренеру).

Презентация «Собора». Стоя на коленях, одна из участниц воздевает руки к публике и восклицает: *«Мы придумали новую религию! Наша вера позволяет любому войти в наш собор и под-питаться энергией у вечного Огня знаний, взять у него свою искру вдохновения и сил…»*[16]

После упражнения проводится шеринг, в котором группа подводит итоги совместной деятельности. Тренер задает обычные для завершающего обсуждения вопросы:

♦ Что вам помогало в работе?

♦ Чего не хватало?

♦ Что вам позволит двигаться дальше?

♦ Что вы возьмете с собой в реальную жизнь в качестве «багажа»?

В момент шеринга люди отмечают: «Хорошо, что мы не только построили свое здание, но и сделали его презентацию. Это позволило дать имя, озвучить, закрепить осознанное.»

Этап № 5. «Расформирование: умирание и смерть команды»

Однако бывают ситуации, когда команда должна закончить свое существование. Это в особенности касается тех команд, которые были созданы для реализации специального проекта.

Когда поставленная цель достигнута, а проект успешно реализован, команда должна быть расформирована. Это означает, что она должна пройти через заключительный этап своего развития.

Для того чтобы люди, задействованные в команде для реализации того или иного проекта, могли безболезненно перейти в новую команду и адаптироваться к новым условиям взаимодействия, принять новые цели и легко войти в новую среду, чтобы они не скучали и не возвращались в мыслях к «прекрасному прошлому», необходимо сделать важные шаги. При расформировании команды стоит произвести завершающие «ритуалы», которые помогут поставить точку, завершить предыдущий этап жизненного пути, подвести итоги, чтобы в дальнейшем бывшие члены команды смогли начать жизнь с чистого листа (табл. 3.9).

Таблица 3.9. Краткое описание пятого этапа формирования команды

Этап	Оппозиция	Чувства, желания и состояние членов команды	Социальный возраст
Смерть	«Наше прошлое — Мое будущее»	Печаль расставания, гордость за прошлые достижения, взаимная благодарность за совместно прожитое прошлое, прощение и прощание... ...а также радость и предвкушение нового опыта	Старость и подготовка к новому рождению

На этапе прощания участники подводят итоги совместной деятельности, анализируют причины прошлых успехов и неудач, вознаграждают героев, обмениваются последними словами любви и благодарности, высказывают друг другу пожелания успешного будущего, строят личные планы на приобретение нового опыта в ожидающей их самостоятельной жизни. Девизом заключительного этапа развития команды могут стать слова *«Да здравствует жизнь!»*

Для удобства и целостного видения этапов построения команды предлагаю следующую таблицу (табл. 3.10), составленную мной с использованием материалов, представленных в книге С. Р. Филонович «Лидерство и практические навыки менеджера»[17].

Таблица 3.10. Общее описание этапов формирования команды 3.3. Умения членов команды

Вопросы членов команды	Межличностные отношения	Проблемы, связанные с заданием	Эффективное поведение лидера
1. Этап формирования — зависимое и исследующее поведение			
Что представляют собой другие члены команды? Что происходит? Чего от меня ожидают? Куда мы движемся и почему? Кто здесь лидер? Какие у нас цели? Как я вписываюсь в команду? Каков объем предстоящей работы?	Молчание. Самоосознание. Зависимость. Поверхностный характер. Реактивное поведение. Неопределенность	Ориентация членов команды. Создание комфортной атмосферы в команде. Формирование атмосферы доверия. Установление. Прояснение целей отношений с лидером	«Вводные» мероприятия. Ответы на вопросы. Выработка оснований для взаимного доверия. Формирование модели ожидаемого поведения. Прояснение целей, правил, процедур и ожиданий
2. Этап «бурления» — разрешение внутригрупповых конфликтов			
Как мы будем разрешать разногласия? Как мы будем сообщать негативную информацию? Можно ли изменить состав команды? Как мы будем принимать решения при наличии разногласий? Нужен ли нам именно такой лидер? Хочу ли я оставаться членом этой команды?	Поляризация членов команды. Формирование коалиций. Конкуренция между членами команды. Разногласия с лидером. Оспаривание точек зрения других членов команды. Нарушение командных норм	Управление конфликтами. Легитимизация продуктивного выражения индивидуальности. Преодоление группового единомыслия. Анализ ключевых процессов командной работы. Превращение противостояния во взаимодействие	Определение общего противника и укрепление видения перспективы. Порождение у членов команды приверженности ее целям. Превращение учеников в учителей. Эффективное посредничество. Обеспечение признания достижений команды и ее отдельных членов. Укрепление стиля мышления «выигрыш-выигрыш»

3. Этап выработки норм — сплоченность			
Каковы принятые нормы и ожидания? Насколько я должен подчиняться принятым нормам? Какую роль я должен играть? Поддержат ли меня? Куда мы движемся? Каким должен быть мой вклад в работу команды и насколько я должен быть предан ее целям?	Сотрудничество. Игнорирование разногласий. Конформизм по отношению к стандартам и ожиданиям. Покорность в отношении указаний лидера. Усиление межличностного притяжения. Преданность командному видению перспективы	Поддержание единства и связности. Дифференциация и уточнение ролей. Определение уровня личного вклада в работу команды. Прояснение будущего. Решение вопроса об обязательствах в отношении будущего команды	Помощь в распределении ролей между членами группы. Демонстрация поддержки членам группы. Обеспечение обратной связи. Формулирование видения перспективы для членов команды. Помощь в формировании приверженности к видению перспективы
4. Этап эффективного взаимодействия — решение проблем			
Как мы будем непрерывно совершенствоваться? Как мы можем укреплять инновационный и творческий подход к делу? Как мы можем использовать наши ключевые навыки? Какие усовершенствования могут быть привнесены в процессы нашей групповой работы? Как мы можем поддерживать высокий уровень энергии и преданности целям группы?	Высокое взаимное доверие. Безусловная преданность членов группы. Многосторонность взаимоотношений между членами группы. Взаимное обучение и помощь в развитии. Предпринимательский дух. Самодостаточность	Укрепление ключевых навыков. Поддержание духа постепенного совершенствования. Предвидение нужд клиентов и предваряющие отклики на их запросы. Повышение темпов работы и сокращение сроков. Поощрение творческого подхода к решению проблем	Поддержка одновременно постепенного совершенствования и инноваций. Закрепление культуры качества в работе команды. Обеспечение регулярной обратной связи относительно функционирования команды. Поддержка и направление членов команды. Помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития

5. «Смерть команды — расставание и независимость»			
Что позволило нам быть эффективными? В чем причины постигших нас неудач? Кто был наиболее полезен для успешности команды? Как мы можем вознаградить наших героев? Что я буду делать завтра?	Взаимная благодарность. Теплые воспоминания. Забота друг о друге. Выражение последних пожеланий и добрых чувств друг другу	Анализ успехов и неудач. Подведение итогов. Формулирование выводов. Оценка проделанной работы. Растождествление участников с их командными ролями. Индивидуальное планирование будущего	Организация ритуала расставания и подведения итогов. Эмоциональная поддержка и помощь членам умирающей команды в прохождении через ритуал расставания. Деролизация — освобождение участников от принятых ими командных ролей. Снятие с себя лидерской роли

3.3. Умения членов команды

Часто на супервизиях тренеры задают вопрос: «Чему учить участников на тренинге командообразования?!»

Действительно, готовясь к тренингу формирования команды, тренеру бывает очень непросто предугадать, какая проблематика вскроется в той или иной группе. Именно в этом отчасти заключается основная сложность тренинга формирования команды – его можно назвать «пустой формой», наполняемой личностной проблематикой каждого конкретного участника группы и общей проблематикой группы.

Однако есть некоторые общие моменты, выявленные психологами, исследующими команды, и на них можно ориентироваться. Исследователи командного поведения О'Нил *(O'Neil),* Альфред *(Allfred)* и Бейкер *(Baker)* перечислили (1997 г.) четыре основных типа умений и качеств, востребованных в командах:

♦ базовые профессиональные умения;

♦ мыслительные умения высокого уровня;

♦ умения межличностной коммуникации и групповой работы;

♦ позитивные личные черты.

Последние два типа умений читателю как будущему или действующему тренеру наиболее интересны: это общее описание именно тех умений и навыков, которые предстоит формировать и развивать в тренинге формирования команды. Соответственно, если мы хотим сформировать команду из группы сотрудников, нужно обратить особое внимание на их умение эффективно общаться, проводить переговоры, управлять конфликтами и в целом уметь эффективно работать в группе. Ну а позитивные личностные черты можно найти в любом человеке – важно только сделать их видимыми и привлекательными для остальных участников группы и принимаемыми самим носителем – членом команды. Ведь, как известно, «недостаток – это полезное качество, проявившееся не в то время и не в том месте». Все это – зоны ближайшего развития участников тренинговой группы, которые могут выявиться на тренинге формирования команды и к работе с которыми тренер вполне может подготовиться заранее.

3.4. Стандарты команды

Одной из характеристик команды является дисциплина. А она возможна там, где есть четкий алгоритм взаимодействия, где стандартизировано все, что может быть стандартизировано. Стандартизация повторяющихся действий позволяет высвободить время и силы членов команды для творческой активности. В различных командах разрабатываются и внедряются те стандарты, которые востребованы действительностью и обусловлены спецификой деятельности. Это могут быть стандарты действий (например, продаж), сотрудничества или достижений.

Стандарты действий

Стандарт действий – комплекс согласованных процедур, описывающих, как осуществляется то или иное действие.

Как частный случай стандартов действий многим известны **стандарты продаж,** которые описывают процедуры осуществления продажи, приводящие к удовлетворенности покупателей и достижению командных целей по продажам.

Моя коллега, психолог, бизнес-тренер Мария Дворникова, которая работает в ТФГ «Альтернатива Синицы», РС «Просто» (Санкт-Петербург) специалистом по обучению, любезно согласилась предоставить информацию о разработке и внедрении стандартов обслуживания клиентов, проделанной ею в своей компании. Я обратилась к Марии с просьбой описать эту работу для того, чтобы проиллюстрировать, каким образом процесс стандартизации проходит в компании. Те, кто этим занимался, знают, насколько непросто стандартизировать деятельность, а затем создать условия для того, чтобы сотрудники следовали созданному стандарту. Ознакомиться с этим материалом можно в приложении 5.

А сейчас я предлагаю сосредоточить внимание на стандартах сотрудничества, поскольку именно они могут быть разработаны группой и приняты ее участниками прямо в рамках тренинга «Формирование команды».

Стандарты сотрудничества

Стандарт сотрудничества (нормы взаимодействия) служит обеспечению удовлетворенности членов команды и способствует достижению общих целей.

Поскольку выработка норм взаимодействия происходит на третьем этапе формирования команды, когда живы еще воспоминания о борьбе за власть в период «бурления» группы, когда некоторыми участниками осознанно были приняты на себя лидерские обязанности, то имеет смысл задействовать энергию лидеров в разработке стандартов сотрудничества.

Для того чтобы перевести заканчивающую «бурление» группу на конструктивный третий этап, я предлагаю проделать упражнение «Выборы».

Длинный шеринг, агрессия, скрытые и открытые конфликты. Люди устали от взаимных претензий и тяжело переживаемых разногласий. Не в силах больше выдерживать напряжения, группа объединяется и пытается выработать новые правила и нормы взаимодействия. Но напряжение продолжает нарастать: участники сидят в тесном круге и агрессивно спорят о том, что такое открытость. Пытаются формализовать отношения, но это не удается, поэтому атмосфера еще больше накаляется.

Причина в том, что заявки на лидерство в группе есть, но группа это лидерство не приняла, не сделала его своим достоянием. В этот момент, когда очевидна необходимость разделения сфер влияния и ролей, можно прервать обсуждение и дать группе немного теории, которая обычно все расставляет по местам.

Тренер может предложить группе следующую классификацию типов лидерства.

1. Эмоциональный лидер.

♥ Может выступать в роли души компании и символизировать эмоциональную поддержку, теплые отношения между людьми, сердечность, защиту.

♥ Другая сторона эмоционального лидерства – **«дурной пример»** – провоцирует и катализирует изменения. Это человек, который говорит

первым о том, о чем все остальные пока еще молчат. Иногда доходит в своей откровенности до роли шута.

2. Деловой лидер.

♥ Отвечает за направленность команды на результат и на скорейшее и конструктивное решение поставленных задач.

♥ Однако иногда он может превратиться в антилидера – козла отпущения.

3. Интеллектуальный лидер.

♥ Является информационным центром команды – это человек, к которому стекаются все информационные потоки и от которого можно узнать обо всем, что интересует членов команды.

4. Антилидеры.

♥ В качестве примеров негативного лидерства выступают **козел отпущения** и **изгой (белая ворона)** – человек, демонстративно противопоставляющий себя другим членам команды.

Итак, в группе всегда достаточно много вакантных лидерских мест, занятых не по праву неформальными лидерами. Задача тренера – помочь легализовать претензии и право на лидерство со стороны людей, уже выполняющих в команде соответствующие функции, превратив тем самым неформальных лидеров в признанных группой. Как только происходит признание группой права одного из участников на власть в определенной области взаимодействий, это право обнаруживает вторую необходимую команде сторону лидерства – ответственность. Группа, выбирая лидера, передает ему не только право, но и ответственность за разрешение тех или иных командных задач.

Можно предложить участникам устроить выборы с тайным голосованием. В зависимости от численности группы каждый участник получает три-пять разноцветных бланков, на которых пишет имя предпочтительного для него кандидата на занятие той или иной лидерской роли. Например, на розовом листе бумаги предлагается записать имя претендента на роль эмоционального лидера, на зеленом – информационного, на желтом – делового. После того как все участники опускают листы голосования в ящик, тренер подсчитывает голоса и объявляет результаты. Чем больше группа, тем более показательна статистика разделения предпочтений. Например, в группе из 10 человек голоса распределяются следующим образом.

♦ Участник А – всего 8 голосов; приписываются все виды лидерства, включая «изгоя».

♦ Участник В – всего 3 голоса, приписываются позитивные эмоциональные лидерские черты («душа»).

♦ Участник С – всего 6 голосов (из них 2 – «деловой» и 4 – «эмоциональный», включая «дурной пример»).

♦ Участник Д – всего 5 голосов, приписываются информационные лидерские черты.

После того как команда ритуально в процедуре выборов вручила власть своим лидерам, последние выбирают себе помощников и на основе приписываемого им типа лидерства разрабатывают нормы группового взаимодействия. Каждая из сформировавшихся подгрупп разрабатывает таблицу из двух граф: «У нас приветствуется» и «У нас запрещено» (табл. 3.11).[18]

После завершения работы над перечнем норм они проверяются в других подгруппах на реалистичность: приемлемы ли и выполнимы ли.

Таблица 3.11. Пример норм группового взаимодействия, разработанных участниками одной из групп на тренинге формирования команды

У нас приветствуется	У нас запрещено
1. Дисциплина. 2. Любые вопросы. 3. Открытое информационное поле (объяснение терминов, единый язык, выражение своих мыслей). 4. Естественность, доверие, прямота, взаимопомощь. 5. Говорим о фактах	1. Опаздывать, не предупредив заранее. 2. Разглашать персональную информацию. 3. Лицемерие и домыслы. 4. Оставлять телефоны на громком звонке в момент группового обсуждения. 5. Обесценивать проблему другого

Как правило, после этой значимой для группы процедуры люди бывают удовлетворены результатами, которых удалось достичь в многократных переговорах по согласованию интересов. Удовлетворены лидеры, которые, будучи признанными группой, могут не растрачивать отныне своих сил на бесплодные войны. Сферы влияния между ними распределены, амбиции удовлетворены, права признаны,

ответственность получена. Удовлетворены и «последователи», имевшие возможность не только отдать свой голос за того или иного лидера, но и принять активное участие в обсуждении норм взаимодействия.

После проведения такой процедуры выборов и демократического обсуждения стандартов сотрудничества у членов команды повышается мотивация к их выполнению. Участники сами выбрали правила, по которым их команде предстоит жить, и потому с удовольствием следуют им в дальнейшем. Кроме того, появляется ощущение ясности и определенности, поскольку люди открыто, ответственно и серьезно договорились о правилах партнерства и сотрудничества.

На длительных тренинговых программах возможна глубокая и всесторонняя проработка стандартов взаимодействия. Иногда, если заказчиком ставится такая цель, группа может заняться разработкой принципов, на которых зиждется все взаимодействие в компании, и достичь в этом больших успехов. Быстро и качественно участники тренинга формализуют важные идеи, которые до сих пор не произносились вслух. После такой формализации корпоративные принципы могут быть положены в основу сознательно формируемой уникальной корпоративной культуры.

Пример корпоративных принципов

В качестве примера привожу здесь корпоративные принципы одной компании, которые были разработаны на тренинге формирования команды.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

• Мы ценим достоинства людей вне зависимости от их возраста, внешности, национальности.

• Мы готовы взять ответственность за все происходящее с нами и ценим самостоятельность.

• Мы стремимся к глубокому пониманию происходящего, в этом – стимул развития нашей интуиции.

• Каждый из нас имеет возможность самостоятельного выбора.

• Мы открыты к обсуждению новых идей и приветствуем инициативы.

• Мы ценим открытость в общении и единение наших сотрудников и, действуя как большая семья, стремимся к согласованности.

• Мы находимся в постоянном движении и нужном ритме. Нам мало бежать быстро – важно бежать в ногу.

• Мы поощряем любопытство, любознательность и стремление к развитию, обучению и самообразованию наших сотрудников.

• Мы поощряем стремление людей к карьерному росту: любой может достичь вершин нашей структуры, начав с нуля.

• Мы верим в себя и способности наших коллег.

• Наш энтузиазм способен приблизить мир к нашей мечте.

• Мы подчеркиваем нашу индивидуальность и самобытность.

• Для нас важно чувство локтя.

• Мы гордимся финансовой стабильностью, ценим удобство и комфорт.

3.5. Краткое обобщение по методике ведения тренинга формирования команды

Тренинг формирования команды является наиболее сложным в силу того, что тренеру трудно предположить заранее, какие темы придется затрагивать и каким навыкам и техникам обучать участников. Внимание его в основном устремлено на процесс управления групповой динамикой.

1. Можно смело назвать этот тренинг «пустой формой», в которую вкладывается то содержание, которое «принесут с собой» участники. Это то содержание, которое обнаружится после прояснения причин неэффективной работы группы и выявления проблемных зон.

2. Программу этого тренинга нельзя продумать заранее на 100 %, но можно предположить, какие именно темы, актуальные для участников, потребуется развить.

3. За основу плана этого тренинга можно взять четыре этапа формирования команды.

4. На первом этапе внимание уделяется имеющемуся типу взаимодействия между участниками и отрабатываются приемы эффективной коммуникации.

5. На втором этапе актуализируется конфликт. Для этих целей проводится проблематизация ситуации в «катастрофической» деловой игре.

6. Исследовательское упражнение и последующий шеринг становятся ключевыми процедурами тренинга.

7. В шеринге тренер использует различные приемы управления групповой динамикой.

8. На тренинге формирования команды как никогда от тренера требуется принятие на себя фасилитаторской роли. Это необходимо для того, чтобы участники приняли на себя ответственность за происходящее, наполнили молчание «отсутствующего» тренера своим смыслом.

9. В кульминации конфликта начинается ключевой шеринг, призванный помочь группе перейти с драматичного второго на третий этап формирования команды. В рамках этого шеринга необходимо

уделить внимание отреагированию негативных эмоций; передаче ответственности за протекание процесса и конечный результат от тренера к участникам; прояснению целей каждого; осознанию имеющихся проблем и перевод их в задачи развития. Именно в этой процедуре и создается атмосфера доверия, так необходимая команде.

10. На третьем этапе происходит передача ответственности легитимным, выбранным и признанным группой лидерам, а также формулирование командой под их руководством новых (уточненных) групповых норм.

11. На четвертом этапе команда решает задачи прикладного характера.

12. Символически структуру тренинга формирования команды можно изобразить следующим образом (рис. 3.3).

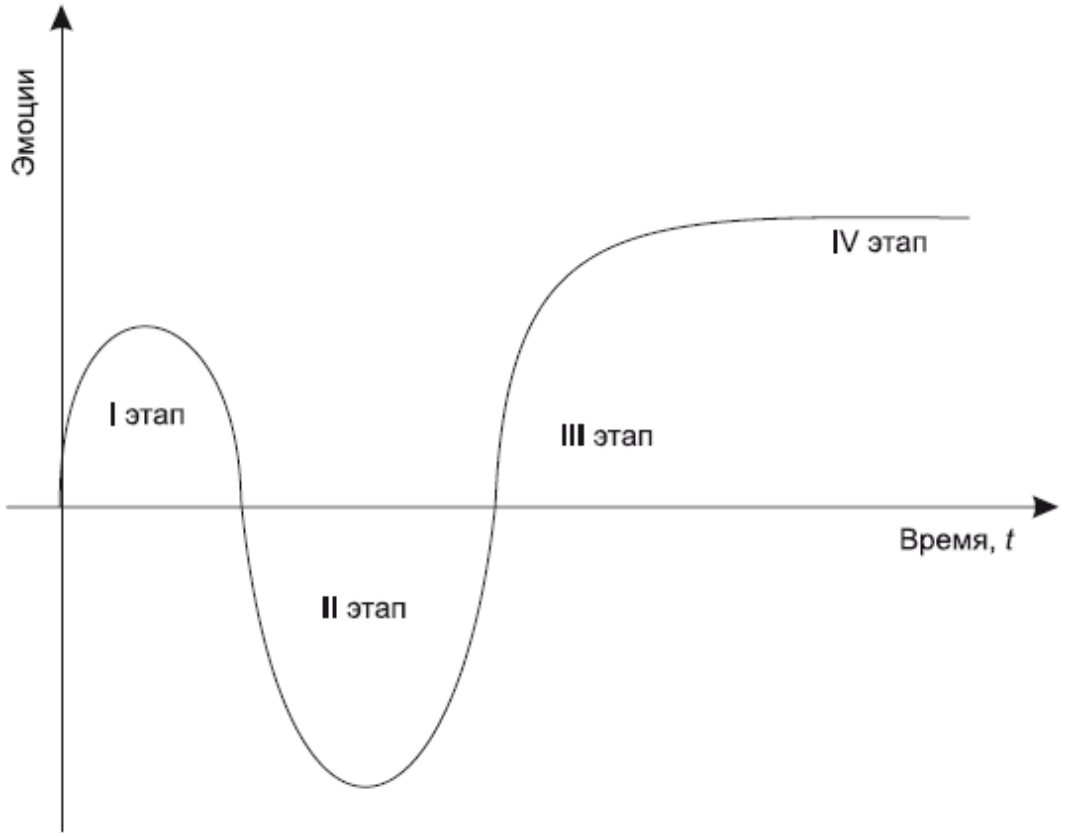

Рис. 3.3. Групповая динамика

К сожалению, объем книги не позволяет детально рассмотреть все многообразие способов управления групповой динамикой. Но

некоторые из них мы рассмотрим в следующей главе, посвященной фасилитации.

Глава 4
Фасилитация

Фасилитация – это высокопрофессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей.

Опытный и успешный фасилитатор умеет создавать доверие путем сохранения нейтралитета.

Фасилитация – помощь нейтральной стороны.

Фасилитатор, сохраняя беспристрастность, создает возможности для конструктивного диалога между всеми участниками группы. Это не вовлеченный в проблему «человек со стороны» и именно поэтому, не имея личной заинтересованности и скрытых мотивов, может сохранять нейтралитет в течение всего времени работы с группой.

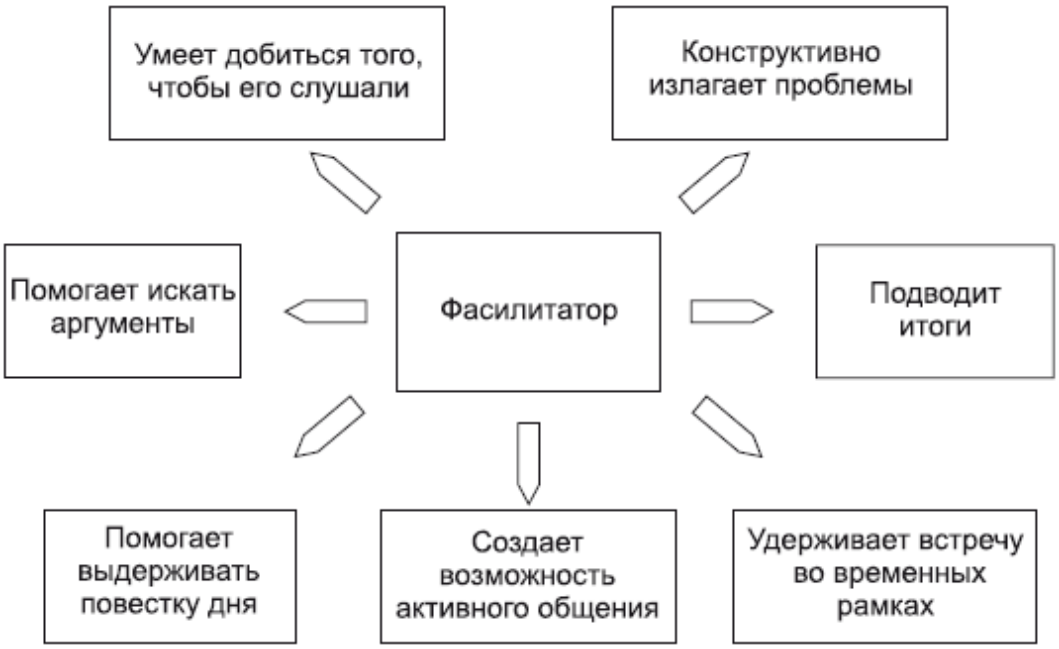

Рис. 4.1. Фасилитация

Цели и результаты работы профессионального фасилитатора

Основная цель: помочь группе глубоко осознать имеющуюся в ней проблему или поставленную перед ней задачу и найти пути ее решения.

В корпоративном формате тренинга фасилитатор может быть полезен в решении следующих задач, стоящих перед группой (организацией).

1. Помощь в организации дискуссий, проведении совещаний и решении конфликтных ситуаций.

2. Осознание сотрудниками существующих целей компании, определение соотношений общих и частных целей.

3. Мониторинг существующей миссии, целей и корпоративной культуры компании. Разработка новых целей, корректировка миссии.

4. Развитие основных навыков повышения креативности при решении нестандартных и типичных задач, навыков выявления и преодоления стереотипов восприятия и действий.

5. Формирование и развитие у участников навыков совместного решения задач, принятия группового решения.

Основной результат фасилитации: значительное повышение эффективности групповой работы, вовлеченность и заинтересованность участников, раскрытие их потенциала.

Неспроста тема фасилитации освещается именно в этой главе. Тренеру крайне важно умело пользоваться фасилитаторским стилем ведения группы, особенно на тренинге формирования команды. Связано это с тем, что он не имеет права занять место лидера группы, поскольку лидер у формируемой команды уже есть. Можно догадаться, что будет, если тренер начнет конкурировать с существующим лидером и формировать команду вокруг себя. По окончании тренинга тренер уйдет, а команда и ее официальный лидер останутся. И перед последним вновь может встать задача завоевания авторитета и признания членов своего коллектива.

Руководитель организации, приглашая тренера со стороны, надеется, что тот сможет решить задачу формирования команды из коллектива сотрудников. Фактически это управленческая задача, с

которой руководитель по тем или иным причинам не справляется сам. Он надеется, что придет специалист и с помощью специальных трюков наладит взаимодействие в коллективе, замотивирует сотрудников, выявит и разрешит скрытые конфликты, сделает работу более эффективной. В результате тренер, выполняя функции руководителя, на два-три дня становится как бы его заместителем. Это не хорошо и не плохо: задача перед тренером поставлена, он (будем надеяться) знает, как ее решить, он приходит для выполнения краткосрочного проекта, а затем уходит из организации, и здесь важно постоянно осознавать свою роль «человека со стороны».

Человек со стороны

«Уже который год хожу я по канату,
К нему меня влечет не слава, не почет.
Уже который год не властен риск паденья,
Зовет меня, зовет закон преодоленья…»

Однажды на тренинге формирования команды в группе тренерской мастерской в Екатеринбурге мне был преподнесен сюрприз. Утром третьего дня тренинга одна из участниц, Юлия Изборг, подошла ко мне, держа в руках большой пакет, и, немного смущаясь, протянула его: *«Кажется, это тебе… Вечером я много думала, потом крепко уснула, а в три часа ночи вдруг проснулась и поняла, что я должна нарисовать то, о чем думаю. Взяла холст, масло и кисти и вот… написала картину…»* Развернув пакет, я на миг потеряла дар речи. На холсте была изображена канатоходка, идущая над пропастью высоко в небе. На обратной стороне картины было написано: *«Спасибо за крылья!»* На этом тренинге мы как раз исследовали тему фасилитации, и картина как нельзя более точно передавала смысл этой тренерской роли. Фасилитатор – человек, балансирующий на тонкой нити между острой включенностью в процесс и абсолютной невовлеченностью, отстраненностью от него.

Находясь в этой роли, тренер получает возможность вдохнуть все ароматы того «букета», который ему преподнесли заказчики: с одной стороны, это и доверие как постороннему человеку, никак, казалось бы, не заинтересованному в решении проблемы, и надежды, возлагаемые группой на специалиста, владеющего «волшебными психологическими технологиями», и, с другой, скопившаяся по отношению к шефу агрессия. Нелегка шапка Мономаха!

В такой ситуации наиболее приемлемый способ управления группой – именно фасилитация. Чтобы сохранить позитивные стороны и преимущества роли, чтобы выжить и не получить ранений вследствие отрицательных сторон, – от тренера в данном случае требуется полная беспристрастность и нацеленность на задачу. Ему не важно, любит его группа и носит на руках или ненавидит и проклинает. Он не вступает в личные отношения с членами команды, с каждым ровен и

благожелателен. Он не знает, как именно будет выглядеть продукт совместной командной деятельности. Что бы ни происходило в группе, он невозмутим и следует единственной цели: поставленная задача должна быть решена качественно, без потерь и в срок. Основное внимание фасилитатора направлено на обеспечение качественного протекания процесса.

Предлагаю рассмотреть, что помогает ему балансировать на грани беспристрастности, какими средствами он достигает поставленных перед ним задач. Как и тренер, работающий в любом другом стиле, фасилитатор использует при необходимости весь спектр имеющихся в его распоряжении методов:

♦ эвристическую беседу;
♦ мозговой штурм;
♦ деловые игры;
♦ работу в парах;
♦ работу по кругу;
♦ работу в малых группах;
♦ упражнения на развитие навыков работы в команде;
♦ коммуникативные упражнения, тренинг партнерского общения;
♦ упражнения на развитие креативности, сенситивности, динамики мышления.

В зависимости от поставленных задач и этапа, на котором находится формируемая команда, фасилитатор применяет тот или иной инструмент. Чем же отличается фасилитаторский стиль от всех остальных? Чтобы лучше понять это, обратимся к методу группового анализа.

В групповом анализе фасилитатора называют более содержательным, точным и благозвучным словом «дирижер». Дирижер не должен быть виртуозным композитором или настройщиком, тромбонистом или скрипачом – исполнительские функции в оркестре выполняют музыканты. Но вот уметь организовать стройное звучание он обязан. Основной инструмент дирижера – «волшебная палочка». Этот человек стоит спиной к публике и управляет десятками музыкальных тем и звучаний, людей и их инструментов одной только лишь мимикой, жестами, взглядом. Легким движением пальцев или даже дрогнувшей брови этот человек способен вызвать или погасить активность солиста, заставить зал рыдать или аплодировать в экстатическом восторге. Этот человек стоит на переднем крае сцены, но

его как будто бы нет: взгляды слушателей устремлены в оркестр, они вслушиваются в его звучание и ловят отзвуки своего внутреннего мира, взбудораженного музыкой. Хороший концерт можно сравнить с магическим ритуалом, преображающим всех участников: и слушатели, и музыканты выходят после него изменившимися.

Примерно то же самое происходит на психологическом тренинге, который проводится с использованием фасилитаторского стиля[19]. Наиболее востребован он на втором этапе развития команды – этапе «бурления». Здесь от тренера требуется, чтобы он помог группе и отдельным участникам пройти этот сложный и эмоционально тяжелый этап наиболее конструктивно. Он удерживает группу от попыток вернуться в привычный, хорошо освоенный и потому представляющийся безопасным первый этап, аккуратно проводя ее от момента «закипания» через страсти «бурления» к более конструктивным этапам и высокому уровню взаимодействия.

Тренер-фасилитатор на втором этапе тренинга формирования команды выполняет функцию посредника. Его можно с уверенностью сравнить со сталкером – проводником, знающим дорогу по опасной местности. Пусть группе хочется пройти простым, но губительным путем, или остановиться в развитии, или даже вернуться назад – фасилитатор помнит о поставленной цели и знает безопасные пути к «Комнате, в которой исполняются самые заветные желания».

4.1. Русский бунт и как с ним бороться

Однажды я выступала в роли фасилитатора при решении конфликтной ситуации, сложившейся в одной из производственно-торговых фирм. Фирма была частная, семейная, не очень большая, но имела имидж одной из наиболее успешных в городе в своем секторе рынка. Однако невидимые постороннему взгляду кипевшие в ней страсти разъедали ее изнутри. Компания находилась в глубочайшем кризисе, мучимая одной из тех болезней, которые возникают в переходном возрасте – от юности фирмы к ее зрелости. В коллективе, состоящем из 40 человек, была актуализирована революционная ситуация: верхи не могли, а низы не хотели жить и работать по-старому.

Конфликт между высшим и нижними звеньями был в самом разгаре: наемные сотрудники только что вышли из стихийной 10-дневной забастовки. Владельцы фирмы, являющиеся одновременно и ее управляющими, хотели срочно предпринять какие-то меры для того, чтобы вновь наладить производственный процесс, поскольку проведенные до этого переговоры привели к соглашению о выходе людей на работу, однако дальше дело не пошло. Линейные менеджеры и рабочие были недовольны, раздражены и вследствие этого практически нетрудоспособны: вместо выполнения своих обязанностей работники в основном обсуждали и критиковали действия руководства и сочувствовали друг другу.

Моя задача заключалась в том, чтобы урегулировать конфликт: снять напряженность в коллективе и помочь сторонам договориться о новых правилах корпоративного взаимодействия. Было решено использовать для этого тренингово-консультационный формат: сотрудники фирмы участвовали в тренинге, руководство – в консультировании. В тренинге использовалась стратегия управления конфликтом, описанная Д. Г. Скотт[20], состоящая из семи шагов.

Стратегия управления конфликтом

1. Охлаждение эмоций.
2. Выявление скрытых причин.
3. Анализ (самоанализ).

4. Преодоление непонимания.
5. Сотрудничество. Учет личностных особенностей участников.
6. Компромисс. Совместная разработка и реализация альтернатив.
7. Разделение зон ответственности. Примирение.

Охлаждение эмоций

На первом этапе важно дать участникам выговориться и направлять эмоциональную энергию в конструктивное русло для того, чтобы люди проговорили, чего им хотелось бы достичь и чего они стремятся избежать.

В начале тренинга мы лицом к лицу столкнулись с эмоциями, которые разбушевались не на шутку: у сотрудников скопилось море раздражения, гнева и недоверия к действиям руководителей фирмы; кто-то испытывал обиду, кто-то – страх.

Для того чтобы избавиться от неприятных эмоций, потребовалось три часа непрерывной «вентиляции». Несмотря на то что тема была болезненна для людей, они как будто бы даже радовались тому, что есть возможность высказать накопившееся недовольство при всех. Они могли поделиться своими переживаниями и видением ситуации вслух, и радовало каждого из них то, что он не одинок, что коллеги единогласно поддерживают его и схожим образом оценивают сложившуюся в фирме ситуацию. Их не волновало отсутствие на тренинге тех, кем они были возмущены, важен был сам процесс изливания души, пусть и стороннему человеку, ведь они знали, что в корректной форме их недовольство будет передано по адресу. Поэтому они не выбирали выражений, доходя до обвинения верхушки во всех смертных грехах, горячились, перебивали друг друга, считая необходимым проинформировать меня о том «кошмаре, в котором приходится работать». Мероприятие получилось шумное, комната гудела, многочисленные ноты протеста создавали какофонию и были яркой демонстрацией эмоционального накала, сопровождающего острый конфликт.

Выявление скрытых причин

Выход эмоций заканчивается постановкой вопроса: «Чего на самом деле хотят люди?» Выявление скрытых причин происходит на сознательном или интуитивном уровне.

Конечно, во многом они были несправедливы к своим обидчикам, но только после того, как основные «пары» были выпущены, люди смогли, наконец, прийти в себя: «Сколько негатива мы на вас вылили… А ведь еще полгода назад у нас была такая хорошая фирма, такие отношения – нам есть что вспомнить и есть что терять. Мы хотим, чтобы все снова стало хорошо».

Анализ: каковы цели, желания и ожидания?

Когда страсти утихли и появилась возможность отделить, наконец, проблему от людей, группа сосредоточилась на составлении Меморандума. Сотрудникам было предложено выписать все то, чего они на самом деле ждут от своих руководителей. Список содержал вполне невинные и во многом законные желания, привожу его без редакции.

Меморандум

1. Четкие должностные инструкции и разделение полномочий.
2. Доверие к профессионализму сотрудников.
3. Прием на работу профессиональных:

а) снабженца-кладовщика – человека, занимающегося закупкой товара и контролем своевременности поставок сырья для производства;

б) бухгалтера (уволить директорскую дочку).

4. Разработка прозрачной и понятной системы оплаты труда (за что даются вознаграждения и за что налагаются штрафы). Оплата сверхурочно отработанного времени.
5. Контроль качества оказываемых фирмой услуг. Четкое планирование работы.
6. Требование отчета о деятельности фирмы: куда мы идем, чего достигли, что потеряли и не планируется ли «нас» закрыть завтра.

7. Обязательное финансирование развития производства, модернизация оборудования, форма для рабочих.

8. Участие сотрудников втематических выставках. Остановить текучесть кадров, заняться ростом и обучением своих кадров.

9. Социальные гарантии: отпуска, больничные, создание фонда взаимопомощи.

10. Повар, обеды для рабочих на производстве. Создание графика обеденных перерывов для сотрудников офиса.

11. Равное, справедливое отношение ко всем работникам, невзирая на родственные отношения.

12. Должны быть исключены личные оскорбления и повышение голоса на сотрудников.

Мы хотим порядка!

После составления Меморандума[21] люди успокоились, смогли проанализировать свои требования, сделали выводы и задались вопросом: «А разве не того же самого – порядка – хотят и «они»? Почему, стремясь к одному и тому же, мы не можем прийти к согласию?»

Преодоление непонимания

После положительного ответа на вопрос «Есть ли непонимание?» для его преодоления необходимо включить использование техник, улучшающих общение.

Было решено отрепетировать переговоры: смоделировали соответствующую ситуацию, распределили роли, вступили в контакт и – вновь не смогли договориться. Конфликт повторялся, но разыгрывался он теперь уже между участниками только что бывшей единой группы. Стало ясно, что необходимо повысить уровень собственной коммуникативной компетентности: научиться слушать другого человека не перебивая, уточнять услышанное, уважать личность собеседника, ясно выражать собственные мысли и т. д.

После тренировки этих базовых навыков делового общения участники группы изменили свою психологическую установку по

отношению к руководителям: от войны перешли к сотрудничеству. К тому же самому итогу пришли и ознакомившиеся с текстом требований управляющие[22].

Сотрудничество: учет личностных особенностей участников

Сотрудничество – желание и способность обеих сторон выразить суть своих интересов. Осознание взаимозависимости.

У этой истории счастливый конец: конфликт был урегулирован и завершился восстановлением контакта, сотрудничеством, примирением – взаимным выигрышем. Разрешение конфликта было очень важно и для руководителей фирмы, и для ее сотрудников; существовали три основные предпосылки для восстановления отношений сотрудничества: время, желание, ресурсы. Осознание взаимозависимости, корректное общение и стремление сторон разрешить ситуацию вывело переговоры из тупика, после тренинга они были продолжены уже в реальной жизни. Как и хотелось сотрудникам, «все» стало «хорошо»: стороны смогли выслушать друг друга и прояснить суть своих интересов, договориться о разделении взаимной ответственности. Итогом переговоров явилась разработка плана реорганизации компании, который впоследствии был проверен на реалистичность и совместными усилиями реализован.

Роль посредника в переговорах об урегулировании конфликта

Хотелось бы отдельно остановиться на роли посредника в урегулировании конфликта. Вот как в своей книге «Преодоление разногласий. Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений» описывает функции посредника американский социальный психолог Дэна Даниэль.

«Посредник может выполнять несколько полезных функций, которые помогают достичь более удовлетворительных результатов, чем при самопосредничестве:

1. Партнера, неохотно идущего на переговоры, легче склонить к участию, если Диалог предлагается третьей стороной, а не оппонентом. Атмосфера недоверия большинства межличностных конфликтов приводит к подозрению, что Другой предлагает встречу

для обсуждения спорных вопросов, исходя из своекорыстных интересов и с целью манипулирования. Когда инициатива исходит от нейтрального посредника, у которого нет личной заинтересованности в результате, эти подозрения и недоверие минимальны.

2. Посреднику легче обеспечить контроль над ситуацией, чтобы какой-либо из участников не устранился от переговоров или не ушел. Когда Диалог происходит без посредника, то его инициатор наиболее уязвим, потому что Другой может нарушить обязательство не уходить до завершения встречи. Посредник может настоять на том, чтобы колеблющийся участник оставался в комнате и продолжал беседу.

3. Посреднику легче обеспечить контроль над ситуацией, чтобы ни один из участников не применял силу, давление или угрозы, чтобы победить противника (конфликты с участием неравных сил).

4. Поскольку посредник не столь сильно эмоционально вовлечен в происходящее, он может слушать более внимательно и скорее заметит жесты примирения. Когда появляются такие жесты, посредник может обратить на них внимание присутствующих. Самому участнику, особенно когда он рассержен, бывает трудно оказывать партнеру такое внимание и поддержку.

5. Когда произошел Прорыв, посредник может помочь сформулировать более эффективное соглашение, чем это сделали бы сами партнеры. Посредник способен более четко представить себе отдельные элементы поведенчески специфичного соглашения, чем это может сделать участник, который все еще находится в расстроенных чувствах. Кроме того, просьба исправить отдельные недостатки в соглашении будет встречена с меньшим защитным сопротивлением, если на это слабое место указал посредник, а не противник.

6. Наконец, посредник, встречаясь с участниками еще раз через определенный период времени, чтобы довести дело до конца, может использовать то, что социальные психологи называют «эффектом аудитории». Эффект аудитории объясняет, почему участники чувствуют больше обязательств выполнять свою часть соглашения перед нейтральной третьей стороной, чем перед своим противником по конфликту»[23].

4.2. Супервизия

Только что я описала ситуацию, в которой находилась. Но, будучи внутри событий, не всегда бывает просто определить, насколько твои действия уместны и к чему приведут те или иные интервенции. В тренерской мастерской у нас запланировано время, в течение которого участники ведут тренинг самостоятельно, а я выступаю в роли супервизора. Находясь за кругом, имеешь возможность рассматривать происходящее, как захватывающую кинокартину: я фиксирую ключевые моменты, затем мы проводим анализ происшедших событий.

Такой анализ хорош тем, что тренеры получают возможность анализировать срез представлений и ощущений участников; оказываются в роли более или менее объективного наблюдателя (супервизора), не включенного в процесс и потому оперирующего фактами, а также могут поделиться своими чувствами и переживаниями, мыслями и инсайтами. Как под лупой, становятся видны мельчайшие нюансы взаимодействия участников и тренеров. Порой картина настолько ярко иллюстрирует последствия тех или иных тренерских действий, что трудно удержаться от восхищения наглядностью.

Сейчас я предлагаю посмотреть на ситуацию конфликта со стороны, глазами внешнего наблюдателя. Для этого здесь я помещаю стенограмму фрагмента тренинга.

Жесть[24]

Тренер (назовем ее Мирой) – девушка, только что бывшая участницей группы, в течение трех часов получает право руководить процессом и проводит свой блок тренинга, посвященный теме «Стратегии разрешения конфликта». Группа находится на второй стадии развития. «Бурление» пока выражается в том, что люди бессознательно пытаются расширить зоны своего влияния, но конфликт еще скрыт: все мило улыбаются, однако напряжение от невысказанных негативных чувств и неудовольствия друг другом очень велики.

Анализ взаимодействия, проведенный после исследовательского упражнения, прошел недостаточно глубоко. В стремлении «пощадить» участников группы Мира не опиралась на факты, тактично избегая напоминаний о неконструктивных действиях своих бывших коллег. Это вполне объяснимо: ведь еще пару часов назад люди, сидящие в круге, были для нее «своими», а сама она – рядовой участницей. Шеринг после исследовательского упражнения оказался посвященным собиранию «плюсов» и тщательному уходу от разговоров о «минусах».

Вследствие недостаточного разбора исследовательского упражнения группа не готова к восприятию теоретического материала: слишком много невысказанного, слишком велик уровень неотреагированной агрессии. В данном случае единственным способом донести информацию и закончить анализ, пожалуй, является фасилитация.

Как мы помним, фасилитатор – «человек со стороны», нейтральный и беспристрастный. Он говорит о фактах, не прибегая к эмоциональной интерпретации. В соответствии с этой ролью Мира представляет теоретический материал о пяти стратегиях, которые человек предпочитает использовать в конфликте. Теория подается в виде мини-лекции, на доске нарисована соответствующая схема.

Четко, ясно, серьезно и неэмоционально Мира констатирует происшедшие события и апеллирует к фактам. Затем она предлагает участникам определить, какие стратегии использовались ими в момент игры.

Один из участников группы (назовем его Иван) не может определиться в своей стратегии, а на прямое указание Миры о том, что он предпочел избегание (уход), взрывается бурным возмущением и затевает спор. Мира игнорирует проявленные эмоции, не вступая в конфронтацию, пытается перейти к следующему участнику.

Ей этого не позволяет сделать другая участница (назовем ее Мария), вступаясь за Ивана и предлагая тренеру пояснить свое видение, дать более развернутую обратную связь. Мира отказывается от пояснений[25]. Мария демонстративно встает, поворачивается к стене и начинает заполнять висящую на ней отвлеченную табличку, которую членам группы было предложено заполнить в перерыве.

Такого открытого вызова тренер не может игнорировать: Мира задает Марии вопрос, исходя из ситуации «здесь и сейчас».

– В какой стратегии ты сейчас находишься?

– У меня просто есть сомнения, работает ли твоя схема. Мира, соглашаясь, констатирует:

– Она и не должна работать. Она только описывает возможные стратегии поведения в конфликте.

Уязвленный Иван, потерявший внимание тренера и группы, снова перехватывает инициативу и возвращает внимание себе. Завязывается долгий диалог. Параллельно диалогу Ивана и Миры трое других участников, не в силах присутствовать при неприятной для них перепалке, встают и начинают, вслед за Марией, заполнять висящую на стене табличку, не имеющую прямого отношения к ситуации. Один из них выходит из помещения. Люди демонстрируют неприятие происходящего и в попытке избежать неприятных переживаний вступают в молчаливую конфронтацию с тренером, своим поведением выражая негласный, но ярко выраженный протест.

Мира, пытаясь опереться на спасительный вариант разбора ситуации «здесь и сейчас», обращается к группе с вопросом:

– Всех устраивает создавшаяся ситуация?

Атмосфера настолько накалена, что настало время внести конструктивное предложение, и тренер обращается к группе с просьбой:

– Прошу всех вернуться в круг на свои места!

Мария не садится – напротив, продолжает писать, стоя лицом к стене и спиной к тренеру. Мира объявляет принятое ею решение:

– Мы не можем продолжать дальнейшую работу[26].

– Можешь считать, что я ушла.

– Я показала тебе, что ты не ушла.

– Если меня не уважают, я буду молчать!

– Ты можешь сесть и молчать? Возмущенная Мария садится со словами:

– Только из уважения к группе!

– Почему для тебя важно уважение группы?

– Потому что я сама уважаю других людей!

– Что ты чувствуешь сейчас?

– Злость, обиду.

– Почему ты не выражаешь свою злость открыто, в словах, что заставляет тебя делать это косвенно?

– У меня запрет на открытое выражение злости.

– Что бы ты хотела сделать, чтобы проявить свою злость?[27]

– Я не хочу открыто выражать злость!

– Ты хочешь остаться в этом состоянии?

– Мне некомфортно в этом состоянии…

– Что ты можешь сделать сейчас, чтобы проявить свои эмоции конструктивно?

– Мне требуется от тебя, блин, обратная связь, что ли!

– Какую обратную связь от меня ты хочешь получить?

– За каким чертом ты продолжаешь такое поведение, которое меня задевает?!

– У меня есть причины.

– То есть тебе до лампочки, какие чувства я испытываю?!

Мира молча смотрит на Марию, выдерживая паузу.[28]Группа, сопереживая Марии, включается и обрушивает на тренеров и друг на друга обвинения. Первым реагирует эмоциональный Иннокентий:

– Ты заняла позицию сверху!!! Тебе уже пора слезать с трона! Вся группа против тебя объединилась!

Ему вторит Иван:

– Мира, скажи нам, в чем сейчас причина конфликта? Зачем ты загадками говоришь?! Почему ты перекладываешь ответственность на группу?!

– Сколько можно? Хочется уже каких-нибудь конкретных техник!

– А я как раз вижу Марию в конфронтации… Хочется уже все это закончить!

В ответ на заявление Вероники оскорбленная Мария поднимается и выходит из комнаты, с силой хлопнув дверью. Кажется, в наступившей тишине даже слышно, как дрожит сотрясенная дверью стена…

Ольга сидит, откинувшись на спинку стула в вызывающей позе, которая и без слов свидетельствует о ее состоянии:

– Я в крайней степени раздражения! Наконец, слово берет и тренер:

– Оля, что хотелось бы сделать? Ольга (жестко):

– Варианты?

– Твои варианты?

– Я хочу вернуть Марию.

Ольгу перебивает веселый и возбужденный Сергей:

– А мне все нравится!!! Может, я монстр какой-то аморальный, но я тащусь от происходящего! Такой драйв! Такие эмоции! Вау! Но мне кажется, не хватает разрядки. Кажется, все забыли, что это игра! Хочется, чтобы была легкость, веселье!!! Не надо так переживать!!!

– Сережа, о чем ты на самом деле сейчас говоришь?

– Я говорю о том, что бы я сейчас делал на твоем тренерском месте, как бы я повел себя в этой ситуации.

– Зачем ты это делаешь?

– Хочу разобраться в том, что происходит. Вот ты, Мира, стоишь со смурн*ы*м лицом. Веселее надо! Задорнее! Мы же играем!!! Это все неправда!!!!!!!

– И что ты сейчас чувствуешь?

Сережа не находит слов, чтобы сформулировать свои чувства. Пауза прерывается возвращением в зал разгневанной Марии. С ее приходом включается Лида:

– Мне жалко времени! Но я понимаю, что так надо… У меня дикое раздражение на Машу!

Мария:

– Меня тошнит от этой ситуации! – И снова выходит за дверь.

Гневно и страстно с речью выступает Иннокентий:

– У меня вообще какое-то раздвоение личности… Если вы сейчас спросите меня, чего я хочу, то я отвечу… ЧТОБЫ ТРЕНЕР СТАЛ БЛИЖЕ К НАРОДУ! Я хочу выразить агрессию против тебя! Ты уже всем надоела своими непрофессиональными действиями! Хочу отпустить какую-нибудь ироничную шуточку против тебя… Хочу сплотить группу против тебя! Хочу дискредитировать тебя как тренера в глазах группы!!![29]

После гневной отповеди Кеши первый «зачинщик беспорядков», Иван, удовлетворенно констатирует:

– Я могу сделать такой вывод: твоя теория не сходится с тем, что происходит на практике, с тем, что я чувствую. И мне непонятно, сможет ли тренер вообще ее донести! *(Обращаясь к группе.)* Нам сказали, что задание не выполнено, цель не достигнута? А МЫ ТАК НЕ СЧИТАЕМ! Нам обещали конструктивный анализ! Значит, то, что мы делали до этого, – ерунда?!

На этом Мира принимает решение объявить обеденный перерыв. Пауза необходима ей для того, чтобы понять, что делать дальше, справиться со своими чувствами, получить поддержку и помощь супервизора, подготовиться к дальнейшей работе, чтобы суметь завершить свой блок. Первый вопрос, который задает мне Мира в перерыве: «Что делать с агрессией?!»

Что делать с агрессией

Фрагмент, с которым только что ознакомился читатель, иллюстрирует то, чего боятся многие начинающие тренеры, – неуправляемую групповую динамику.

Агрессия на тренера и между членами группы является одной из защитных реакций участников. Изменения – тяжкий душевный труд. Не всякий способен признать свое неконструктивное поведение, не всякий умеет выйти из конфликта с достоинством и рационально. Для многих людей значительно проще оказывается попытаться найти виновных в том, что они чувствуют и делают. Ближайшей мишенью чаще всего становится тренер.

Точка отсчета – Zero

Итак, что же делать с агрессией? Ответ прост: ничего. Агрессия – это реакция на угрожающую ситуацию. Человеческий гнев не может длиться долго. Кроме того, как и любая другая эмоция, гнев тоже имеет право на существование. Тренер просто позволяет агрессии быть. Мы уже говорили о стратегиях конструктивного разрешения конфликта в п. 4.1 «Русский бунт и как с ним бороться». Первым шагом является охлаждение эмоций. А для того чтобы их охладить, необходимо для начала дать им проявиться.

Участники могут гневаться, обижаться на тренера или обвинять его – это их право. Но это не означает, что тренер должен принимать их критические замечания на свой счет. В этот момент тренер является для участников символом их собственных неудач, они не видят в нем личности, реактивно выражая свои негативные эмоции на объект, причинивший им боль. Так же чертыхается человек, ударившийся случайно о ножку стула. Это означает не его личную ненависть к стулу,

что было бы абсурдно, а лишь реакцию на неприятность, с ним связанную.

Помочь сохранить спокойствие в ситуации неконструктивной критики со стороны участников группы тренеру помогает четкое осознание своей цели, а также знание этапов развития группы. То, что происходит с людьми на этапе «бурления», – нормально. Такова природа человека и таковы ступени развития групп. Люди не идеальны, и не всегда красивыми и приятными бывают их реакции. Это лишь подтверждает, что они живые. Святые, как известно, на тренинги не ходят. А обычные люди выдают обычные реакции.

Задача тренера – не включаясь в ответное реагирование, принять эмоции группы и пропустить их сквозь себя, не оставляя в себе ни капли того гнева, который на него выливается, – быть «прозрачным». Метафорически тренера, работающего с агрессирующей группой, можно было бы сравнить с воронкой, через которую эмоции сливаются не задерживаясь.

Для группы тренер является точкой отсчета, неким центром, из которого исходит влияние на состояние участников; центром, задающим систему координат. Ориентируясь на тренера, группа выбирает направление движения. Читатель помнит со школы, что находится в центре любой системы координат: ноль.

Тренер-фасилитатор – это человек-ноль. Ноль – это то, чего нет. Но ноль есть. Умноженная на ноль агрессия превращается в ноль, исчезает. Эмоции охлаждаются, и уже после этого их можно перевести в конструктивное русло путем анализа истинных причин агрессии и поиска путей их искоренения.

Глава 5
Деловая игра

5.1. Общая характеристика и ситуации использования деловых игр

Зачем взрослым людям играть?

Игра позволяет овладеть различными компонентами профессионального мастерства через деятельность в рамках условной ситуации. Игра явно не направлена непосредственно на достижение конкретных практических целей, поэтому часто в процессе классических способов обучения ею пренебрегают – и, по всей видимости, напрасно.

Еще в середине XX века С. Л. Рубинштейн писал: *«Игра – одно из замечательных явлений жизни, деятельность, как будто бесполезная и вместе с тем необходимая. Невольно чаруя и привлекая к себе как жизненное явление, игра оказалась весьма серьезной и трудной проблемой для научной мысли»*[30].

Л. С. Выготский трактовал игру как «царство произвольности, свободы и воображения», где с помощью «чистых значений» и смыслов создаются «мнимые ситуации» и происходит «иллюзорная реализация нереализуемых желаний»[31].

Как в детстве с помощью моделирования ситуаций ребенок приобретает свой первый жизненный опыт, так и в зрелом возрасте ничто не мешает человеку использовать это простое и действенное средство обучения. Именно в ходе игры, и особенно в процессе после игрового анализа, существует возможность приобрести умения, навыки, необходимый для дальнейшей успешной деятельности опыт, попробовать новые варианты поведения и образа мышления. Недаром на основе различных исследований игрового поведения были разработаны разносторонне направленные игровые методики обучения и подготовки кадров.

Главными отличительными чертами различных игровых методик являются, во-первых, **условность ситуации,** а во-вторых, неосознанность участниками настоящих целей деятельности, то есть **интрига.** Два этих ключевых фактора влекут за собой важнейшее для обучения следствие: яркая эмоциональная окрашенность деятельности

способствует повышению активности участника группы и усиливает его мотивацию к обучению.

В то же время игра без последующего аналитического разбора может так и оставить участника в рамках ярких эмоций без полезного практического результата: отсутствие рефлексии навыков затрудняет их совершенствование и тормозит развитие профессионального мастерства.

Сейчас предлагаю сосредоточить внимание на самой игре.

Система моделирования

Целью деловой игры может являться обучение участников тем или иным приемам управления, тестирование их деловых навыков и квалификации, а также поиск оптимальных вариантов действий в различных условиях. При этом реальность переводится в «условность» с помощью системы моделирования.

Система моделирования определяет:

♦ кто взаимодействует;

♦ как взаимодействует;

♦ как участник узнает о результатах своей деятельности.

Следует иметь в виду, что чем дальше от реальности (в пространстве и времени) располагается модель, тем менее опасной будет восприниматься игра и тем более реальными будут реакции участников на предлагаемую ситуацию. Это означает, что в ситуации, максимально приближенной к реальности, участник тренинга стремится показать социально желаемое поведение. Лучше всего это заметно на примере продавцов, которые приходят на тренинг продаж. Если предложить им в начале тренинга продемонстрировать продажу того товара, которым в реальности занимается их компания, то, стараясь сохранить профессиональную самооценку, участник напряжением сил и воли покажет тот более или менее привычный способ взаимодействия с клиентом, который, на его взгляд, считается наилучшим в среде его коллег. Более того, этот привычный способ продавец и считает наиболее правильным. В силу такой убежденности участника в своей правоте возможностей для роста и развития для него в этом случае нет. Вызов профессиональной самооценке, содержащийся в реальной ситуации, блокирует способность человека к трезвому

взгляду на события и свое поведение в них, а также сделает невозможным экспериментирование, подразумевающее возможность ошибаться и пробовать новые способы взаимодействия с реальностью.

Барьеры эффективности деятельности заложены не только в игре как таковой, но и в структуре личности самого игрока: в системе его мировоззренческих установок, привычек, стереотипов и предпочтений. Каждое решение, которое принимает участник, ограничивается прежде всего его собственными действиями, личным прочтением и пониманием правил игры. Игрок может создавать негласные дополнения к правилам для самого себя или своей команды, и такая коррекция правил может производиться им неоднократно. В этом и свобода, и достаточная непредсказуемость результатов игры для каждого участника. В идеальном случае после некоторого времени, затраченного на экспериментирование, участник может отказаться от прежних самоограничений, расширив тем самым границы своей свободы и наработав новый навык.

> Игровая реальность обладает также свойством, которое можно назвать «сопротивлением материала». Действительно, играющий, конечно, волен действовать сам, однако при этом вынужден учитывать ответные действия «противника» или игровые ситуации, складывающиеся в ходе игры независимо от его действий. Поскольку деловым играм часто присущ элемент состязательности и против играющего действует «противник», постольку можно утверждать, что игровой материал не пассивен, он изменяется, погружает играющего в новые ситуации, влияет не него. Но даже если игра не предполагает противоборства, ту же роль отчасти выполняют правила игры и естественное поведение самих играющих[32].

Если мы хотим помочь людям увидеть их горизонты роста и барьеры, препятствующие ему, введя участников тем самым в осознание зон ближайшего развития, мы должны предложить им такие условия игры, в которых они будут вести себя наиболее естественным образом, то есть демонстрировать именно те паттерны бессознательного поведения, которые они эксплуатируют в реальной жизни. А такое возможно только в ситуации неопределенности и удаленности от реальности.

Понятно, что представить себе катастрофу в море (кораблекрушение) гораздо проще, чем ощутить всем своим существом ужасные последствия аварии на Луне или в межгалактическом пространстве. Соответственно, вполне реальная ситуация кораблекрушения вызовет яркие эмоциональные реакции, а далекая от действительности катастрофа на Луне – менее сильные (часто, воображая себя участниками космических экспедиций, люди ведут себя беспечно, иногда даже забывают о том, что вне Земли нет воздуха, настолько нереалистичной кажется им ситуация). Удаленные от реальности условия мыслятся и более умозрительными, их редко воспринимают всерьез. А в нереалистичной ситуации отпадает необходимость следовать поверхностным стереотипам поведения, и тогда обнаруживаются те базовые убеждения, которые направляют реальную деятельность человека, а вслед за ними становятся видны и барьеры эффективности. В условиях отстраненности от реальности люди демонстрируют свое истинное мировоззрение, уходя от наносных шаблонов и лицемерия. Кроме того, испытывая меньше страстей, человек становится более способным к генерации нестандартных решений, нежели в условиях ограниченного сильными эмоциями туннельного восприятия более или менее вообразимой катастрофы.

То же касается и временной, и культурной отстраненности: если поместить участника в атмосферу, к примеру, древней Японии, то можно увидеть его личные реакции, не обусловленные культурными предпосылками и существующими образцами для подражания. Не зная в точности, какими именно нормами руководствовался японский торговец рисом, заключая сделку с императором или самураем, участник тренинга будет руководствоваться своими собственными представлениями о том, как стоит вести себя с VIP-клиентом, и демонстрировать свои убеждения в действиях. Именно такое непосредственное поведение людей в игре и помогает им войти в зону эксперимента, а значит, совершать ошибки, видеть и признавать их и искать новые подходы.

Ситуативные деловые игры особенно хороши на исследовательской стадии тренинга. Однако после анализа и осмысления зон ближайшего развития, содержащих необходимые для усвоения умения и навыки, участнику будет важно найти соответствия между игровой ситуацией и своей реальной деятельностью,

попробовать новые способы взаимодействия с реальностью на практике.

Здесь наилучшие результаты дает синтетическое контекстное обучение. Как следует из самого названия, речь идет о совмещении или даже слиянии процесса обучения и контекста профессиональной деятельности. Например, в тренинге тренеров будущий специалист получает описание игровой ситуации, воспроизводящей взаимодействие участников и тренера в реальной тренинговой группе. А в тренинге продаж пара участников проигрывает ситуацию взаимодействия между продавцом и постоянным посетителем магазина, «списанную» с реальности: и «трудный клиент» участниками узнаваем, и продает продавец не фантастические ракетные установки, а свой реальный товар.

По словам Ю. Лотмана, «игра подразумевает одновременную реализацию (а не последовательную смену во времени) практического и условного поведения. Играющий должен одновременно и помнить, что он участвует в условной (не подлинной) ситуации… и не помнить этого… «действует» особая психическая установка играющего, который одновременно и верит, и не верит в реальность разыгрываемого конфликта»[33].

Области применения деловых игр

Контекстный характер обучения, изначально включая формируемые навыки в контекст целостной профессиональной деятельности, позволяет эффективно решать целый ряд задач, трудно достижимых в условиях традиционной организации процесса подготовки профессионалов:

1) формирование умений и навыков взаимодействия в процессе коллективной мыслительной и практической работы;

2) формирование представлений о технологическом составе профессиональной деятельности на основе развития навыков системного мышления;

3) формирование профессионально важных личностных качеств, основывающихся на профессиональных мотивах и интересах, а также на понимании профессионалом своего места в мире, в профессиональной среде, в компании, в коллективе;

4) формирование навыков и способностей к индивидуальному и совместному принятию решений;

5) развитие творческого потенциала сотрудников, генерация новых идей, выработка направлений развития коллектива или компании, поддержка сложных начинаний и подготовка к изменениям;

6) решение межкультурных конфликтов, усиление лояльности по отношению к компании, прояснение правил, норм, ценностей корпоративной культуры, диагностика ценностной ориентации сотрудников;

7) анализ причин неудач и разработка новых стратегий взаимодействия;

8) формирование сплоченности группы и развитие идентичности (чувства принадлежности) ее членов, формирование коллективного самосознания;

9) формирование «ответственного отношения к делу, социальным ценностям и установкам профессионального коллектива, общества в целом»[34].

Более того, именно деловая игра дает возможность сформировать наиважнейшую сферу сотрудника – личностную составляющую его профессионального мастерства.

Стремясь к совершенству, взрослые люди делают выбор в пользу игры: *«Игра является самодостаточным (самоценным) видом жизнедеятельности, ее события и темы символичны, ее логика конструктивна. Поэтому, играя, человек может какое-то время полноценно жить игровыми событиями, причем эти события могут выступать знаками (символами) других внеигровых ситуаций»*[35].

Принципы проектирования деловых игр

За последние годы издано колоссальное количество сборников игр и упражнений, различных справочников, в которых дано описание деловых игр на все случаи жизни с подробными инструкциями, перечнем необходимых материалов, примерных реакций участников на предлагаемую ситуацию – от многотомного блестящего издания Клауса Фопеля до иллюстрированных «книжек-малышек» отечественных авторов. Конечно, тренеру, особенно начинающему, нужно иметь в

запасе такой сборник, однако гораздо полезнее уметь моделировать игровые ситуации самому.

Когда впервые на тренерской мастерской я предлагаю участникам придумать деловую игру, они пугаются и восклицают чуть ли не хором: «Я не умею!!!» Но уже через десять минут «на гора» выдаются интересные, новые, ни у кого не списанные, свежие решения. Остается чуть-чуть довести до ума инструкцию – и продукт готов! Я сама давным-давно полагаюсь в основном на свое умение создавать упражнения необходимой направленности на ходу – при определенном навыке это совсем несложно. По моему мнению, именно по ходу пьесы созданные упражнения обладают наибольшим обучающим потенциалом, ведь такая деловая игра предусматривает наилучшее соединение игры и актуального контекста, учитывает мельчайшие нюансы тренинговой группы, начиная с характерных особенностей участников и заканчивая специфическими деталями их повседневной деятельности.

Прежде чем создавать что-либо, необходимо определиться в понятиях и целях. Дадим и мы определение:

> **Деловая игра** – это искусственное моделирование различных ситуаций (политических, экономических, внутрифирменных и т. д.), которые могут встретиться участникам игры в реальном бизнесе[36].

В основу деловых игр легли применявшиеся Морено методы социодрамы, направленные на достижение эффективного взаимодействия с партнерами в условиях делового или повседневного общения.

Классификация деловых игр

Для игровых методов характерно наличие двух основных компонентов: ситуационного и ролевого (позиционного). Ситуационный компонент задает контекст, в котором разворачиваются события, ролевой (позиционный) – роли или позиции участников (табл. 5.1).

Широко используются также комплексные игры, сочетающие в себе и ситуационный, и ролевой компоненты. Построенные по принципу моделирования реальности игры можно классифицировать, разделив на следующие группы.

- ♦ Имитационные деловые игры.
- ♦ Ролевые деловые игры.
- ♦ Производственные (инновационные) деловые игры.

Таблица 5.1. Компоненты игровых методов

Ситуационный компонент	Ролевой (позиционный) компонент
Предложенная участникам ситуация анализируется, после чего они пытаются преодолеть выявленные проблемы. Здесь возможны варианты действий участников в отношении предложенной ситуации (анализ предметных отношений, морального выбора, управление ситуацией). Неизменным остается сохранение ситуации как исходной посылки	Основная цель такой игры – развитие у участников способностей к взаимодействию с другими людьми, формирование стереотипов профессионального поведения, коррекция поведения в общении с окружающими людьми. Неизменной исходной посылкой остается заданная роль или принятая участником позиция

Имитационные игры

В имитационных деловых играх имитируется ситуация взаимодействия, например «Кораблекрушение», «Авария на Луне», «Пиратский бриг». В них задается только ситуация, изначально или конфликтная, или экстремальная, но не задаются роли участников.

Имитационные игры, жестко моделируя некоторую стандартную (реальную или воображаемую) ситуацию, имеют заранее просчитанное правильное решение.

Основная направленность имитационной игры – обучение принятию решений в условиях заданной ситуации. Важнейшим элементом здесь является заключительный этап анализа принятых участниками решений и последствий этих решений.

Первая имитационная деловая игра на тему «Перестройка производства в связи с резким изменением производственной программы» была проведена в Советском Союзе в Ленинградской

промышленной академии им. С. М. Кирова в 1932 году М. М. Бирштейн. Эта игра проводилась для тренировки студентов вузов и руководящего персонала по выходным дням на ленинградской фабрике «Красный ткач», а затем и на других предприятиях и в вузах. В 1957 году разработкой и проведением деловых игр всерьез занялась Академия Американской ассоциации по управлению в Саран-Лейк (США). Впоследствии ролевые игры с элементами драматизации, выступающие имитационными моделями проблемных ситуаций делового общения, легли в основу метода, разработанного немецким психологом М. Форвергом (1984 г.), который стал «отцом» и социально-психологического тренинга[37].

Ролевые деловые игры

В ролевых деловых играх задаются и конкретная ситуация, и роли участников либо определенное отношение участников к заданной ситуации (позиция). Примером может служить распространенная деловая ролевая игра «Трудный клиент», условия которой варьируются в зависимости от специфики деятельности компании, в которой она проводится.

Большинство игровых методов, направленных на совершенствование межличностных отношений, создается в рамках ролевой теории.

Производственные (инновационные) деловые игры

В производственных (инновационных) деловых играх задается полная модель социально-экономической системы в целом. В ней четко определены роли участников, их место в системе и условия взаимодействия. Как модель жизни также вводятся конкретные моделированные ситуации, связанные с актуальной деятельностью участников.

Инновационная игра была предложена в 1981 году В. С. Дудченко. Такая игра направлена на выработку новых, оптимальных методов решения нестандартных задач. Участники могут использовать в ней системный, ситуационный, групповой подходы для анализа конкретных возникающих на практике ситуаций. Инновационная игра

предусматривает возможность саморазвития, поскольку для решения поставленной задачи участник вправе сам определять, выбирать и корректировать параметры своей роли. Применение группового подхода позволяет формировать внутри игровой деятельности коммуникационную составляющую профессионального мастерства. Инновационная игра нацелена как на получение определенного результата (в виде способов решения нестандартных производственных задач), так и на обучение профессионала.

Формат деловой игры

Необходимо сказать о многообразии возможностей конструктивного оформления – форматов, в рамках которых могут проводиться деловые игры. При соблюдении основных принципов (заданная ситуация и/или ролевое распределение) и в зависимости от уровня развития группы (групповой динамики) могут быть использованы самые разнообразные форматы деловых игр:

♦ в парах или тройках (№ 1, 2 и наблюдатель);

♦ «Аквариум»;

♦ параллель («Стенка на стенку»);

♦ цикличное взаимодействие мини-групп (например, группы взаимодействуют друг с другом по часовой стрелке);

♦ ротация ролей;

♦ «Карусель»;

♦ каждый со всеми (достижение индивидуального результата в общем взаимодействии);

♦ общее взаимодействие (решение единой для всех задачи) и многие другие.

Скрытое противоречие (интрига)

«Деловые игры обязаны своей «впечатляющей энергией» и «значимостью» прежде всего наличию в них игрового элемента… двуплановости, вытекающей из одновременного пребывания играющего в двух сферах: условной и действительной».

В различных плоскостях может находиться и необходимая интрига, дающая энергетику и почву для взаимодействия. Противостояние

бывает заложено как в катастрофичности самой ситуации, так и в неравнозначном ролевом распределении (например, неравное иерархическое положение участников игры с точки зрения функций, полномочий, авторитета, власти, морально-нравственных ограничений) и в различающихся мотивах, потребностях, целях, задачах участников игры или в их различающихся навыках/способностях и т. п.

1. Поведение в контексте (конфликтная ситуация).

2. Неравное иерархическое положение участников игры с точки зрения функций, полномочий, авторитета, власти, морально-нравственных ограничений (начальник/подчиненный, родитель/ребенок, господин/слуга, здоровый/больной, свободный/пленный, волки/овцы и т. п.).

3. Задачи, мотивы, цели, ценности (индивидуалист/коллективист, патриот/космополит, сохранение/изменение, потратить/сэкономить, скорее/качественнее и т. п.).

4. Навыки, способности, умения, качества (слепой/немой, хранитель/наемник, организатор/энтузиаст и т. п.).

5. Ограниченные ресурсы (разделить нечто, расставить приоритеты, использовать полностью, отсечь лишнее, добыть, сохранить, преумножить, произвести, выжить и т. п.).

Принципы обеспечения эффективности деловых игр

1. **Принцип состязательности** достигается работой в нескольких командах с конкурентным взаимодействием на уровне представления результата – презентации.

2. **Принцип включенности.** Одним из игровых методов включения участников в процесс игры является «ролевой разогрев»: играющим предлагается на время примерить роли представителей другой стороны, например роли заинтересованных в услугах компании лиц.

3. **Принцип** «эмоционального разогрева». Другой вариант повышения эмоциональной включенности – «скрытый ролевой разогрев», когда участники игры решают реальные задачи развития своей компании. При этом задается задача на уровне топ-менеджмента, например стратегического планирования. Решая ее, участник игры (менеджер среднего уровня) чувствует себя «как топ-менеджер»,

примеряет на себя эмоционально значимую позицию, что повышает, в свою очередь, его заинтересованность и эмоциональную включенность.

4. **Принцип абстрагирования.** При креативных процессах хорошим способом абстрагирования являются образные процедуры. В частности, образ предприятия, средства массовой информации, технологического процесса можно представить в виде рисунка, символа, метафоры. Являясь элементом проективной диагностики, такой образ подлежитдальнейше-му обсуждению и «расшифровке», в ходе которых выявляются черты идеального или реального объекта или процесса.

5. **Принцип свободы для игроков.** В рамках заданных правил важно сохранить возможность свободного взаимодействия участников. Игра ни в коем случае не должна быть принудительной, в противном случае она перестанет быть игрой.

6. **Принцип соблюдения логики игры.** В условии должны предлагаться события, в той или иной мере интересующие участников. У них должна сохраняться возможность создавать в процессе игры новые интересные ситуации и события (по плану или же спонтанно). Кроме того, подразумевается и приветствуется возникновение «неожиданных», обязанных противнику или ходу игры ситуаций и событий.

> Стройность, убедительность, непротиворечивость и целесообразность – важные требования к деловой игре. При широте возможностей и чувстве вкуса ее создателя эти требования легко выполнимы.

Тренинг как система деловых игр сочетает в себе и учебную, и игровую деятельность и имеет основной задачей подготовку профессионалов высокого класса, обладающих широким спектром профессиональных умений и профессионально важных личностных качеств. Путем предложения участникам определенного чередования различных деловых игр тренинг помогает оттачиванию профессионального мастерства.

Глава 6
Обучение через практику: актуальная ситуация

6.1. Казусы, размышления, инсайты

Как подготовить и провести анализ кейсов

Применение кейсов в обучении – излюбленная методика в бизнес-тренинге, направленная на формирование новых качеств и умений. Еще бы! Кейс дает возможность участникам экспериментировать с ситуацией и искать решения сложных проблем в безопасной ситуации тренинга в кругу коллег, а не на «поле брани» в живой и быстро меняющейся бизнес-среде.

Кейс, как правило, включает в себя описание некоторой проблемной ситуации. Он может подразумевать правильное решение, к которому должны прийти участники в результате самостоятельного анализа или групповой работы. Однако чаще в бизнес-тренинге используются кейсы, имеющие большое количество вариантов решения. Чем более разнообразные группы и участники работают над одной и той же задачкой, тем шире выбор взглядов, подходов, а значит, и возможностей решения.

Решение, к которому приходит группа, может опираться на опыт участников, копируя его или компилируя, либо быть совершенно нестандартным, ярким, неожиданным.

Кейс предоставляет возможность подумать над типичной ситуацией, с которой участники могут встретиться в своей деятельности. Соответственно, эта работа позволяет найти выверенное рациональное решение трудной проблемы, с которой в одиночку человеку, находящемуся внутри зоны конфликта, бывает не справиться.

Пользу кейса я впервые прочувствовала уже в самом начале тренерской деятельности. Во время перерыва в первый день открытого тренинга для руководителей ко мне подошла участница и попросила совета, как справиться со сложной проблемой, возникшей у нее в коллективе с одним из сотрудников. Времени на ответ было мало, а поскольку я не люблю скоропалительных решений, я предложила поработать над проблемой Юлии прямо на группе. Здесь мы убивали двух зайцев: я получала возможность показать участникам возможности метода рационального принятия решений на примере реальной ситуации. Юлия получала возможность увидеть свою

проблему глазами внешних наблюдателей и попытаться найти решение в процессе группового обсуждения.

На этом мы и порешили, договорившись сохранить в тайне источник, из которого я почерпнула информацию о проблеме. Тогда я еще не знала, что задачка, которую я предлагаю группе, называется красивым словом «кейс». Я просто записала все, что услышала от участницы, в том виде, в котором обычно формулируются задачки по математике: ключевыми были слова «Дано» (описание условий задачи) и «Найти» (описание результата, к которому должно привести решение). Уже во второй день я раздала группе кейс, который так и назывался: «Задача про Юлю». Впоследствии я не раз использовала этот кейс на управленческих тренингах, и каждый раз люди выдавали все новые и новые варианты решения проблемы.

Регистрируется фирма. Учредитель один. Для того чтобы «раскрутиться», он берет кредит. Сумма кредита значимая для него. Проценты довольно большие. Срок возврата – через один год.

Кроме него имеется пять наемных сотрудников (из числа близких знакомых), которые получают вознаграждение за работу в виде оклада и бонуса. Они занимаются в основном продажами, а также другими делами.

Через три месяца после начала работы наемные сотрудники, видя, насколько успешно развивается организация, решают отделиться и по его примеру организовать свою фирму. Сотрудники (4 человека) уходят, унося с собой и клиентскую базу.

Один наемный сотрудник (А) решает остаться, демонстрируя свою верность учредителю и фирме. Учредитель решает поделиться частью своих акций с сотрудником А. Они работают вместе в напряженном режиме. Сотрудник А, которому обещана доля в фирме, инициативен, ответственен, использует творческие подходы для решения возникающих задач. Он становится проверенным человеком, которому можно доверять – ведь он оказал моральную (и не только) поддержку в трудный момент, неоценимую услугу.

Фирма успешно развивается быстрыми темпами. Сотруднику А назначается достаточно высокий оклад.

Проходит полгода.

Ситуация меняется. Сотрудник А начинает саботировать работу. Начинаются опоздания, прогулы, демонстрируется полная безответственность и инфантильность. На неоднократные требования к организации его работы, выдвигаемые учредителем, он отвечает согласием, но стиль поведения и отношения к работе не меняет. В результате его объем работы выполняют сам учредитель и другие сотрудники.

Ситуация осложняется также тем, что сотрудник А постоянно напоминает учредителю о своих прошлых заслугах, говорит о том, что чувствует свою огромную ответственность перед фирмой, поскольку считает ее также и своей, в некоторых случаях позволяет высказывать обиды и обвинения в адрес учредителя.

Что предпринять учредителю для того, чтобы изменить ситуацию?

Группа работала с кейсом как с некоторой отвлеченной задачкой. Было позволено задавать дополнительные вопросы, я на них отвечала, люди высказывали свои соображения и заполняли бланк… Поскольку описываемая ситуация поднимала множество пластов – от мотивации демотивированного сотрудника до морально-этических вопросов, взаимовыручки и преданности, чувства долга и чести, то дискуссия развернулась нешуточная. В результате группа написала алгоритм решения предложенной проблемы, состоящий из последовательности шагов, необходимых, с точки зрения участников, для того, чтобы изменить ситуацию к лучшему.

Подводя итоги обсуждения, люди говорили, что, несмотря на то, что в коллективах возникают похожие ситуации, в работе с людьми каждый раз приходится принимать решение заново, благодарили за интересный и эмоционально затронувший их материал. Говорили также о том, что теперь, попади они в такую ситуацию, она уже не поставит их в тупик. Юлия была сдержанна, она аккуратно записала, как и остальные участники, окончательный план действий по разрешению проблемы, поблагодарила за интересное обсуждение.

Третий день тренинга начался с откровений: Юлия призналась группе в том, что именно она и есть описанный в задачке учредитель,

поблагодарила коллег-руководителей за свежие мысли и рассказала, к чему привели первые шаги плана, которые, как оказалось, ей удалось осуществить в тот же вечер и которые тут же дали определенные, порадовавшие ее результаты.

Получив такой позитивный результат использования актуальной бизнес-задачи на тренинге, я сделала кейс одним из своих профессиональных инструментов. Чуть позже выяснилось, что я вовсе не была первооткрывательницей этого метода работы с бизнес-группой. Почти сто лет назад, уже в начале двадцатых годов XX века, в Бизнес-школе в Гарварде в процессе преподавания стали применяться кейсы. Слушателям предлагалось к рассмотрению описание определенной ситуации, с которой встретилась в своей деятельности реальная организация. Именно отсюда и возникло название «кейс»: оно произошло от латинского *casus* – «запутанный, неожиданный случай». Такие ситуации, описанные на основе реальных событий, получили название «полевых» кейсов. Вскоре вслед за ними появились и «кабинетные» – не происходившие в действительности, но смоделированные как реальные. До сих пор именно в Гарварде производится самое большое количество кейсов, используемых в ведущих бизнес-школах.

Впрочем, нет нужды применять чьи-либо наработки при том количестве непростых ситуаций, которое предлагает нам жизнь. Я сама написала сотни кейсов, на своей тренерской мастерской учу этому коллег – бизнес-тренеров, которые с легкостью осваивают работу по формулированию бизнес-кейсов. В приложении 2 я описала несколько интересных и, увы, пока типичных для российского бизнеса ситуаций, предложенных участниками моей мастерской. На своих тренингах вы можете воспользоваться этими задачками, которые будут особенно полезны при работе с группами руководителей.

Рассмотрим классификацию кейсов (табл. 6.1) и суть работы с ними.

Таблица 6.1. Классификация кейсов

Структурированный кейс (highly structured)	Содержит минимум информации. Для решения применяют определенную модель или формулу. У таких задач существует оптимальное решение. Используется для отработки навыка владения той или иной техникой. (Например, может отрабатываться техника активного слушания или метод постановки задач SMART.)
Короткие наброски (short vignettes)	Содержит 1–10 страниц текста и 1–2 страницы приложений. Они знакомят с ключевыми понятиями, при разборе надо опираться на свои знания. В групповом обсуждении тренируются навыки передачи информации, аргументации, конструктивной критики и т. п.
Первооткрывательский кейс (ground breaking cases)	Участник должен предложить новое решение, создать собственный алгоритм. Активизируется творческая активность и тренируется умение работать в режиме мозгового штурма
Большой неструктурированный кейс (long unstructured cases)	Содержит информацию объемом до 50 страниц. Информация в таком кейсе очень подробная, в том числе и ненужная, а необходимая может отсутствовать. Используется для анализа инцидентов, в котором участнику предлагается разобраться в обстановке, определить, есть ли проблема и в чем она состоит, что надо сделать, что нужно знать для принятия того или иного решения. В результате у участников развиваются или совершенствуются умения принимать решения в условиях недостаточной информации, рационально собирать и использовать информацию, необходимую для принятия решения. Кроме того, развиваются навыки задавания и постановки вопросов

Метод «case-stady»

Кейс представляет собой описание некоторой проблемной ситуации. Описываемая ситуация должна быть интересна участникам, напоминая им об их актуальной деятельности. Это непростая задача, как правило, она неоднозначна и имеет несколько решений, а иногда для того, чтобы достичь результата, необходимо предложить целую систему действий.

Описание ситуации может быть сформулировано в виде одного предложения, например: «Ваши сотрудники регулярно опаздывают на работу». Но иногда оно может быть изложено на 13–50 страницах.

Работа над кейсом может производиться как индивидуально, так и в режиме группового обсуждения.

В случае индивидуальной работы участнику тренинга предлагается проанализировать предложенную ситуацию и ответить на вопросы о ней. Это может даваться как домашняя работа или в качестве упражнения непосредственно на тренинге. Вопросы к кейсу зачастую задаются общие, например: «Проанализируйте ситуацию и предложите стратегию действий».

Для продуктивного анализа ситуации участнику прежде всего необходимо выбрать значимую информацию и отсечь лишнюю. В одних случаях он может запрашивать дополнительную информацию у тренера или у коллег, в других ищет пути решения задачи в режиме дефицита информации.

После индивидуального обдумывания задачи и разработки собственной стратегии действий участнику предлагается обсудить решение с группой.

Тренер, как правило, не дает рекомендаций по решению задачи, но, выступая в роли фасилитатора, задает вопросы, которые помогают участникам рассмотреть проблему с разных сторон и получить комплексное видение ситуации.

В процессе обсуждения выявляются различные точки зрения, между участниками завязывается дискуссия, группа совместными усилиями пытается найти наилучшее решение. В конце обсуждения найденное решение представляется наглядно. Результатом работы группы над кейсом может быть либо алгоритм действий, выписанный на листах ватмана, либо блок-схема, либо ролевая инсценировка, в которой в лицах проигрывается успешное развитие ситуации с опорой на описанные группой действия.

В завершение работы тренер может рассказать о том, каким образом ситуация была разрешена в действительности, если таковое решение имеется. Обычно участники группы так вовлекаются в анализ бизнес-задачки и испытывают такой азарт, что по окончании работы им непременно хочется узнать, насколько близко они подошли к «правильному» решению. Даже если реального решения задачи нет (ситуация в описываемой компании до сих пор по тем или иным

причинам не разрешена или тренер не имеет информации об исходе событий), группа будет ждать от тренера экспертной оценки, поэтому будет хорошо, если вы будете иметь личное мнение и свое видение решения проблемы. Однако, помня о многообразии подходов, тренеру стоит избегать жестких оценок и «единственно верных» выводов.

Основные цели работы с кейсами – активизировать самостоятельное мышление, создать возможность для развития способности участников группы доносить и отстаивать свое мнение перед аудиторией, аргументировать свои выводы, конструктивно отвечать на критику, а также выработать навык анализа информации и принятия группового решения. Основной акцент в работе делается не на окончательное решение как таковое, а на выработку умения находить оптимальные решения.

Кейс как вспомогательное средство обучения

Кейсы могут быть использованы и как вспомогательный материал для проработки определенного алгоритма или психологической техники.

Приведу пример. При решении «Задачи про Юлю» участники группы учились принятию решений с помощью рационального подхода. Каждый участник помимо кейса получал бланк с описанием последовательности действий (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Процесс принятия решений при рациональном подходе

(п. 1–4 – стадия идентификации проблемы, 5–8 – стадия принятия решений)

1. Изучить окружающую обстановку	Информация о внутренней среде организации, которая помогает выявить отклонения от запланированного или приемлемого поведения (беседы с коллегами, финансовые отчеты, внутренние товарные рейтинги и т. д.). Информация о внешней среде организации, которая помогает выявить отклонения от запланированного или приемлемого поведения (деловая пресса, деятельность конкурентов и т. д.)
2. Сформулировать проблему	Детально установить характер проблемы. Определить, где и когда она возникла. Кто в нее вовлечен, кого она касается косвенно. Как она связана с текущей деятельностью

3. Установить цель	Какие результаты должны быть достигнуты после принятия решения
4. Диагностировать проблему	Собрать дополнительные сведения. Проанализировать причины возникновения проблемы
5. Разработать альтернативные решения	Прежде чем начать продвигаться вперед в соответствии с намеченным планом, менеджер должен составить четкое представление об иных вариантах достижения цели. Можно позаимствовать идеи у коллег или конкурентов. Можно провести мозговой штурм
6. Оценить каждое из альтернативных решений	Использовать статистические методы или личный опыт. Каждое из альтернативных решений оценивать с точки зрения вероятности достижения желаемой цели
7. Выбрать лучший из вариантов решения	Критерии выбора наилучшего решения определяются техникой КРИОС: – конкретность; – реалистичность выполнения; – измеримый экономически выгодный результат; – определенность временных рамок достижения результата; – совместимость с другими решениями
8. Реализовать выбранный вариант решения	Используя управленческие и административные возможности, а также свою способность к убеждению, менеджер дает указания, каким образом воплотить принятые решения в жизнь

Каждый участник самостоятельно анализировал предложенную ситуацию и заполнял бланк до 4-го пункта включительно. Затем люди

объединялись и проводили мозговой штурм (пункт 5). Пункты 6 и 7 прорабатывались в мини-группах, после чего вновь каждый участник самостоятельно продумывал реализацию принятого группой решения (пункт 8).

Таким образом, помимо работы по разрешению актуальной ситуации участники имели возможность не только принять участие в спонтанном обсуждении, но и структурировать его, опираясь на описание алгоритма действий.

Результатом работы группы явился следующий полезный остаток:

1) группа совместными усилиями нашла решение актуальной для одного из участников задачи;

2) изучила и опробовала на практике рациональный подход к принятию решений;

3) отработала навык поиска необходимой информации и ее анализа;

4) отработала навык выбора наилучшего решения из множества альтернатив (техника КРИОС);

5) получила навык поиска нестандартных решений в режиме мозгового штурма.

Получилась емкая, методически насыщенная, практически применимая и полезная работа. Такая результативность, собственно, и требуется от тренинга, и именно благодаря этому участники были удовлетворены. Достоянием группы стали полученные знания, навыки, умения, удовольствие от эффективной совместной деятельности и значимый практический результат.

Надо добавить, что в активно работающей группе, в которой установлены доверительные отношения, участники очень часто выносят свои проблемы на обсуждение. От тренера требуется только заметить запрос. Обычно в шеринге после обсуждения какой-либо абстрактной теории некий думающий участник, который пытается сразу найти применение предложенной теории в своей практике, задает тренеру как эксперту в этой области каверзный вопрос: «А вот у нас в компании была такая ситуация – как бы вы ее решили?!» Здесь главное – не обольститься доверием группы и не впасть в менторскую позицию. Мнение тренера, конечно же, значимо для группы, но важнее приобретение участниками собственного практического опыта. Поэтому логично переформулировать вопрос, адресованный тренеру, в задачу-кейс для группы. Когда мгновенно, по ходу тренинга, возникают

такие возможности с пользой для всех проработать актуальную ситуацию, это очень ценно! Кроме того, подобное «отступление» от плана предоставляет участникам группы право на новые самостоятельные открытия. В своих тренингах я часто пользуюсь таким шансом: мне очень нравятся легкие элементы спонтанности, они способны освежить любую, даже самую привычную тему тренинга и сделать его жизненным, полезным и ярким. Именно поэтому я и заключила слово «отступление» в кавычки – я намеренно заранее отвожу в плане тренинга специальное время для работы над актуальными ситуациями, предлагаемыми группой. На мой взгляд, это одно из главных украшений и достояний тренинговой работы.

Глава 7
С чего начать, как преуспеть: вопросы и ответы

Как все начиналось?

Я стала тренером в тот момент, когда осознала необходимость жить в согласии со своим представлением о жизненном предназначении. До этого момента я работала в крупной производственно-торговой компании коммерческим директором. Эта работа доставляла мне удовольствие долгое время. Но потом настал этап переосмысления ценностей, я думала, задавалась вопросами, искала на них ответы. Это привело к тому, что я сформулировала конкретный вопрос к самой себе: как можно совместить два моих ключевых ресурса – умение вести бизнес и знание психологии. В какой-то момент вдруг стало понятно, что именно профессия бизнес-тренера позволяет реализоваться в качестве психолога, не теряя связи с бизнесом – его активностью, новаторством, темпами и энергиями, которые мне очень симпатичны.

Задумывались ли вы о том, что потом это будет приносить доход?

Конечно. Как человек, с детства приученный к самостоятельности и независимости, а в годы перестройки активно вошедший в бизнес-среду, я искала способ сочетать приятное (творческую реализацию психологических знаний) с полезным (возможностью рассматривать тренинг в качестве продукта, обладающего коммерческой ценностью).

Когда мой внутренний конфликт между психологом и коммерсантом был разрешен, я завершила дела на прежнем месте работы, уволилась, вышла на неизвестный мне рынок и объявила: «Я – Надежда Прокофьева, бизнес-тренер! Прошу принять во внимание, а также любить и жаловать!»

Воистину, меньше знаешь, крепче спишь! Я не представляла себе, насколько непростым окажется путь нового профессионального становления, сколько препятствий ждет на этом пути. Знала, что будет непросто, была готова к этому, поскольку шаг этот был осознанным,

знала, что предстоит преодолеть огромный массив работы – ипосозданию продукта (тренингов), и по привлечению клиентов, но одно дело знать, другое – жить в этом…

На прежнем, товарном рынке я чувствовала себя как рыба в воде: обладала хорошей деловой репутацией, знала законы взаимодействия. Казалось, что старые связи помогут легко создать клиентскую базу, а рекомендации прежних деловых партнеров сделают начало моей тренерской деятельности более мягким и гуманным. Но на деле все оказалось не так просто. Действительно, несколько первых заказов я получила, опираясь на прежние связи, однако дело осложнялось тем, что смена имиджа и роли, в которой я начала выступать, превратившись в одночасье из коммерческого директора в бизнес-тренера, была слишком стремительной и не укладывалась в головах моих бывших коллег. Поэтому пришлось создавать клиентскую базу с нуля. Это непросто, но осуществимо. Холодные звонки, продажи по телефону, переговоры, участие в конференциях и планомерное проведение открытых тренингов позволили за год не только приобрести заинтересованных во мне заказчиков, но и создать имя, известное в новом кругу.

Это было похоже на второе рождение, и, как ребенок, я постепенно училась «ходить», «говорить», действовать самостоятельно. Работы было очень много, и велась она в двух направлениях. Первое – создание клиентской базы и вхождение в новое для меня профессиональное сообщество. Второе – создание нового продукта.

Прежде чем начать действовать в качестве бизнес-тренера, я написала себе бизнес-план, выбрала предпочитаемую аудиторию, определилась с количеством и качеством предлагаемых услуг. Несмотря на то что в первый год становления я бралась за любую работу, чтобы удержаться на плаву и обеспечить себе хотя бы минимальный доход, я планомерно осуществляла задуманное, придерживаясь выбранного курса. За первые 12 месяцев работы я написала и провела 12 новых тренингов на различные темы. Все эти темы легли в основу моего тренерского интеллектуального капитала и, кроме того, позволили точно определиться с ключевой темой, которая приносила наибольшее удовлетворение и вызывала мой собственный интерес. Это была тема харизмы, которой я занимаюсь и по сей день. Ежедневная работа по 12–14 часов, как ни странно, не утомляла, а доставляла огромное удовольствие: я чувствовала эмоциональную

отдачу, вдохновение, творческий и исследовательский азарт, радость от осознания того, что занимаюсь своим (во всех смыслах) Делом, удовлетворение от первых успехов и достижений.

Как рекламироваться?

Мой опыт, наверное, является довольно уникальным: у меня не было стартового капитала. Одновременно с началом тренерской деятельности я купила себе квартиру в центре города, «старый фонд» потребовал значительно больших вложений, чем я предполагала, поэтому все деньги шли на ремонт и обустройство нового жилья. С этим была связана и моя рекламная политика.

Не имея средств для публикации рекламных статей и модулей, я выбрала другой путь: стала писать содержательные статьи.

Таким образом, я получила доступ к косвенной рекламе – заказчики могли видеть мое имя, получали представление о том, что есть такой инструмент управления персоналом, как тренинг, и оценивали меня как тренера по той пользе, которую приносили им содержательные статьи, где я делилась знаниями и практическим опытом. Очень быстро случилось так, что за статьи мне стали платить – немного, но и эта скромная прибавка к доходу была приятной и создавала ощущение полезности и востребованности. Большинство моих первых клиентов нашли меня именно через редакции газет и журналов, в которых я публиковалась. Написание статей переросло в написание книг – сначала отдельных глав в сборниках, а затем и полноценных изданий. Первая моя книга «Психологические аспекты ведения переговоров» вышла в 2005 году, сейчас читатель держит в руках вторую.

Кроме публикаций тренеры широко используют бартерные отношения с рекламными агентствами, в качестве оплаты за услугу по размещению рекламы предлагая участие сотрудников агентства в том или ином тренинге.

Надо сказать, что сейчас, когда финансовая ситуация изменилась в лучшую сторону и моя компания вкладывает деньги в рекламу, мы не рассматриваем ее как средство привлечения клиентов, используя только с точки зрения укрепления имиджа. В нашем бизнесе значительно большее значение имеет «сарафанное радио», то есть рекомендации людей, побывавших на тренинге у определенного тренера и оценивших его пользу для себя. Люди идут, как правило, не столько на тему,

сколько на тренера, особенно сейчас, когда предложение велико и у заказчика есть широкие возможности выбора.

Очень хорошо работает реклама в сети Интернет, особенно если у тренера есть собственный сайт, на котором представлена подробная информация о продукте, который он предлагает: программа тренинга, отзывы участников, презентация ведущего, написанные им тематические статьи, карта проезда к месту проведения и т. п.

Резюмируя, скажу, что успешно проведенный тренинг является самой мощной рекламой для следующих тренингов.

Обязательно ли иметь свое помещение для проведения тренингов?

Безусловно, очень кстати окажется, если у начинающего тренера будет стационарное, хорошо оборудованное, удобное помещение для работы. И многие тренеры мечтают о своем помещении. Но это не является первоочередной задачей. Помещение под конкретный тренинг можно арендовать в подходящем бизнес-центре, многие из них имеют сейчас специально оборудованные аудитории для проведения обучения. Важно только не забыть учесть затраты на аренду, рассчитывая стоимость тренинга и его рентабельность.

Что делать с лицензией?

Что касается документального сопровождения деятельности, здесь есть несколько нюансов. Если у компании есть лицензия на обучение, то она имеет право проводить обучающие программы. Если программа не лицензирована, но у тренера есть документ о соответствующем образовании, то бизнес-тренинг может быть проведен в рамках оказания информационно-консультационных услуг, которые по закону лицензированию не подлежат.

Какие подводные камни ждут начинающего бизнес-тренера?

Единственным подводным камнем в работе бизнес-тренера является его недостаточный профессионализм. Кроме того, что заказчик не получит ожидаемого эффекта от тренинга и не захочет купить следующий, он создаст плохую репутацию неудачливому тренеру. А с учетом того что клиенты приходят чаще всего по рекомендациям знакомых и коллег, негативная оценка тренинга может сослужить плохую службу в деле продвижения услуг.

Поэтому прежде чем решиться и выйти на рынок со своим предложением, начинающему тренеру стоит все же для начала получить соответствующее образование или повысить квалификацию в

сфере бизнес-тренинга, а также провести несколько пилотных тренингов, чтобы обкатать программу, увидеть ее сильные и слабые стороны. Пилотный тренинг можно провести среди знакомых либо сразу предупредить незнакомых людей, пришедших на тренинг, о том, что это пробная программа, в которой тренер дает себе право на ошибку и экспериментирование. Пилотные программы проводятся либо бесплатно, либо за символическую плату, поскольку тренер решает на них в первую очередь собственные задачи развития, учится и рискует. Вряд ли было бы корректно предлагать заказчику оплачивать риски начинающего специалиста.

Я провела свой первый пилотный тренинг бесплатно со своими бывшими сотрудниками. Второй пилотный тренинг, который был корпоративным и имел соответствующую специфику, я проводила в дружественной компании, честно предупредив директора и группу о том, что тренинг проводится впервые и будет дорабатываться. За него я получила 100 долларов, а половину из них отдала супервизору, которого пригласила для того, чтобы получить профессиональную обратную связь о проделанной работе и разобрать ошибки. «Чистая» моя первая тренинговая зарплата в 50 долларов вызывала во мне бесконечную гордость и радость! По мере приобретения опыта и укрепления уверенности в профессионализме росла и цена тренингов. Сейчас мой тренинговый день стоит неизмеримо больше. Однако некоторые новые программы, в которых по моей субъективной оценке я заинтересована больше, чем участники, я и сейчас провожу порой за символическую плату.

Сколько стоит бизнес-тренинг, можно ли на нем хорошо заработать?

На мой взгляд, деньги являются последним мотивирующим фактором в работе бизнес-тренера. На первое место все же выступают такие мотивы, как стремление принести пользу, внести свой вклад в развитие бизнеса в нашей стране, оказать помощь людям, стремящимся к развитию, стремление к творческой реализации и личная увлеченность делом, которому ты служишь. Когда эти базовые мотивы осознаны и тренер начинает действовать, руководствуясь духовными, а не меркантильными принципами, тогда появляется неуловимая, необъяснимая, мощная харизма, притягивающая к тренеру взгляды потенциальных участников и заказчиков, а вместе с этим интересом приходят и достойные деньги. Для меня лично они давным-давно

перестали быть мотивом, но это не означает, что они мне не нужны. Можно сказать, что деньги меняют свое качество: из цели они превращаются в средство – средство развития, реализации замыслов и идей, улучшения качества жизни. Где-то я читала высказывание о том, что настоящий миллионер никогда не знает точно, сколько у него миллионов, и я с этим согласна. Как и в любом другом бизнесе, в бизнес-тренинге деньги, конечно же, считаются, учитываются и вкладываются в общий оборот: вместо того, чтобы лежать аккуратными стопками в сейфе, они активно работают, создавая новые ценности.

И как любой другой продукт, бизнес-тренинг может стоить копейки, а может оцениваться очень высоко. Ценовой разброс очень велик и зависит от множества факторов. Среди предложений рынка можно найти тренинг за тысячу рублей, можно – за десять тысяч евро в день.

Здесь можно заработать, и это красивый заработок с высочайшей рентабельностью. Все, что нужно иметь тренеру в этом бизнесе в качестве стартового капитала, – это острый ум и светлая душа, творческая плодовитость и самостоятельность, лидерские качества и четкое осознание своих целей, знания и опыт. Где еще можно найти бизнес, в котором вам будут платить за этот личностный комплект?! Однажды, в кризисном 1998 году, работая в коммерческой компании, я занималась получением кредита в банке. А банки в этот момент были совершенно не склонны давать кредиты, даже под серьезные гарантии и залоги. Обессиленная неудачами и отказами, я пришла на консультацию к своему психологу, и он, поддерживая меня, сказал такие слова: «Когда-нибудь, и очень скоро, тебе будут платить просто за то, что ты есть!» Тогда эта фраза меня здорово поддержала, хотя я и восприняла ее как метафору. И кредит моя фирма получила, и фразу я забыла. Однако через два года, став бизнес-тренером free lance, я вдруг вспомнила эти слова и улыбнулась пророчеству… Действительно, с 2000 года я получаю доход «с самой себя»: мне платят деньги за то, что я есть! Люди платят за цветы потому, что они привносят красоту в нашу жизнь. Люди платят деньги за тренинг потому, что он привносит красоту в бизнес и взаимоотношения людей. Люди платят за услуги тренера потому, что доверяют его профессионализму. Я влюблена в свою работу вот уже 10 лет, и мне кажется, что эта любовь взаимна.

Если нет опыта работы в определенной области, то смогу ли я качественно провести тренинг? По мотивации, переговорам,

целеполаганию, продажам и т. д.?

Непросто ответить на этот вопрос. Безусловно, опыт очень помогает. Но он не является непременным фактором успешности тренера, поскольку тренер не в состоянии заниматься всем на свете, его задача – управлять группой и организовать процесс так, чтобы он был полезен для участников, чтобы они могли поделиться своим опытом, в частности. А чтобы «включиться» в тему, нужно читать специальную литературу и вообще много читать, чтобы приобрести широкий взгляд на проблему. Иногда даже читательский опыт может отчасти заменить практические знания. Многое приходит в процессе работы, кто-то учится на своих ошибках, кто-то посещает чужие тренинги в качестве участника (это очень полезно).

Начинающим тренерам я бы пожелала верить в себя и свои возможности, учиться и совершенствоваться – наша профессия требует постоянного роста, а также забыть свои страхи и опасения и начать действовать. «Дорогу осилит идущий!»

Приложения

Приложение 1
Некоторые упражнения для тренинга

Исследовательские упражнения[38]

«Гвидон»

Тренер: «Говорят, жил когда-то князь Гвидон. Как-то решил он снарядить свои корабли с товаром для торговли в заморских странах. Чрезвычайно интересен ему был некий город Порт.

Известно, что, по существующей международной договоренности, корабль может зайти в Порт всего лишь раз в год и только на 30 минут. Необходимо воспользоваться этим уникальным случаем! Князь Гвидон приказал непременно заработать денег путем продажи товаров производства земли Российской в стратегически важном заморском городе Порт».

Группе предлагается разделиться на две части. После этого происходит наделение ролью.

«Первая подгруппа, вы купцы заморского города Порт. Приготовьте национальные деньги (фанты, на которые можно будет приобретать товар в момент стоянки корабля) из подручных материалов (цветная бумага, ножницы).

Вторая подгруппа, вы приплывшие на корабле купцы, подданные князя Гвидона. Заготовьте товары для торговли (их можно найти в этой комнате, изготовить своими руками или даже снять с себя).

На подготовку к встрече в Порту и к торговле – 15 минут. За это время команды должны разработать стратегию взаимодействия с контрагентами, тактику продвижения своего товара, а также сделать прогноз о том, сколько удастся заработать.

На купеческое взаимодействие – 30 минут.

Задача для купцов Гвидона: набрать как можно больше фантов (выручить максимальное количество денег от продажи).

Задача для купцов Порта: экономить средства, но закупить как можно больше товаров для обеспечения ими своего города на

предстоящий год».

После завершения взаимодействия двух подгрупп проводится деролинг, а затем общий шеринг. Вопросы для обсуждения:

♦ Как происходило взаимодействие между купцами князя Гвидона и купцами города Порт?

♦ Насколько вы удовлетворены своими личными и командными результатами?

♦ Что чувствовали в процессе обмена?

♦ О чем думали в этот момент?

♦ Остались ли непроданные товары и неистраченные деньги, и если да, то почему?

♦ Что помешало достичь большего?

♦ Что помогало взаимодействовать?

«Индейцы и конкистадоры»

Для проведения упражнения понадобится разноцветная бумага для записей (белого, розового, желтого и зеленого цвета). Помещение должно подбираться из расчета не менее 2 кв. м на человека, чтобы люди могли свободно двигаться и взаимодействовать.

Тренер: «Представьте себе, что все мы сейчас перенеслись в XV век. Мы в Америке. Испанский корабль пришвартовывается к берегу для встречи с индейцами.

Разделитесь, пожалуйста, на две подгруппы.

Первая подгруппа, вы конкистадоры, воинственные и коварные испанцы. На вашем корабле есть запасы товаров для продажи или обмена с местным населением: украшения (бусы, пуговицы, зеркала) и домашняя утварь (ножи, вилки). Вас интересует приобретение золота и табака. Украшениями у нас будут розовые листочки бумаги, домашней утварью – белые листочки.

Вторая подгруппа, вы индейцы, мудрый, кровожадный и баснословно богатый народ майя. Ваше достояние – золотые пластинки и табак. Золотыми пластинками у нас будут желтые листочки бумаги, табак будет обозначаться зелеными листочками.

Процесс обмена будет проходить на этой городской площади. Каждый участник может продавать и покупать то, что захочет, если сумеет договориться. У каждого участника будет при себе

определенное начальное количество товара (по 10 листочков бумаги каждого цвета).

Задача каждого участника – продать свой товар подороже, а чужой купить подешевле. Выигрывает тот, кто сможет купить больше товаров за меньшую стоимость».

После завершения взаимодействия подводятся итоги обмена путем подсчета количества карточек каждым участником. Результаты выписываются на флипчарте. Затем проводится обсуждение.

Поскольку участники могут начать испытывать сильные эмоции в процессе упражнения, нужно дать им возможность перейти с эмоционального уровня обсуждения на рациональный. Для этого перед проведением общего шеринга стоит им предложить проговорить свои чувства и впечатления от игры в парах.

Формирующие упражнения

Упражнение «Кабы я была царицей…»

Это упражнение проводится в парах. Время выполнения – по пять минут на каждого участника. Сначала один отвечает на вопрос, а второй помогает ему говорить, используя технику активного слушания. Затем партнеры меняются местами. Задача спрашивающего – используя техники активного слушания, разговорить партнера так, чтобы отвечающий фантазировал как можно дольше. Упражнение на тренировку навыка активного слушания.

♦ Если бы ты был режиссером, какой бы фильм ты снял?

♦ Если бы ты был великим романистом, о чем ты написал бы книгу?

♦ Если бы ты была английской королевой, что бы ты сделала?

♦ Если бы ты получила в наследство миллион (долларов, евро, фунтов, тугриков – что больше вдохновляет аудиторию), как бы ты им распорядилась?

Упражнение «Ярмарка вакансий»[39]

Цели упражнения:

1. Формирование навыка выявления потребностей сотрудников путем задавания открытых вопросов.

2. Тренировка умения правильно выявить потребность человека и внести соответствующее предложение с опорой на эту потребность.

Формат: «Карусель».

Участники садятся в два круга лицом друг к другу. Участники из внутреннего круга всегда остаются на своих местах. Участники из внешнего круга по сигналу тренера перемещаются на один стул вправо. Движение участников в течение упражнения напоминает движение карусели, где внутренний круг является ее основанием, а внешний – движущейся конструкцией.

Распределение ролей. Участники внутреннего круга получают роли представителей кадровых агентств. Задача «рекрутеров» – закрыть как можно больше вакансий, которые выдаются в виде списка сотрудникам агентств (табл. П. 1.2) и «соискателям» не показываются. Тот «рекрутер», который закроет больше вакансий, получает статус «лидера рынка». Для того чтобы успешно достичь результата, участники задают открытые вопросы и используют другие техники активного слушания.

Участники внешнего круга – посетители ярмарки вакансий. У каждого из них – своя роль, заданная потребностями, способностями, условиями и т. д. По игровой ситуации они могут наниматься на работу сколько угодно раз. Описание роли каждый участник этого круга получает на индивидуальной карточке (табл. П. 1.1).

Таблица П. 1.1. Вспомогательные материалы для упражнения

Карточки с условиями для «соискателей»	
1-й вариант	**2-й вариант**
1. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Объем ваших усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы. • Вы работали бы более эффективно, если бы знали, что получите вознаграждение за ваши усилия. • Каждый час должен быть оплачен. Ваше основное условие — избегать заданий или решений, связанных с риском неудачи или обвинений	1. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Вы проводите время с теми людьми, с которыми вам интересно. • Вы работаете не ради результата, а ради процесса. • Если вам не нравится то, что надо делать, вы бросаете эту работу. Ваше основное условие — иметь возможность руководить и контролировать
2. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Каждый час должен быть оплачен. • Ваш любимый день на работе — день зарплаты. • Вы легко расстаетесь с работой, если вам поступает более выгодное предложение. Ваше основное условие — быть защищенным от физических увечий или опасных условий труда	2. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Ваши решения отражают те высокие стандарты, которые вы установили сами для себя. • Для вас важно работать в такой организации (компании), которая позволяла бы вам использовать ваши способности и опыт. • Вы стараетесь добиваться того, чтобы ваши решения соответствовали вашим стандартам поведения. Ваше основное условие — быть защищенным от физических увечий или опасных условий труда

3. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Важно, чтобы другие одобряли ваше поведение. • В своих решениях вы ориентируетесь на то, что подумают другие. • Работаете хорошо, если выполнение задания связано с общественным признанием. Ваше основное условие — быть огражденным от последствий болезни и нетрудоспособности	3. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Вы считаете себя человеком, который сам себя мотивирует. • Вам нравится делать вещи, которые дают ощущение личного достижения. • Вам нужно знать, что своими умениями и ценностями вы вносите вклад в успех организации. Ваше основное условие — возможность участия в приятной общественной деятельности
4. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Работаете хорошо, если выполнение задания связано с общественным признанием. • Прилагаете максимальные усилия, если известно, что это будет замечено влиятельными людьми в организации. • Любите работать, если это приносит вам успех. Ваше основное условие — избегать заданий или решений, связанных с риском неудачи или обвинений	4. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Вы бы не стали работать в компании, если бы не были согласны с ее целями. • Вы должны поверить в идею, прежде чем работать над ее воплощением. • Для того чтобы вы могли упорно работать, цели компании должны совпадать с вашими ценностями. Ваше основное условие — иметь возможность руководить и контролировать
5. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Вы любите делать только то, что доставляет вам удовольствие. • Вы часто откладываете работу, если можно заняться чем-то более интересным. • Когда вы выбираете работу, то останавливаетесь на той, которая кажется наиболее интересной. Ваше основное условие — быть огражденным от последствий болезни и нетрудоспособности	5. Вы человек, потребности которого реализуются в следующих принципах: • Для того чтобы вы могли упорно работать, цели компании должны совпадать с вашими ценностями. • Если вы разделяете цели компании, то не имеет значения, добились ли вы успеха. • Когда вы выбираете компанию, то ищете ту, которая поддерживала бы ваши убеждения и ценности. Ваше основное условие — возможность участия в приятной общественной деятельности

Ход упражнения. На выявление потребности «соискателя» «рекрутеру» дается 3–5 минут. После краткого диалога, включающего открытые вопросы со стороны «рекрутера», обсуждение и предложение возможных вариантов, «соискатель» пересаживается к следующему «рекрутеру». После того как «соискатели» пройдут всех «рекрутеров», круги можно поменять местами, дав участникам возможность побывать в разных ролях – и «соискателя», и «рекрутера». При этом участники получают карточки с новыми описаниями потребностей и вакансий соответственно.

Подведение итогов. На доске тренер выписывает результаты работы «рекрутеров» – количество принятых на работу «соискателей». Тренер дает положительную обратную связь, признавая успехи участников, побывавших в роли «рекрутеров».

Затем задается вопрос «соискателям», что их побудило согласиться на предложенную вакансию; что «соискатели» чувствовали, когда «рекрутеры» точно «попадали» в их потребность, какие действия, вопросы, предложения «рекрутеров» были наиболее удачными.

Список вакансий, которым пользуются «рекрутеры», составлен на основе реальных объявлений о приеме на работу. Помещаю здесь один из вариантов (табл. П. 1.2). При желании читатель сможет самостоятельно создать свой собственный вариант.

Таблица П. 1.2. Список вакансий

Список вакансий. Вариант 1		
Вакансия	**Обязанности**	**Условия**
Ассистент менеджера по работе с клиентами	Делопроизводитель, секретарь, помощник руководителя	Работа недалеко от ст. метро «Дыбенко» с 9:00 до 17:30. Молодой дружный коллектив. З/п от 14 000 до 17 500 руб.
Начальник участка контроля качества	Реализация системы контроля качества на всех этапах производства, обеспечение эффективной работы участка и выполнение производственного плана на смену. Управление персоналом	З/п от 40 000 до 50 000 руб.
Администратор боулинг-клуба	Организует и следит за работой всего клуба (зона боулинг, зона ресторан, зона бильярд). График 1/2	График 1/2. З/п от 15 000 до 18 000 руб.

Вакансия	Обязанности	Условия
Бизнес-аналитик	Описание и моделирование бизнес-процессов заказчиков, совершенствование бизнес-процессов, документооборота и организационных структур	Крупная консалтинговая компания. График работы с 9:30 до 18:30. З/п от $1500 + премии по результатам проекта
Секретарь	Обработка телефонных звонков, прием посетителей, работа с документацией, оформление пластиковых карт	Соцпакет. Медстраховка. Д/с, санаторий. Премии. Дружный коллектив
Менеджер тренинговых проектов	Продвижение услуг компании на рынке бизнес-образования. Техническое сопровождение тренингов. Ведение компьютерной базы данных по клиентам компании	Работа в офисе, пятидневная рабочая неделя с 10:00 до 18:00. Оформление то ТК. Возможность посещать все открытые тренинги. З/п 6000–9000 руб. + % от реализованных проектов
Управляющий рестораном	Требуется специалист по организации клубов и ресторанов с нуля. Умение построить и контролировать бизнес-процесс, управлять коллективом. Умение анализировать и принимать решения	Оклад по итогам собеседования. Подробности при встрече. Будет интересно!
Эксперт-оценщик	Выполнение работ по оценке недвижимости, оборудования, бизнеса; самостоятельное написание отчетов	З/п от $1500 (по результатам собеседования)
Начальник производственного участка	Обеспечение эффективного использования производственного оборудования, выполнения производственных планов, показателей качества продукции, проведение своевременных ремонтов оборудования. Управление производственным персоналом	З/п от от 40 000 до 50 000 руб. + соц. пакет
Менеджер по продажам аудио- и видеооборудования	Продажа аудио- и видеоаппаратуры. Активный поиск и расширение клиентской базы компании. Развитие региональной клиентской базы. Координация и контроль поставок, оформление заказов, отчетность	Оформление по ТК РФ. Дотация на питание. Полный рабочий день. Регулярные тренинги. Перспективы роста

Вакансия	Обязанности	Условия
Ассистент менеджера по подбору персонала	Участие в проектах по подбору топ-персонала, руководителей и менеджеров среднего звена, редких специалистов с использованием всех технологий компании; проведение телефонных интервью, собеседований, оформление профессиональных резюме; маркетинговые исследования	З/п $400 (по договоренности), оформление согласно ТК РФ, оплачиваемый отпуск и больничный, график работы сменный. Работа в стабильной, динамично развивающейся компании. Возможности профессионального развития, перспективы карьерного роста
Официант	Обслуживание гостей клуба, знание меню (кухня, барная карта), стандартов обслуживания, установленных на предприятии, умение пользоваться товарной кассой	Клуб в Гавани. Стабильная работа, бесплатное обучение, 3-разовое питание, система премирования. Сользящий график! Добро пожаловать в наш дружный коллектив!
Координатор отдела закупок	Прием и размещение заявок от менеджеров по продажам. Отслеживание этапов рассмотрения заявки. Работа в 1С: Торговля и Склад	З/п от 12 000 руб. + индивидуальный коэффициент (по результатам работы). Оформление по ТК РФ, соцпакет, возможность карьерного роста
Менеджер ресторана	Организация работы смены ресторана. В подчинении 8 сотрудников	Новый ресторан в Пулкове. З/п 18 000–20 000 руб., график работы 2/2 с 8:00 до 20:00. Обучение. Льготы на авиабилеты
Тренинг-менеджер	Разработка и проведение тренингов для персонала; создание благоприятного климата в компании; аттестация персонала; подбор персонала высшего звена; разработка систем мотивации и адаптации; ведение документации	З/п от 1500 у. е. (подлежит обсуждению); полностью «белая» з/п; оформление по ТК РФ; бесплатное питание; компенсация мобильной связи; отличные условия для профессионального роста

Упражнение «Гоголь-моголь»[40]

Цель: формирование и развитие широкого спектра навыков.

Это упражнение прекрасно подходит как для тренингов продаж или ведения переговоров, так и для более сложных, например тренинга мотивации. Спектр навыков, которые в нем можно отрабатывать, очень широк: это и применение техник активного слушания, и выявление потребностей, и использование техник аргументации и т. д.

Упражнение можно проводить как в режиме свободного взаимодействия участников, так и в более упорядоченном формате «Карусель», описанном в предыдущем упражнении «Ярмарка вакансий». На каждое взаимодействие отводится 2–3 минуты.

Тренер: «Прошу вас рассчитаться на «гоголей-моголей»[41].

Все вы читали в школе бессмертное произведение Н. В. Гоголя «Мертвые души». Предприимчивый Чичиков ездит по поместьям и скупает мертвые души. Сейчас вам предстоит заняться тем же самым.

Группа «гоголей», вы получите сейчас на карточках описание роли главного гоголевского героя – Чичикова. Постарайтесь войти в роль и сыграть ее максимально качественно.

Чичиков	Приспособленец, конъюнктурщик, умеет с любым человеком разговаривать на его языке. Гибко подстраивается под собеседника. Знает, чего хочет, и умеет этого добиться

Группа «моголей», сейчас каждый из вас получит описание роли одного из помещиков, к которым приезжал Чичиков. Постарайтесь и вы войти в роль своего персонажа и сыграть ее максимально убедительно.

Итак, сейчас предлагаю Чичиковым («гоголям») провести переговоры с одним из помещиков («моголей»). Ваша задача – купить как можно больше мертвых душ. Задача помещиков – оставаться в роли. И если вам в процессе взаимодействия захочется продать имеющиеся у вас мертвые души, то вы можете это сделать».

Негатив	Позитив
Я самый неудачливый на свете человек!	Значит, ты избранный!
У меня вечно ломается машина!	Зато ты никогда не тратишь своего драгоценного времени на стояние в пробках
Меня всегда все толкают!	Значит, все хотят к тебе прикоснуться!
Мне вечно попадаются не те женщины!	Наверное, тебе везет с мужчинами!

Вопросы для обсуждения в шеринге:

♦ Каково было в роли Чичикова?

♦ Удалось ли разгадать, с кем имеешь дело?

♦ Легко ли было управлять типажами, интересы которых лежат в столь разных областях?

♦ Какие техники использовали? Можно задать и курьезный вопрос:

♦ Какая роль досталась вам лично? Какое отношение она имеет к вашей жизни? Легко ли было быть ригидным, оставаться в рамках роли?

Упражнение «Мотивирующие фразы»

Работа проводится в парах. Один участник формулирует фразы, с помощью которых он себя демотивирует, критикует, ругает. Второй обращает фразу в позитив. Например:

Манилов	Лирик, романтик. Хозяйственник бестолковый: имение в упадке, на грани полного разорения
Собакевич	Основательный, расчетливый, прагматичный, без лишних сантиментов продает все, что угодно, лишь бы получить прибыль
Ноздрев	Кутила, авантюрист, игрок. Удовольствия и развлечения, охота и шампанское — вот сфера его интересов
Плюшкин	Скряга, зануда. Жажда наживы и абсурдное накопительство. Всех подозревает в воровстве

Теперь смоделируем рабочую ситуацию, связанную с обратной связью сотрудникам. Есть такие руководители, которые не знают, как правильно говорить с сотрудниками, и люди от них увольняются. Но есть и другие: они умеют так указать на промах подчиненного, что тот выходит из кабинета руководителя с ощущением, что его поддержали, и хочет старательно работать дальше. Найдите мотивирующие и демотивирующие фразы, с помощью которых вы сможете указывать на недостатки в деятельности ваших сотрудников. Пользуйтесь при этом тем же алгоритмом обращения негатива в позитив. Например:

Негатив	Позитив
Ты ничего не понимаешь с первого раза, все время приходится повторять!	Я рада, что ты переспрашиваешь, чтобы лучше понять меня
Ты такой глупый!	Я уверен, что тебе хватит опыта и компетентности справиться с заданием
Ты примитивен!	Я верю в то, что твоя детская непосредственность даст тебе возможность творчески взглянуть на вещи
То, что ты делаешь, — твоя прямая обязанность!	Спасибо, никто не сделал бы этого так, как ты!

Резюме тренера: «Итак, самобичеванием заниматься очень легко, но можно позволить себе остановиться, сделать паузу и найти позитивный контраргумент своему «внутреннему цензору». И в мотивировании подчиненных можно использовать не только привычные методы и слова, но и новые, не импульсивные, а более осмысленные фразы, выражающие уважение и поддержку людям, которые работают вместе с вами».

Развивающие упражнения

«Антиобломов»

Упражнение подходит для завершающего этапа тренинга. Оно позволяет не только развить навык постановки целей и задач, но и

мотивировать участников к активной деятельности.

Цель: развитие навыка мотивирующей постановки целей.

И. А. Гончаров в романе «Обломов» так описывает Илью Ильича:

«…большую часть узора своей жизни, который он чертил в своем уединении, занимал новый, свежий, сообразный с потребностями времени план устройства имения и управления крестьянами. Основная идея плана, расположение, главные части – все давно готово у него в голове; остались только подробности, сметы, и цифры… Освободясь от деловых забот, Обломов любил уходить в себя и жить в созданном им мире.

Он горько в глубине души плакал в иную пору над бедствиями человечества, испытывал безвестные, безыменные страдания, и тоску, и стремление куда-то вдаль… Сладкие слезы потекут по щекам его… Потом, сдав попечение о своей участи небесам, делается он покоен и равнодушен ко всему на свете, а буря там, – как себе хочет…

Так пускал он в ход свои нравственные силы, так волновался часто по целым дням, и только тогда разве очнется с глубоким вздохом от обаятельной мечты, когда день склонится к вечеру и солнце огромным шаром станет великолепно спускаться за четырехэтажный дом.»

Налицо проблема целеполагания и реализации планов! Для того чтобы планы не оставались мечтами, а могли реализоваться в действительности, чтобы в конце пути вас ждал успех, а не «облом», можно использовать мотивирующий алгоритм постановки целей. Предлагаю вам подумать о своих целях и заполнить полученный бланк (табл. П. 1.3).

Таблица П. 1.3. Мотивирующая постановка целей

Шаг к осуществлению цели	Демотивирующая формулировка	Мотивирующая формулировка
1. Концентрируйтесь на удовольствии, а не на проблеме		
2. Определитесь в средствах		
3. Разделите глобальную цель на маленькие, достижимые шаги		
4. Ставьте перед собой реалистичные и достижимые цели		
5. Концентрируйтесь на целях с максимальной свободой собственных действий		
6. Установите временные и количественные критерии достижения цели		

Например, возможен такой вариант заполнения бланка (табл. П. 1.4).

Таблица П. 1.4. Пример заполнения бланка «Мотивирующая постановка целей»

Шаг к осуществлению цели	Демотивирующая формулировка	Мотивирующая формулировка
1. Концентрируйтесь на удовольствии, а не на проблеме	Успеть написать тренинг к зачету	Написать проект тренинга, который я смогу блестяще провести на зачете и который станет основой для моей будущей деятельности
2. Определитесь в средствах	Потратить для этого все свободное время, найти и прочитать гору литературы	Я смогу посвятить этому свободное время, которое у меня есть по вечерам. Мне помогут в этом два сборника упражнений и два теоретических учебника, которые уже стоят на моей книжной полке и с нетерпением ждут, когда я их включу в работу. Кроме того, в моем распоряжении есть Интернет, где имеется практически все, что может понадобиться
3. Разделите глобальную цель на маленькие достижимые шаги	Я должен написать гениальный проект на 20 страницах без единой ошибки	Постараюсь записать все, что считаю нужным включить в свой тренинг, кратко. При желании отдельные пункты доработаю
4. Ставьте перед собой реалистичные и достижимые цели	Мой проект тренинга должен быть лучшим в группе в школе тренинга, и желательно, чтобы он превзошел то, что делает мой учитель	Мой проект тренинга будет нравиться мне самому. Ведь я включу в него то, что сочту нужным, сосредоточусь на важнейшем, а лишнее отброшу
5. Концентрируйтесь на целях с максимальной свободой собственных действий	Семья должна оставить меня в покое на время подготовки к тренингу, а потом все будут обязаны принять участие в упражнениях, которые я захочу «обкатать»	Я выберу свободное время вечером для подготовки к тренингу — так, чтобы моя семья не пострадала от моего невнимания к ней. Потом представлю, как замечательно пройдет мой тренинг, постараюсь вообразить все подробности упражнений. Если мои близкие захотят принять участие в упражнениях, которые мне будет нужно «обкатать», то мы вместе получим удовольствие! А если нет, я с удовольствием «обкатаю» упражнения на самом тренинге в момент его проведения

6. Установите временные и количественные критерии достижения цели	Написать проект тренинга как можно скорее, чтобы успеть к зачету	Я создам прекрасный тренинг, который буду проводить с удовольствием для себя и пользой для участников. Проект мне нужно написать в течение недели (4 вечера по три часа). Полностью работу над ним я завершу к Новому году, корректируя свои записи по мере получения новой информации и возникновения новых идей

Группа как зеркало лидерских качеств[42]

Это упражнение прекрасно подходит для тренинга формирования команды или лидерства. Для устранения скрытой конкуренции между членами команды важно разделить ответственность и сферы влияния, признав личные лидерские качества и сильные стороны каждого ее члена. С этой точки зрения упражнение в большей мере соответствует завершающему этапу тренинга в качестве последней психологической подготовки к значимой совместной деятельности, снятия остаточного напряжения и вселения в участников веры в себя.

Количественный состав участников: 6-18 человек.

Инструкция

В команде чрезвычайно важно, чтобы каждый ее член занимал лидерскую позицию. Как известно, каждый член команды является лидером в своей области, в своей зоне компетентности. Осознание и признание другими лидерских качеств членов команды важно также для успешного исполнения командной роли и принятия на себя ответственности.

1. Рассчитайтесь на 1,2,3,4. У нас получились четыре группы по три человека.

2. В тройках обсудите свои лидерские качества (5–7 минут).

3. Определите, какое из тех качеств, которые вы сейчас назвали, является для вас основным. Какое из перечисленных другими участниками группы качеств вы видите в себе, принимаете?

4. Теперь внутри каждой группы (тройки) определите одно основное качество, в наибольшей степени характеризующее каждого

участника соседней тройки (по часовой стрелке).

5. Вернувшись в общий круг, каждый участник получает позитивные оценки от представителей бывших «троек» и дает обратную связь о том, насколько он согласен с полученной оценкой и принимает ли названное качество как свой ресурс. Остальные участники группы тоже могут дать комментарии к услышанному.

6. Итак, у вас теперь есть набор из трех мнений о себе:

♥ Ваше собственное мнение (самооценка).

♥ Мнение, услышанное из уст коллег из мини-группы при обсуждении.

♥ Взгляд со стороны.

7. Вопросы для обсуждения в шеринге:

♥ Совпадают ли все три мнения?

♥ Готовы ли вы принять услышанное как свой ресурс, как зону ближайшего развития?

♥ Осталось ли что-то еще, о чем хочется сказать? (Это может быть что-то, что до сих пор не прозвучало, но что вы считаете ценным и важным для себя.)

Участники в момент этого обсуждения могут обнаружить наличие собственных проблемных зон. Например, участница говорит о том, что в жизни существует ошибочное восприятие ее личности коллегами по работе: «Я очень хорошо поговорила с девушкой из другого отдела. Через пятнадцать минут мне позвонил ее начальник и говорит: «Зачем ты накричала на мою подчиненную?» Для меня это было неожиданностью, мне казалось, что мы мило побеседовали, а человек воспринял наш разговор как наезд с моей стороны…»

В этот момент у тренера нет возможности проработать обнаружившуюся личностную проблему (в данном случае – несоответствие внутреннего и внешнего имиджа) в силу дефицита времени тренинга. В этой ситуации можно предложить группе поделиться своими впечатлениями от слов участника. Группа дает обратную связь, выдвигает предложения и помогает тем самым участнику найти возможные пути решения проблемы.

Приложение 2
Подборка авторских кейсов для типовых бизнес-ситуаций

В этом приложении я помещаю наработки групп бизнес-тренеров, обучавшихся в моей мастерской, по теме «Создание кейсов». Поскольку тренеры работают в различных компаниях и сферах деятельности, то тематика данной подборки кейсов достаточно широка для того, чтобы найти применение в тренинге практически любой направленности, начиная от тренинга эффективной коммуникации и заканчивая тренингом управленческих навыков для топ-менеджеров.

Все кейсы описывают варианты непростых и неоднозначных ситуаций, складывающихся в организации. Соответственно, и решений по ним может быть множество. Надеюсь, предложенные материалы вы сможете с успехом использовать в тренинговой работе с людьми из бизнес-среды. Думаю, они станут неплохой пищей для размышлений ваших участников.

Кейс «Делегирование полномочий»[43]

Предлагается два варианта работы с руководителями отделов и групп: первый – для открытого тренинга, второй – для корпоративного.

Вариант 1. Для открытого управленческого тренинга

Этот вариант кейса уместно применять в открытой тренинговой группе руководителей в качестве исследующего или развивающего упражнения после теоретической лекции для проработки алгоритма делегирования полномочий.

Цель: способствовать развитию навыка делегирования полномочий.

Материалы: карточка с описанием ситуации, листы ватмана, цветные листочки бумаги, клей, фломастеры, ручки. **Время**

проведения: от 1 до 2 часов.

Участники: группа из 6-15 человек, работающих в различных организациях.

Описание ситуации:

В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне не удовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

♦ планировать работу отдела;

♦ организовывать процесс работы;

♦ контролировать процесс выполнения поставленных задач;

♦ выдвигать новые идеи по работе отдела;

♦ встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;

♦ общаться с клиентами по телефону;

♦ лично выезжать на встречи с клиентами;

♦ распределять клиентов среди РГ;

♦ проводить совещания с РГ;

♦ участвовать в совещаниях групп;

♦ участвовать в совещаниях отделов;

♦ участвовать в других совещаниях;

♦ проводить обучение линейных сотрудников;

♦ общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;

♦ интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;

♦ готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень

задач неполный).

Вопрос: как оптимизировать работу РО и РГ? Каким образом распределить между ними стоящие задачи так, чтобы работа отдела была максимально эффективна?

Примечание. Обсуждение лучше проводить в двух-трех подгруппах по 4–5 человек. Это даст возможность учесть различные точки зрения и сформировать различные подходы к решению задачи.

После обсуждения имеющихся у руководителя отдела возможностей подгруппам предлагается наглядно представить свои варианты решения задачи в виде блок-схемы, графика или инсценировки.

Вариант 2. Для корпоративного тренинга

Этот вариант подходит для работы с группой руководителей на корпоративном тренинге. Его можно использовать в качестве формирующего упражнения для проработки алгоритма делегирования полномочий или распределения командных ролей. Он также будет уместен при работе с темой «Планирование».

Цель: способствовать развитию навыка делегирования полномочий, навыка работы в команде.

Материалы: листы ватмана, цветные листочки бумаги, клей, фломастеры, ручки.

Время проведения: от 1 до 2 часов.

Участники: руководитель отдела и руководители групп, находящиеся в его подчинении (работающие в одной организации).

Описание последовательности работы с кейсом:

1. **На что может потратить время руководитель?** До начала встречи каждый участник готовит список тех задач, которые ему приходится решать еженедельно (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно). Это задачи, на которые он тратит свое время. На встречу каждый приходит со своим списком.

2. **Материализация задач.** Тренер предлагает выписать все задачи, которые приходится выполнять участникам, на карточки.

3. **Принятие ответственности.** Тренер предлагает участникам отобрать те задачи, которые каждый из них готов взять на себя и выполнять качественно, на 100 %.

4. **Распределение задач.** Оставшиеся задачи участникам необходимо распределить между собой.

Стоит обратить внимание руководителей на тот факт, что, возможно, среди оставшихся задач есть такие, которые они могут полностью делегировать своим линейным сотрудникам. Кроме того, могут выявиться задачи, которые находятся вне зоны компетентности участников встречи. Они могут быть решены на уровне руководителя департамента или совета директоров. Возможно, есть и задачи, которые не влияют на эффективность работы отдела, от выполнения последних можно и вовсе отказаться.

5. **Карта задач.** Тренер предлагает участникам разложить на листе ватмана отобранные листочки-задачи в виде какой-нибудь фигуры. Это может быть дом, пирамида или что-то еще, что людям захочется сделать, чтобы визуализировать результаты проделанной работы. Только что участники выполнили огромную работу по распределению зон ответственности. Сделанная ими карта будет напоминанием о ней.

6. **Рационализация и подведение итогов.** Участники делятся впечатлениями от работы и формулируют выводы.

Данная схема работы по распределению задач далее может быть применима каждым руководителем группы при работе со своими линейными сотрудниками.

Возможно проведение подобной работы во всех подразделениях.

Кейс «Участие в тренинге продаж»[44]

Этот кейс можно применять при работе с группами менеджеров по персоналу как типичную для настоящего времени ситуацию, когда тренинг рассматривается руководителем в качестве «волшебной палочки», способной в одночасье разрешить организационную проблему. Безусловно, задача, поставленная руководителем перед HR-менеджером, кажется малореалистичной и трудновыполнимой, однако такие задачи часто приходится решать сотрудникам отдела персонала, и они справляются с этим успешно… вернее, иногда успешно. Работа над кейсом в открытой тренинговой группе позволит HR-менеджерам творчески рассмотреть эту непростую ситуацию и найти собственные решения, опираясь на опыт других участников группы.

Это упражнение может использоваться как исследовательское в качестве прекрасной преамбулы теоретической лекции о способах мотивирования персонала. Его также можно применять как формирующее или развивающее упражнение в тренинге мотивации.

Цели:

1. Задействовать интеллектуальные ресурсы и практический опыт участников группы для решения типичной бизнес-задачи в режиме мозгового штурма.

2. Отработать навыки мотивирования персонала.

Материалы: карточка с описанием ситуации для каждого участника, листы ватмана, бумага для записей, фломастеры, ручки.

Время проведения: от 15 до 30 минут.

Участники: группа менеджеров по персоналу, работающих в различных организациях.

Описание ситуации:

Компания «Рассвет» занимается продажей техники для склада, существует на рынке более 5 лет. В последние три месяца резко упал объем продаж. Руководство в недоумении.

Вы работаете в этой компании менеджером по персоналу.

На общем совещании было принято решение провести тренинг для отдела продаж, и вам дали задание организовать его. Задача, которую поставил перед вами руководитель: «Провести тренинг, все равно на какую тему, главное – в выходные или ближайшие праздничные дни, и чтобы в результате этого тренинга продажи выросли».

В отделе работают 12 человек:

♦ один руководитель отдела;

♦ два секретаря;

♦ пять ведущих менеджеров по продажам;

♦ четыре менеджера по продажам.

Почти 80 % персонала этого отдела работают в нем более трех лет. Все менеджеры по продажам считают себя суперпрофессионалами. У всех есть семьи. До сих пор в компании никогда не проводились тренинги. Как вам замотивировать людей на участие в тренинге, если он будет проводиться в течение двух праздничных дней по 8 часов в день?

Дополнительно: известно, что дни накануне тренинга и сразу после него – рабочие дни, то есть ваши менеджеры по продажам останутся без своих законных выходных.

Задачи участников:

1. Выработать решение, позволяющее успешно справиться с описанной в кейсе ситуацией.

2. Представить его наглядно (инсценировать беседу с сотрудниками, предложить мотивирующий опросный лист, описать систему поощрений и т. п.).

Кейс «Внедрение стандартов»[45]

Возможные цели:

1. Задействовать интеллектуальные ресурсы и практический опыт участников группы для решения типичной бизнес-задачи в режиме мозгового штурма.

2. Отработать навыки мотивирования персонала.

3. Отработать навыки разрешения конфликта.

Материалы: карточка с описанием ситуации для каждого участника, листы ватмана, бумага для записей, фломастеры, ручки.

Время проведения: от 1 до 2 часов.

Участники: группа бизнес-тренеров, специалистов по человеческим ресурсам или руководителей отделов продаж, работающих в различных организациях.

Описание ситуации:

Руководство компании, занимающейся розничной продажей компьютерной и бытовой техники, решило внедрить стандарты обслуживания клиентов. Одной из причин этого решения были неудовлетворительные результаты исследования качества работы продавцов «Тайный покупатель».

Исследование показало:

♦ Продавцы не подходят к клиенту в торговом зале.

♦ С интересом общаются только с клиентами, готовыми сделать покупку прямо сейчас.

♦ Клиенты сами «продают» себе товар, задавая вопросы на интересующие лично их темы.

♦ При разговоре с клиентами не предлагаются дополнительные товары (аксессуары).

♦ Рассказывая о товаре, продавцы преимущественно говорят о том, что знают, а не о том, чем интересуется клиент.

Руководством (собственники бизнеса) было принято решение взять на работу тренера, одной из задач которого стало бы внедрение стандартов обслуживания клиентов.

При устройстве на работу тренер провел переговоры с руководителем отдела персонала и собственниками компании. В результате переговоров были сформулированы задачи, которые необходимо решить тренеру. Это направления приложения сил тренера, какими их видят собственники и руководитель отдела персонала:

Задачи, сформулированные собственниками	Внедрение стандартов обслуживания клиентов. Создание системы обучения в компании и собственного учебного центра
Задачи, сформулированные руководителем отдела персонала	Проведение тренингов по продажам для продавцов (новых и давно работающих). Решение проблем, выявленных «Тайным покупателем»

Тренером были сформулированы и согласованы с собственниками компании стандарты обслуживания клиентов – действия и правила, которым продавцы должны следовать при общении с клиентами в торговом зале. После этого было начато обучение торгового персонала. Стандарты обслуживания были также положены в основу работы «Тайного покупателя».

Тренер разослал знакомым бизнес-тренерам следующее объявление:

> Хочу предложить Вам сотрудничество в области подготовки торгового персонала, а именно в проекте «Тайный покупатель», одна из задач которого – контроль соблюдения стандартов обслуживания клиентов.
>
> В качестве «тайного покупателя» Вы должны будете решить следующие задачи:
>
> • записать общение с продавцом;
>
> • заполнить анкету: что понравилось в общении, что не понравилось, чего хотелось бы, но этого не было;
>
> • отдать мне диктофон с записью.
>
> Польза для Вас:
>
> • дополнительный доход;

• вы сможете овладеть технологией проведения исследования «Тайный покупатель», а затем продавать заинтересованным компаниям в качестве услуги (например, как определение потребности в обучении, посттренинговое сопровождение);

• при совершении покупки в магазинах нашей сети на сумму от 5000 руб. Вы получите накопительную карту скидок и сможете пользоваться дополнительными скидками в виде оплаты за работу в качестве «тайного покупателя».

Затем я проверяю записи, подписываю бюджету руководства, оплата Вашей работы производится в начале следующего месяца.

Проект «Тайный покупатель» был успешно пущен в работу, проверяющие ходили по магазинам и записывали диалоги с продавцами. Им не нужно было провоцировать неуспешность продавцов, они только записывали фактически происходившие беседы.

Тренинги посещали в лучшем случае 50 % от заявленной численности. Старые продавцы (со стажем от года) под различными предлогами не приходили на занятия. Тренинги по продажам проводились 2 раза в неделю по 4 часа в течение 3 месяцев. Директора магазинов на тренингах по продажам не обучались.

Через три месяца базовые тренинги по продажам были приостановлены. Создана группа из 12 человек (сотрудников разных магазинов), которая прошла обучение по продажам следующего уровня. Это было 2 двухдневных тренинга общей продолжительностью 32 часа. Группа формировалась по желанию с привлечением собственников и директора крупного магазина, который на одном из совещаний назвал критерии работы «Тайного покупателя» неадекватными. Перечисленные действия не принесли желаемого результата, поставленные руководством перед тренером задачи не решены.

Проверки «Тайного покупателя» проводились каждые 3 месяца. Результаты исследования в виде таблицы выполнения стандартов компании высылались по магазинам. Аудиозаписи общения продавцов с «Тайным покупателем» не рассылались.

Первые результаты проверки «Тайного покупателя» продавцами и директорами магазинов были восприняты неоднозначно. Продавцы самого крупного магазина открыто заявили (написали во все магазины

по корпоративной почте), что результаты исследования неадекватны и не соответствуют действительности. Директор этого магазина присоединился к мнению коллектива и заявил, что критерии, по которым проводится исследование, неадекватны и вызывают у него сомнения. Вопрос тренера, какие именно критерии он считает неадекватными, остался без ответа. Результаты второй проверки «Тайного покупателя» продавцами также были названы неадекватными, но уже менее эмоционально. Писем по магазинам не было. Все обсуждение переместилось на внутренний форум компании, который был создан тренером. Правда, из всех продавцов (70 человек) «пар выпускали» человек пять.

По результатам исследования «Тайный покупатель» были выплачены премии (от $20 до $100) самым успешным продавцам, штрафы не начислялись.

В декабре обучение было приостановлено. К этому времени тренер работал в компании уже 6 месяцев. Теперь ему было необходимо продумать дальнейшие свои действия для выполнения поставленных задач, а также согласовать свои действиями с руководством (с собственниками).

Что предложите сделать тренеру?

Задачи участников:

1. Выработать решение, позволяющее успешно справиться с описанной в кейсе ситуацией.

2. Представить его наглядно (инсценировать беседу с сотрудниками или руководством, описать систему действий по внедрению стандартов и т. п.).

3. По завершении работы над кейсом и представления результатов участникам предлагается решение этой задачи, осуществленное тренером.

Реальное разрешение описанной ситуации

У этой задачи есть ответ. Вот что происходило в реальности. К декабрю была создана система обучения в компании. Характеристики системы обучения:

♦ обучение проводилось как в рабочий, так и в выходной день продавцов;

♦ если продавец приходил на обучение в выходной день, ему предоставлялся отгул в другой день. Продолжительность отгула – время обучения + дорога;

♦ пропуски обучения без уважительной причины (кроме болезни и работы) наказывались штрафом в $10;

♦ на тренинги по продажам группы формировались по списочному составу, а списки на обучение согласовывались с отделом персонала;

♦ также тренер организовывал обучение по товару.

У тренера давно созрела мысль привлекать директоров магазинов к решению различных вопросов. Первая ласточка – мозговой штурм на тему «Почему не соблюдаются стандарты обслуживания клиентов». Причины нашли, действия разработали, появились результаты в виде улучшения показателей проверки «Тайным покупателем» в некоторых магазинах.

Кроме того, тренер предложил директорам магазинов внести коррективы в критерии «Тайного покупателя», на что руководители ответили, что ничего не нужно менять.

Комментарий к кейсу

А вот мое мнение об этом кейсе.

Ключевой момент находится в этой фразе: «Тренером были сформулированы и согласованы с собственниками компании стандарты обслуживания клиентов. После чего было начато обучение торгового персонала».

Вот и причина сопротивления людей обучению: все, что спускается «сверху» без предварительного обсуждения с «низами», вызывает у последних неприятие и провоцирует критику. Ведь продавцы не видят проблемы в том, что у них происходит с покупателями.

Часто перед тренером встает вопрос, с кого начать: с «верхов» или «низов», когда он разворачивает свои действия по организации работы отдела обучения.

Конечно, начинать всегда надо с «верхов». Но после согласования задач с руководителями необходимо обсудить эти задачи также и с нижним звеном, иначе не получить поддержки от масс (на которые

вообще-то нужно опираться, если хочешь достичь успеха), не будет инициативы, а вот сопротивление расцветет пышным цветом.

Недаром, когда государство задумывает какую-нибудь серьезную акцию, телевидение непременно организует массовые слушания, дебаты, сбор мнений, референдумы и т. п. Это мнение народа, как мы знаем, потом мало учитывается, но люди получают возможность не только «выпустить пары», но и ощутить свою «значимость», «весомость» своего мнения.

Это действительно важно. Это один из принципов мотивации персонала к чему бы то ни было. Когда «сверху» спускается не приказ, а задача для решения, когда никто не настаивает «делать отныне будем так», а задается вопрос: «Как лучше это сделать, по вашему мнению?» – тогда результат получается прямо противоположным тому, что описан в кейсе. Сотрудники сами попросят тренера научить их, «как надо», дать в качестве точки опоры какой-нибудь стандарт, поскольку им известно, что именно тренер является экспертом и специалистом в этой области и именно он знает, как решаются задачи, с которыми трудно справиться самостоятельно.

Это кейс об авторитарном стиле тренерства. Фасилитаторскими методами можно избежать «крови» и сделать процесс не только более изящным, но и легким для всех: и «верхов», невидимой рукой тренера-фасилитатора спускающих решение, и «низов», заинтересованных в его выполнении.

Кейс «Страхование жизни»[46]

Возможные цели:

1. Задействовать интеллектуальные ресурсы и практический опыт участников группы для решения типичной бизнес-задачи в режиме мозгового штурма.

2. Отработать навыки группового принятия решений.

Материалы: карточка с описанием ситуации для каждого участника, листы ватмана, бумага для записей, фломастеры, ручки. **Время проведения:** 0,5–1 час.

Участники: группа бизнес-тренеров, специалистов по человеческим ресурсам или руководителей отделов продаж, работающих в различных организациях.

Описание ситуации

Новый для компании бизнес – «страхование жизни» – организован крупной страховой компанией, на счету которой более 100 видов страхования, 85 летработы на российском рынке, финансовая стабильность.

В новое подразделение набираются страховые агенты. Как правило, это люди, не имеющие опыта работы в страховании. Привлечение агентов производится путем подачи объявлений в такие издания, как газеты «Метро», «Заработай», «Работа для вас», и другие. Люди проходят собеседование с «рекрутером», и те, кто соответствует профилю и готов работать на условиях нефиксированного заработка (процент от продаж), принимаются на должность «страховой агент».

Все вновь набранные агенты приглашаются на групповую информационную встречу. В течение полутора часов им еще раз дается информация о возможностях работы в известной, надежной компании о возможностях нового бизнеса, о перспективах карьерного роста и заработной платы.

Следующий этап работы с агентами – пятидневное обучение: два дня выделяется на изучение программ страхования жизни, три дня – на тренинг продаж.

За прошедшие 4 месяца 80 % обученных покинули компанию.

Вопрос: Что можно предпринять на этапе «Информационная встреча – Обучение», чтобы процент уходящих сотрудников сократился?

Вариант решения кейса

Привожу вариант решения кейса, выработанный в группе бизнес-тренеров моей тренерской мастерской (Санкт-Петербург):

1. Провести совещание по корректировке системы и программ обучения:

♥ руководители совместно с разработчиками проясняют цели и мотивы программы обучения;

♥ разработчики выдвигают собственное предложение;

♥ возможно, необходимо выйти к собственникам бизнеса с предложением о разработке новой программы обучения;

♥ разработчики разделяют ответственность с руководителями за текучесть персонала.

2. В момент отбора персонала проводить «День открытых дверей» для живого общения старых и новых сотрудников.

3. Ввести три недели практики для получения новыми агентами опыта самостоятельного вхождения в бизнес:

♥ самостоятельный обзвон клиентов;

♥ презентация себя;

♥ продажи знакомым с последующим анализом;

♥ самостоятельное изучение страховки и проба продаж.

4. Откорректировать программу обучения:

♥ привлечь «рекрутера» к работе в системе обучения;

♥ изменить формат обучения (информационная встреча перестает дублировать информацию, даваемую «рекрутером»);

♥ ввести постоянное поддерживающее обучение.

5. Пересмотреть материальную мотивацию агентов.

Кейс «Право директора на самоопределение»[47]

Возможные цели:

1. Задействовать интеллектуальные ресурсы и практический опыт участников группы для решения типичной бизнес-задачи в режиме мозгового штурма.

2. Отработать навыки противостояния манипуляции.

3. Отработать навыки эффективной презентации управленческих решений.

Материалы: карточка с описанием ситуации для каждого участника, листы ватмана, бумага для записей, фломастеры, ручки.

Время проведения: 0,5–1 час.

Участники: группа топ-менеджеров, работающих в различных организациях. Возможен вариант встречи группы руководителей и собственников бизнеса, работающих в одной организации, для обсуждения кейса.

Описание ситуации

Холдинговая компания «Лютик» имеет несколько направлений деятельности. Собственников бизнеса – 6 человек. Из них двое активно

работают, постоянно присутствуют и принимают непосредственное участие в управлении одним из предприятий холдинга.

Полгода назад на заводе произошла смена директора. Новый директор – молодой, профессиональный и грамотный управленец. Акционеры каждый день приходят на завод, общаются с директором, присутствуют на совещаниях, ходят по цеху, общаются запанибрата с рабочими, курят вместе с ними в курилке, наблюдают со стороны.

Директор каждое свое решение, даже незначительное, должен согласовывать с акционерами. На совещаниях, рассказывая о ситуации на заводе, выполненных планах, проблемах и перспективах, он часто слышит в ответ: «А вот токарь Иванов говорит, что проблема не в этом!» Иногда бывает, что акционеры приходят к директору со словами: «А что у нас за проблемы с трубами? Фрезеровщик Сидоров жалуется, что у него работы нет». В то же время акционеры просят директора постоянно предлагать новые способы и технологии развития завода.

Вопрос: Что вы посоветуете директору в этой ситуации? Как ему выстроить эффективное общение с акционерами? Имеет ли он возможности дать понять собственникам, что он может управлять заводом самостоятельно, и если да, то в чем они заключаются?

Кейс «Нематериальная мотивация агентов»[48]

Возможные цели:

1. Задействовать интеллектуальные ресурсы и практический опыт участников группы для решения типичной бизнес-задачи в режиме мозгового штурма.

2. Отработать навыки мотивирования персонала.

Материалы: карточка с описанием ситуации для каждого участника, листы ватмана, бумага для записей, фломастеры, ручки. **Время проведения:** 0,5–1 час.

Участники: группа бизнес-тренеров, специалистов по человеческим ресурсам или руководителей отделов продаж, работающих в различных организациях.

Описание ситуации

Риелторская компания прошла этап интенсивного развития.

На сегодня в компании работают более 500 человек.

60 % сотрудников – опытные агенты, имеющие максимальную оплату, выраженную в процентах от комиссионного вознаграждения за проведенную сделку.

30 % – стажеры, которым осталось провести 1 или 2 сделки для того, чтобы также зарабатывать максимальный процент.

10 % сотрудников не имеют ни одной закрытой сделки, но у них есть по 1–2 сделки в работе.

Оплата сотрудников производится в соответствии со следующей схемой по закрытию сделки:

♦ первая – 30 % от комиссионных;
♦ вторая – 35 % от комиссионных;
♦ третья – 40 % от комиссионных;
♦ четвертая – 45 % от комиссионных;
♦ пятая – 50 % от комиссионных.

Многие из опытных сотрудников, имеющих максимальный процент, либо теряют интерес к работе риелтора, либо стараются уйти из компании и найти агентство, где им предложат более выгодные условия.

Задача: необходимо разработать систему нематериальной мотивации сотрудников, имеющих максимальный процент оплаты.

Кейс «Только этого мало!»[49]

Возможные цели:

1. Задействовать интеллектуальные ресурсы и практический опыт участников группы для решения типичной бизнес-задачи в режиме мозгового штурма.
2. Отработать навыки мотивирования персонала.
3. Отработать навыки постановки задач.

Материалы: карточка с описанием ситуации для каждого участника, листы ватмана, бумага для записей, фломастеры, ручки. **Время проведения:** 0,5–1 час.

Участники: группа бизнес-тренеров, специалистов по человеческим ресурсам или руководителей отделов продаж, работающих в различных организациях.

Описание ситуации

В известной на российском рынке западной компании на протяжении полутора лет существует один из отделов. Коллектив в нем слаженный, действуют системы взаимопомощи и поддержки. Есть и здоровая конкуренция. При этом место каждого в отделе определено.

Спустя полгода после открытия этого отдела в компании он подтвердил свою рентабельность и эффективность, за что работающим в нем сотрудникам на 30 % повысили зарплату, а также предоставили возможность дополнительного заработка (оплата переработок). Однако через 9 месяцев после описанного поощрения сотрудники отдела начали поговаривать о необходимости нового повышения зарплаты.

Очевидных оснований для этого нет. План не выполняется, люди стараются снять с себя ответственность, работать поменьше и не перетруждаться. Кроме того, после постановки руководителем задач сотрудники стали чаще обращаться нему с вопросами «как я должен эту задачу выполнить?», «а что мне нужно делать?». В качестве мотивационных программ предлагалось:

♦ разделение коллектива на подразделы и назначение старших (как возможность расширения сферы деятельности некоторых сотрудников);

♦ корпоративный отдых отделом;

♦ выбор лучшего сотрудника (каждые два месяца) с вручением ценного подарка;

♦ грамотная постановка задач и контроль за их выполнением со стороны руководителя;

♦ проведение аттестации.

Все эти действия не возымели желаемого результата.

Вопрос: как мотивировать сотрудников на достижение результата, лучшей результативности и принятие ответственности?

Кейс «Супруга у аппарата»[50]

Возможные цели:

1. Задействовать интеллектуальные ресурсы и практический опыт участников группы для решения типичной бизнес-задачи в режиме мозгового штурма.

2. Отработать навыки постановки задач и контроля.

3. Отработать навыки мотивирующей беседы с проблемным сотрудником.

Материалы: карточка с описанием ситуации для каждого участника, листы ватмана, бумага для записей, фломастеры, ручки.

Время проведения: 0,5–1 час.

Участники: группа бизнес-тренеров, специалистов по человеческим ресурсам или руководителей, работающих в различных организациях.

Описание ситуации

Компания, занимающаяся внутренним туризмом по России, существует на рынке 12 лет и до некоторых пор успешно развивалась. По прошествии семи лет на место администратора в главном офисе учредитель решает взять свою жену Марию Ивановну.

В обязанности администратора входит, в частности, общение с клиентами по телефону.

В течение первого года работы Мария Ивановна успешно справлялась со своими обязанностями, стала очень активным сотрудником, неформальным лидером коллектива.

Однако через год ситуация изменилась: женщина начинает вести себя на работе менее организованно, стала некорректно и непрофессионально общаться с клиентами по телефону, в результате чего компания регулярно теряла по нескольку крупных заказов в день. При этом она считала себя абсолютно правой. По ее словам, те клиенты, которые отказались от услуг фирмы после общения с ней, «придурки, так что тем лучше, что они «отвалились»».

Учредитель закрывает глаза на все происходящее. Коллектив начинает потихоньку возмущаться и выражать свое недовольство.

Вопрос: какие действия вы порекомендуете предпринять учредителю с тем, чтобы исправить ситуацию?

Приложение 3
Обратная связь

Итак, тренинг завершен. Остается попросить участников заполнить анкеты обратной связи и отчитаться перед заказчиком о проделанной работе. Тренер выполнил свою часть работы, и теперь ему самому нужна обратная связь от участников.

> **Обратная связь** – воздействие результатов функционирования какой-либо системы (объекта) на характер этого функционирования. Если влияние обратной связи усиливает результаты функционирования, такая обратная связь называется положительной; если ослабляет – отрицательной.

В психологию понятие «обратная связь» ввел Курт Левин, основоположник исследований в области групповой динамики. Она означает любую реакцию участников группы на поведение друг друга или тренера. Обратная связь в конце тренинга призвана помочь участникам группы и тренеру оценить, насколько результаты тренинга соответствуют поставленным в его начале целям. Таким образом, обратная связь – не только ритуал, позволяющий поставить точку в работе группы и красиво ее завершить, это еще и средство контроля за результативностью.

Есть некоторые сложности в получении объективной обратной связи по результатам тренинга. Связаны они с субъективностью переживаний участников относительно окончания работы группы. Люди прожили вместе эмоционально насыщенное время, и теперь, когда настает момент расставания, им хочется проститься «хорошо». В результате последний шеринг рискует превратиться в ритуальный обмен благодарностями и комплиментами. Это занятие, несмотря на его кажущуюся приятность, утомляет и доводит порой людей до исступления в желании укрепить позитивные эмоциональные результаты работы группы. Конечно, взаимные «поглаживания» важны. Конечно, люди имеют право на выражение благодарности, тем более что чаще всего она бывает искренней и идет от самого сердца. Конечно,

и тренер имеет право на получение своей толики тепла от участников, с которыми работал и с которыми теперь расстается!

Но!

Нам важно получить не только эмоциональное реагирование, но и практические результаты. Это необходимо не столько тренеру, сколько самим участникам. Тренер уже в процессе наблюдения мог определить позитивные изменения в действиях участников. Но человеческая психика такова, что для устойчивости изменений необходимо их рациональное осознание. Для использования в практической жизни новых навыков необходимо волевое решение самого участника применять новые знания и умения.

Поэтому имеет смысл сделать отдельное ритуальное упражнение в целях освобождения от избыточных эмоций (пусть и позитивных) с тем, чтобы далее рационально осмыслить происшедшее и сделать мотивирующие выводы. Для получения рациональной обратной связи тренер может использовать как упражнения, так и мотивирующую анкету обратной связи.

Упражнения для получения обратной связи от участников

Упражнения, используемые для получения обратной связи, могут проходить в различных форматах. Хорошо, если участник может в присутствии группы выделить и проговорить, а иногда и написать то самое важное, чему он научился на тренинге. Например, в классическом упражнении «Чемодан» участникам предлагается подумать и сказать, что они берут с собой с тренинга в дальнейшее путешествие по жизни. Можно также предложить каждому выписать на доске, что на тренинге было самым важным для него. Так, например, после тренинга «Ведение переговоров» на сессии тренерской мастерской в Екатеринбурге участники написали такой список:

- ♦ техники аргументации;
- ♦ понимание зон компетентности тренера;
- ♦ переговоры о цене (техника сэндвича);
- ♦ организация процесса переговоров;
- ♦ отстаивание своих интересов без полемики;
- ♦ техники презентации;
- ♦ осознание своей профессиональной тренерской стоимости.

Поскольку люди чаще запоминают то, что было в конце, можно предложить им полистать свои записи, вспомнить прошедший тренинг полностью, выделить самое важное. При этом стоит придерживаться некоторых правил, позволяющих сделать обратную связь конструктивной, полезной, рациональной, мотивирующей.

Правила обратной связи

Говори конкретно и прямо. Следует избегать обобщающих высказываний: они непродуктивны. «Всё» почти равно «ничего». «Мне всё понравилось» в лучшем случае равносильно «неплохо повеселились!», а в худшем – «слава богу, все это закончилось!».

Говори обо всем, а не только о хорошем. Должны быть учтены не только достижения, но и зоны дальнейшего развития.

Говори о практической пользе. Осознания должны быть «заземлены» на реальную деятельность. Важны не только знания и умение применять ту или иную технику, но и желание использовать ее в конкретной жизненной ситуации, чтобы сформировалась полезная привычка, укрепился навык.

Говори сейчас. Реакция является наиболее ценной, когда следует сразу за событием. Чуть позже факты могут быть забыты, искажены, обесценены или преувеличены. Тренинг не таинство, а работа над собой. Подведение итогов позволит разграничить эффекты, достигнутые в результате участия в тренинге, и личные достижения человека, с тренингом не связанные.

Анкета участника. Привожу приблизительный список вопросов, уместных в анкете участника.

> **Анкета участника**
>
> Просим Вас ответить на приведенные вопросы.
>
> Постарайтесь ответить на них максимально искренно.
>
> Нам чрезвычайно важно Ваше откровенное мнение о том, насколько полезным для Вас оказалось участие в тренинге!
>
> Укажите, пожалуйста, название и дату семинара тренинга, в котором Вы принимали участие_____

Укажите, что оказалось для Вас **наиболее полезным** в прошедшем тренинге?

_____

Укажите, что в нем оказалось наименее полезным или совершенно **бесполезным**?

_____

Какие **знания и умения** Вы приобрели на тренинге? _____

Какие из них Вы готовы использовать в работе сейчас? _____

Какие из них затруднительно будет использовать и по какой причине?

_____

Каковы были Ваши ожидания от тренинга? _____

Какие из них оправдались? _____

Какие не оправдались и почему? _____

Какие темы Вам хотелось бы рассмотреть в будущем? (Список возможных)

♦ _____

♦ _____

♦ _____

Насколько Вы были включены в процесс работы? (Отметьте по десятибалльной шкале.) **1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10**

Что мешало?

♦ Неудобное расписание занятий.

♦ Состав и количество участников группы.

♦ Некомфортное место проведения тренинга.

♦ Другое _____

Ваше пожелание тренеру_____

Спасибо!

Приложение 4
Ритуальное завершение длительного тренинга

Если речь идет о продолжительной программе обучения, в которой тренинг – только часть большой программы, то в обратной связи необходимо сделать связку с предыдущими и предстоящими мероприятиями. Например, в своей тренерской мастерской я использую ритуальное упражнение, связывающее первую и последнюю сессии. Оно не только хорошо мотивирует, но и обрамляет обучающий процесс, позволяя протянуть связующую нить через все сессии, а затем красиво завершить процесс и получить объективную обратную связь о результатах проделанной совместной работы. В Екатеринбурге с одной из групп для этой цели мы использовали в качестве метафоры оказавшуюся под рукой хрустальную вазу в виде наседки.

Упражнение «Хрустальная курица»

Индивидуальная работа выполняется каждым участником только что сформированной группы самостоятельно.

Инструкция тренера

♦ Напишите прогноз о своем будущем. Он будет вскрыт вами в точно определенное время (например, в 19 часов 23 мая 2007 года).

♦ Итак, кем вы будете через полгода? Какие тренинги будете вести, в какой организации работать, сколько зарабатывать, как много и с какими аудиториями работать…

♦ Напишите, какие знания и умения могут вам понадобиться для достижения этого будущего.

♦ Запланируйте, какое время, помимо учебных сессий, вы отведете себе на работу с литературой.

♦ Отметьте людей, с которыми необходимо встретиться, познакомиться, наладить контакт с целью повышения вашей профессиональной квалификации или устройства на работу.

♦ В завершение можете написать несколько фраз себе лично, ведь именно вы прочтете свой прогноз в мае.

♦ А теперь опустите сложенный прогноз в хрустальную курицу, которая будет высиживать ваши «золотые яйца» до 23 мая 2007 года.

Когда через полгода участники достали свои прогнозы и вспомнили, о чем мечтали на первой сессии и что планировали осуществить, многие из них были приятно удивлены, а некоторые даже поражены. При надлежащей мотивации в жизни человека за полгода может произойти огромное количество желательных событий. А уж «совпадения» по датам, темам и другим параметрам и вовсе восхитительны! Например, некоторые участники отмечали, что первый в их жизни самостоятельно проведенный тренинг состоялся именно в тот день, который они запланировали в своей записке на первой сессии. То, о чем человек писал себе в упражнении, было «забыто», но удивительным образом, подспудно, оказывало на него влияние. Именно поэтому я заключаю слово «совпадение» в кавычки: простых совпадений не бывает, а вот сознательно запланированное действие, превращаясь в намерение, оказывает мощное влияние на наши поступки, характер, судьбу. Сверив поставленные перед собой полгода назад задачи и полученные результаты, участники еще более целеустремленно направляют свое внимание в будущее.

Хрустальная курица с ее содержимым, оставаясь элементом декора учебного помещения, на шестой сессии символизирует пройденный этап профессионального развития. Участники длительной программы осознают, что она закончена, и с этого момента им предстоит начать самостоятельное продвижение в профессии. Группа, прожившая вместе шесть месяцев, расстается, поскольку все задачи, ради которых она собралась, выполнены. Участник, осознавая свою отдельность, прощается с учебной группой и занимается теперь уже индивидуальным планированием своей судьбы, независимой от группы.

Это упражнение вызывает мощные эмоциональные переживания, а также позволяет людям проститься рационально, не скучая по прошлому и без сожалений отправившись в «самостоятельное плавание».

В качестве метафоры можно использовать самые разные образы – это зависит, безусловно, и от состава участников группы.

Приложение 5
Внедрение стандартов обслуживания в РС «Просто»[51]

В июне, после весенней аттестации, Отдел персонала совместно с Отделом маркетинга и рекламы приступили к работе над новым проектом «Стандарты обслуживания в розничной сети «Просто»». Основная цель – создать единый стандарт обслуживания в рамках концепции нового бренда. Важно, чтобы покупатель не только остался доволен выбором товара, но и почувствовал атмосферу доброжелательности и комфорта.

Процесс разработки и написания стандартов проходил несколько этапов. Информация, которая легла в основу стандартов, претерпевала тщательный аудит.

Первым шагом стала подготовка задания для сотрудников магазина, к выполнению которого были привлечены лучшие продавцы-консультанты. Задание предполагало сбор информации о фразах, с которых персонал начинает приветствие покупателя, возражениях, на которые рождаются аргументы, искренних словах прощания, позволяющих покупателю унести приятные впечатления. Эта информация соединилась с опытом участников тренингов продаж. Были организованы индивидуальные встречи с наставниками, которые просматривали стандарты и вносили свои дополнения, за что им огромное спасибо.

Свой вклад внесли директора и заместители директоров магазинов на семинаре-тренинге, посвященном совершенствованию стандартов. Руководители с энтузиазмом обсуждали, вносили свои изменения и дополнения в стандарты обслуживания. Но при всей интенсивности дискуссий чувствовалось одобрение и принятие проделанной ранее работы. Один из выводов в конце тренинга говорил о том, что этот труд позволил систематизировать опыт, накопленный в сети за годы работы, тренингов и аттестаций, а также раскрыть технологии успеха, на которых он базировался.

Так был сформирован первый рабочий вариант, выданный на руки каждому продавцу-консультанту нашей сети. Кроме этого, мы провели

презентацию, на которой прокомментировали все технологии и правила работы с покупателями. Участникам презентации предоставлялась возможность задать вопросы, прояснить непонятные или спорные моменты и получить в подарок свою книгу стандартов.

Для нас было важно, чтобы продавцы-консультанты не просто выучили стандарты и продемонстрировали это на аттестации, а осознанно изучили и запомнили их, а затем использовали эти знания при работе с покупателем. Администратор розничной сети и специалисты отдела развития персонала в интенсивном режиме обсуждали и проговаривали значение и суть стандартов с каждым продавцом-консультантом. Наградой служили понимание и проявление заинтересованности во время бесед.

С таким багажом знаний наши сотрудники подошли к аттестации. Желаем им блестяще сдать тест и подтвердить свою категорию. Нет сомнения, что большинство ребят успешно пройдут это испытание. Залогом успеха являются их трудолюбие, усидчивость и желание достичь профессионализма, увеличения объема продаж, повышения уровня лояльности, преумножения числа постоянных покупателей.

Именно эти цели являются стратегическими при разработке и внедрении стандартов обслуживания. Лучший коллектив магазина, лучшая управленческая команда и лучшие сотрудники каждого магазина по результатам тестирования мероприятия «Тайный покупатель» будут награждены ценными призами как самые яркие «проводники» изменений к новым перспективам в розничной сети «Просто».

Содержание документа

1. Миссия бренда «Просто».
2. Идеальный профиль продавца-консультанта розничной сети (РС) «Просто».
3. Внешний вид продавца-консультанта РС «Просто».
4. Фирменный бейдж РС «Просто».
5. Основные этапы продаж.
6. Этап № 1. Установление контакта с покупателями.
7. Этап № 2. Выявление потребностей.
8. Уточняющие вопросы.

9. Этап № 3. Презентация товара.
10. Этап № 4. Работа с возражениями.
11. Типовые возражения покупателей РС «Просто».
12. Этап № 5. Завершение продажи.
13. Услуги РС «Просто».
14. Невербальное общение с покупателем.
15. Поведение в торговом зале.
16. Словарь.
17. Список литературы.

Алгоритм внедрения стандартов обслуживания

Таблица

Этап	Описание
1. Анализ информации	Мы анализировали информацию, которая накопилась во время работы на тренингах продаж и оценки персонала. Сотрудники магазинов выполняли задание (см. приложение 1)
2. Обработка результатов	Мы сформировали алгоритм стандартов (см. приложение 3). Мы организовали индивидуальные встречи с лучшими продавцами-практиками нашей сети; они вносили свои предложения и помогали создавать рабочий документ
3. Согласование стандартов	Подготовленный вариант стандартов на тренинге «Внедрение стандартов обслуживания» изучали директора магазинов и заместители директоров. Они вносили свои коррективы и изменения, таким образом линейные руководители сами были включены в процесс, принимали участие в разработке стандартов, были благодарны за то, что мы учитывали их мнения и позиции; они стали нашими союзниками. При этом нам удалось сформировать общий алгоритм контроля и мотивации, которые помогли внедрить стандарты обслуживания
4. Внедрение стандартов: • презентация • тьюторские беседы (индивидуальные) • мини-тренинги	До начала процедуры внедрения стандартов обслуживания продавцы-консультанты участвовали в тренинге по продажам, что помогло им технологично воспринять стандарты. Первым этапом внедрения была презентация. Мы собирали аудиторию в 30 человек и в течение 4 часов рассказывали о целях внедрения стандартов и об особенностях взаимодействия с покупателями нашей сети. Через две недели сотрудники отдела персонала беседовали в торговых залах с каждым продавцом. Это было очень плодотворное взаимодействие. Далее мы планируем проводить мини-тренинги с продавцами для закрепления навыков использования стандартов на практике
5. Система контроля	Несколько этапов: 1. Тестирование продавцов-консультантов на знание стандартов с целью проверки уровня знаний. 2. Мероприятие «Тайный покупатель», позволившее оценить применение стандартов обслуживания на практике

6. Система мотивации	Это один из самых серьезных вопросов. Команда магазина, которая в результате тестирования набирает максимальное количество баллов, награждается (по выбору команды) коллективным отдыхом. **Награждение продавцов-консультантов.** Награждаются продавцы-консультанты каждого магазина, лидирующие по следующим показателям: — 100-процентному выполнению теста; — высоким результатам мероприятия «Тайный покупатель»; — выполнению плана продаж. Награждается команда администрации магазина, которая в результате тестирования в сумме набирает максимальное количество баллов
7. Супервизия стандартов	После оценки деятельности продавцов-консультантов мы планируем организовать рабочие группы для того, чтобы внести изменения в стандарты обслуживания

Примеры заданий для руководителя

Задание № 1

При работе продавцов-консультантов с покупателем огромное внимание уделяется этапу установления контакта.

Пожалуйста, составьте список из открытых вопросов и утвердительных высказываний, которые **способствуют успешному установлению контакта** с потенциальными покупателями. Просим вас также выписать вопросы, которые НЕ СЛЕДУЕТ задавать покупателям РС «Просто».

Успешный вопрос первого контакта:
Успешное утверждение для первого контакта:
Неудачные вопросы/утверждения для первого контакта:

Задание № 2

Пожалуйста, перечислите ключевой список вопросов по товарным категориям, которые задают продавцы-консультанты РС «Просто» **для выявления потребности покупателя** (табл. П. 5.1).

Таблица П. 5.1

Товар	Список уточняющих вопросов
Аудиовидео	
Крупная бытовая техника	
Мелкая бытовая техника	
ПК-техника. Связь. Фото	

Задание № 3

Продавцы-консультанты во время презентации товара могут перегружать клиентов техническими характеристиками, которые им не совсем понятны (или совсем непонятны). Для того чтобы выделить практическую выгоду от использования товара, который обладает сложными техническими характеристиками, просим заполнить таблицу (табл. П. 5.2). В первом столбце запишите основные характеристики техники, а во втором – практическую выгоду от ее использования.

Таблица П. 5.2

Товар	Техническая характеристика/ функциональная особенность товара	Практическая выгода от использования товара
Аудиовидео		
Крупная бытовая техника		
Мелкая бытовая техника		
ПК-техника. Связь. Фото		

Задание № 4

Пожалуйста, составьте **список возражений** покупателей, с которыми чаще всего сталкиваются продавцы-консультанты. Просьба также зафиксировать варианты ответов/аргументов, которые используют продавцы-консультанты при работе с возражениями.

Задание № 5

Продавцу-консультанту в течение рабочего дня необходимо сохранять позитивный настрой и доброжелательное отношение к клиентам, какие бы «сбойные» ситуации ни возникали.

Для того чтобы грамотно и всесторонне подготовить продавцов к возможным конфликтным и «сбойным» ситуациям, необходимо их обобщить и предложить алгоритм поведения.

Пожалуйста, перечислите типичные (и нетипичные) поводы конфликтных или «сбойных» ситуаций в работе магазина и укажите, как в настоящее время ваши продавцы-консультанты с ними справляются.

Конфликтная ситуация	Алгоритм решения

Задание № 6

В этом задании мы просим вас записать вопросы, которые чаще всего задают покупатели **о нашей сети** магазинов. Для того чтобы соблюдать и поддерживать единый корпоративный стиль, ответы на эти вопросы независимо от территориального расположения магазина в дальнейшем должны быть по содержанию одинаковыми.

Вопросы покупателя	Ответ

В стандартных ответах на вопросы покупателя будут заложены ключевые ценности бренда розничной сети «Просто».

Приложение 6
Использование мотиваторов

Деньги

Оплата продавца зависит от средней наценки, спроса, конкурентоспособности товара и т. д. Основным ориентиром при выборе ее размера является средний уровень дохода продавца в данной местности, работающего в данном секторе рынка.

Независимо от структуры оплата является производной от величины средней зарплаты, выплачиваемой среднему продавцу, и может исчисляться по формуле

Среднерыночная зарплата = *X* (оклад) + *Y* (процент) + *P* (премия) + *Z* (бонус).

Пример

Фирма, торгующая канцтоварами, в качестве материального мотиватора решает использовать привлекательную для продавцов зарплату, состоящую из стабильного оклада ($150) и процента от торгового оборота. Величина личного торгового оборота сотрудника составляет $5000 в месяц.

Средний уровень оплаты продавца в Москве и Петербурге в 2002 году составляет $300–500. Таким образом, получаем соотношение

$450 = $150 (оклад) + *Y* (процент).

Решая уравнение, получаем: *Y* = $300, то есть комиссионный процент продавца от оборота должен составлять 6 %.

Оклад

Основная зарплата может состоять из стабильного оклада и/или процента (привязанного к объему, торговому обороту, числу контактов, количеству визитов и т. д.).

Для хорошего самочувствия сотрудника часто является важным наличие окладной части, обеспечивающей минимальные его потребности. Размер *минимального оклада* для продавцов (Санкт-

Петербург, 2002 г.) находится в пределах $50-200, в среднем составляя $100. Это та сумма, которая позволяет продавцам чувствовать себя более спокойно и уверенно и стремиться при этом к получению более высокой зарплаты, начисляемой в виде дополнительного процента.

Наличие оклада подразумевает четкий план, который должен быть выполнен сотрудником. Это дает возможность руководителю избежать незаслуженных выплат в случае невыполнения сотрудником его обязанностей, а продавцу – точно знать ближайшие ориентиры.

Во многих организациях используется своя тарифная сетка, в которой фиксируются соотношения план – оклад.

Пример

Фирма планирует выплачивать сотрудникам оклад, соответствующий 7 % от оборота. Тарифная сетка для расчета окладов выглядит так:

Индивидуальный план продаж на месяц, $	1000	2000*	3000	4000	5000
Оклад, $	70	= 140*	210	280	350

* Декларируемый при приеме на работу и обозначенный в трудовом договоре оклад в соответствии с минимальным планом продаж.

Все суммы, находящиеся в таблице слева от установленного договором оклада, – сетка символического штрафования. Это означает, что при невыполнении продавцом установленного договорными обязательствами минимального плана продаж он получает оклад, величина которого ниже указанного в договоре. Сотрудник воспринимает такое понижение зарплаты как штраф.

Все суммы, находящиеся в таблице справа от установленного договором оклада, – сетка символического поощрения. Продавец информирован о том, насколько увеличится его оклад в случае более эффективной работы.

Использование терминов *«символический»* штраф и *«символическое»* поощрение связано с тем, что предприятие выплачивает сотруднику 7 % от торгового оборота, заложенные в ФОТ (фонд оплаты труда).

Развитые фирмы, имеющие большое количество постоянных клиентов либо эксклюзивный продукт, предпочитают платить своим продавцам высокий стабильный оклад, который сам по себе стимулирует их к плодотворной работе.

Организации, имеющие возможность выплачивать продающему персоналу зарплату выше среднерыночного уровня ($500–700 по Санкт-Петербургу, 2002 г.) в виде стабильного оклада, приобретают тем самым высокий рейтинг, привлекающий большое количество соискателей, и возможность отбора лучших из них на свободные вакансии. Величина оклада оговаривается в годовом контракте наряду с обязательствами продавца. Здесь также существует жесткая привязка к плану, который сотрудники стремятся выполнять.

Процент

Организация может выбрать удобную для себя схему расчета процентного вознаграждения услуг продавца. Способ расчета зависит от структуры фирмы, сферы ее деятельности, используемой бухгалтерской программы. Некоторые организации внедряют специально разработанные под их нужды и идеологию электронные программы начисления заработной платы продающему персоналу. Можно начислять процент от торгового оборота, количества реализованного товара, наценки, чистой прибыли, от других параметров, которые будут **эффективно мотивировать** сотрудника.

В конечном итоге все схемы базируются на основном параметре, который необходимо увеличивать, – **прибыли фирмы.**

Пример

Директор спортивного магазина при наценке 40 % выделяет 20 % от торгового оборота в ФОТ продавцов. Однако он считает более эмоционально правильным объявить сотрудникам другое соотношение: «30 % – фирме, 70 % – вам!»

(Понятно, что в нашем случае 20 % от торгового оборота и 70 % от наценки – суть одно и то же, однако эмоциональное восприятие этих цифр и его последствия сильно различаются.) В ходе работы директор заметил, что 70 % от наценки мотивируют его персонал больше, чем

20 % от торгового оборота. Способ подачи информации также является рычагом управления активностью продавцов.

Процент от объема продаж (торгового оборота)

В чистом виде уже практически не используется. Организации, ранее применявшие его, отказываются от такой методики расчета как неэффективной. Однако ее удобно использовать в комбинированных схемах (включающих бонусы, премиальные) как дополнительный фактор, усиливающий мотивацию.

Процент от наценки

В случае, если перед сотрудниками ставится цель не достижение высокого оборота как такового, а **эффективность (прибыльность)** каждой сделки и если считается возможным доступ продавцов к информации, касающейся закупочных цен, применяется исчисление зарплаты, зависящей от прибыли (наценки), произведенной сотрудником. Например, может использоваться формула:

$З_{пр} = (Ц_{пр} – Ц_{з}) \times V \times X\,\%$,

где $З_{пр}$ – зарплата продавца; $Ц_{пр}$ – цена продажи; $Ц_{з}$ – цена закупки; V– количество реализованного товара; X– процент прибыли, отчисляемый в фонд оплаты труда, варьируется от 5 до 30 % (оптимальное значение – 10 %). Его величина зависит от используемых на предприятии бухгалтерских схем, а также от стабильности самой организации.

Молодые фирмы, испытывающие сложности в привлечении новых сотрудников, обычно готовы выделять в ФОТ большие средства, уменьшая фонды развития, расходы на содержание офиса и дивиденды учредителей.

Этот способ можно использовать на ранних стадиях развития организаций либо в малых фирмах (5–8 человек), имеющих прогнозируемый сбыт и небольшой ассортимент продукции. В растущих, развивающихся организациях такая система неприемлема как по соображениям коммерческой тайны, так и в связи со структурными сложностями из-за более четкого разграничения функций сотрудников.

Одним из вариантов применения данной схемы является методика расчета зарплаты в организациях, реализующих консалтинговые услуги: риелторских, страховых, юридических компаниях. Поскольку интеллектуальные ресурсы трудно оценить и они не имеют нижнего предела себестоимости иного, чем основанного на востребованности специалиста на рынке труда, то цена закупки в данном случае условно приравнивается к 0. Соответственно формула становится еще более простой:

$З_{пл} = Ц_{пр} \times V \times X\ \%$,

где X увеличивается до оптимального значения 40 % (интервал 20–70 %).

В случае, когда не представляется возможным доступ продавцов к служебной информации, используются расчеты, основанные на разнице между минимальной (оптовой) ценой продажи и рыночной ценой. При такой системе коммерческий представитель заинтересован в том, чтобы продать товар по оптимальной (максимально возможной рыночной) цене, он привлечен к свободному формированию личного прайс-листа с гибкими ценами и скидками. Данная система позволяет управлять логикой сбыта и, кроме непосредственно денежного стимулирования, имеет дополнительное преимущество. Оно заключается в том, что в условиях автономии человек испытывает помимо ощущения свободы действий также и более высокий уровень личной ответственности.

Есть несколько вариантов, применяемых в некоторых организациях, которые можно представить в общем виде:

$З_{пр} = (Ц_{св} – Ц_{о}) \times X\ \%$,

где $З_{пр}$ – зарплата продавца; $Ц_{св}$ – свободная рыночная цена продажи; $Ц_{о}$ – минимальная оптовая рыночная цена (либо предел допустимой рентабельности);X варьируется от 20 до 50 % (оптимальное значение – 25 %). Величина процента зависит от средней цены на труд продавца в определенном сегменте рынка, но также подразумевается, что у сотрудника есть возможность заработать сумму, превышающую среднерыночное значение.

Вариантом, учитывающим поощрение не только в рамках **эффективности** отдельной сделки, но и **объема продаж,** является формула

$З_{пр} = (Ц_{св} – Ц_{о}) \times X\ \% + Y\ \%$,

где Y – процент от объема продаж (значение может лежать в пределах 0,2–1 %).

Бонус

При перевыполнении плана вознаграждение продавцов увеличивается путем премирования или символического бонуса, имеющего под собой единственное значение – моральное стимулирование (поощрение заслуг).

Обычно план разрабатывается таким образом, чтобы его выполнение было возможно на **пределе возможностей** сотрудника. Поэтому желание получить дополнительный бонус в виде денег и морального удовлетворения базируется на потребностях приобретения, превосходства (достижение и признание), а также на **играх.**

Играть – значит развлекать себя, искать разнообразия и удовольствия, шутить. Для русского сознания формулировки «всего достиг играючи», «раззудись, плечо», «где наша не пропадала», «залихватский» имеют отношение к успешности (везучести). В России испокон веков считается популярным и престижным «молодецки» совершать невозможные вещи. Достаточно вспомнить идеи, которые рождались и осуществлялись: «электрификация всей страны», «пятилетку – за три года», «через четыре года (!) здесь будет город-сад», «нам нет преград…» и т. д. Русские игры, в которых «добры молодцы» испытывали свою удаль, придавали им невероятную энергию. Человек, прыгающий через костер, действительно чувствует себя «всемогущим».

Высокая планка достижений является для русского сотрудника мощным мотиватором.

Фирмы, занимающиеся активным освоением нового рынка (например, открывающие филиал в другом городе), используют бонусное вознаграждение за определенное количество вновь привлеченных клиентов.

Пример

За каждые 10 заключенных договоров («первых поставок») агент дополнительно к основной зарплате получает 1 % от суммы сделок по этим договорам.

Бонусное и премиальное вознаграждение в командах

В крупных торговых организациях, где количество продавцов превышает 50 человек, целесообразно использовать командные бонусы.

Пример

В случае выполнения установленного плана группе коммерческих представителей выплачивается **бонус** в размере 1 % от оборота (по группе). Руководитель (лидер) группы распределяет полученную сумму среди ее членов по принятому в группе принципу, например:

♦ чтобы поощрить отличившихся:

♥ треть бонусной суммы выплачивается члену группы, заключившему максимальное количество сделок;

♥ треть бонусной суммы выплачивается члену группы, заключившему самую крупную сделку;

♦ чтобы поддержать новичков:

♥ треть бонусной суммы выплачивается самому «молодому» продавцу в качестве материальной помощи от коллег.

Это может быть и любой другой принцип, принятый в группе (например, разделить деньги поровну между всеми ее членами).

Если между командами продавцов, занимающимися аналогичной деятельностью (например, мелкооптовой продажей чая и кофе корпоративным клиентам), есть соревнование, то лидеру группы, занявшей первое место по итогам месяца, выплачивается дополнительная **премия** в размере 1 %; лидеру группы, занявшей второе место, – 0,5 %. Далее лидер принимает самостоятельное решение, каким образом распорядиться полученной суммой: взять ее себе, премировать членов группы, причастных к достигнутому успеху, или, при необходимости, иметь возможность использовать ее как резерв – своеобразную «общественную кассу».

Такой метод поощрения, кроме материального стимулирования группы продавцов, также влияет на развитие менталитета самого лидера исходя из существующей (или желаемой) корпоративной культуры. Лидер может на практике получить первичные знания о том, как мотивировать подчиненных, поскольку у него появляется возможность проведения аналогий между фирмой и своей группой,

которая в миниатюре отражает процессы и проблемы, стоящие перед организацией в целом. Таким образом, есть реальная возможность «вырастить» полноценного нового руководителя и преданного сотрудника!

Бонусная оплата удобна также для стимулирования сбыта отдельных видов продукции (например, неходового товара или новой продукции собственного производства, которую нужно максимально быстро вывести на рынок). В этом случае бонусный процент зависит от зафиксированного (конкурсного) количества проданного товара.

Пример

На складе фирмы, реализующей детские игрушки, лежат складные велосипеды в количестве 700 штук.

По фирме объявляется конкурс: продавец, обеспечивший максимальный сбыт этой (неходовой) продукции в течение 10 дней, получит бонусное вознаграждение в размере стоимости каждого десятого проданного велосипеда.

Эффективным будет сезонное сочетание бонуса, выплачиваемого продавцу, и скидок или подарков покупателям, приобретающим товар на определенную (выше среднего) сумму.

Расчет от результативности

Результативность – это отношение фактического результата к эталонному, умноженное на 100 %. Она может рассчитываться по различным параметрам: по объему продаж, числу сделок, удельному весу каждой сделки, количеству новых клиентов и т. д.

Общая результативность подсчитывается как произведение результативности по обороту на результативность по числу сделок.

Зарплата, начисляемая с учетом результативности, учитывает и число сделок, и оборот, но **процент рассчитывается от ее базовой составляющей.**

Можно ввести прогрессивную шкалу оплаты за результативность, определяемую соответствующими эталонами (табл. П. 6.1).

Таблица П. 6.1

Результативность коммерческого представителя, %	Вознаграждение, % от оборота
1–40	10
41–60	13
61–70	15
71–80	20
81–90	23
91–99	25
100 и более	30

Продавцы в таком случае видят перспективы продуктивной работы. Коммерческому представителю становится невыгодно делать маленький объем продаж, поскольку процент его вознаграждения падает.

Пример

Фирма ООО «Медея» (мелкооптовая продажа продуктов пчеловодства) устанавливает для каждого коммерческого представителя план продаж на месяц $3000, при этом число сделок должно составлять не менее 50.

Результаты работы двух коммерческих представителей за месяц:

И. Холмогорова продала за месяц товара на сумму $2850, обслужив 62 клиента.

Ю. Залесин – на $3090 (45 сделок).

Рассчитываем результативность по обороту:

Коммерческий представитель	Факт, $	Эталон, $	Результатив-ность, %
И. Холмогорова	2850	3000	0,95, или 95
Ю. Залесин	3090	3000	1,03, или 103

Рассчитываем результативность по числу сделок:

Коммерческий представитель	Факт	Эталон	Результатив-ность, %
И. Холмогорова	62	50	1,24, или 124
Ю. Залесин	45	50	0,90, или 90

Рассчитываем общую результативность как произведение результативности по обороту на результативность по числу сделок:

И. Холмогорова	0,95 · 1,24 = 1,18, или 118 %
Ю. Залесин	1,03 · 0,90 = 0,93, или 93 %

В зависимости от базовой составляющей зарплаты и общей результативности по итогам месяца коммерческим представителям будут начислены следующие суммы:

Коммерческий представитель	Базовая ставка, $	Общая результа-тивность, %	Итоговая зарплата, $
И. Холмогорова	100	118	218
Ю. Залесин	100	93	193

Принцип «80:20»

Сосредоточение разных групп клиентов (опт, розница, корпоратив) у одного коммерческого представителя грозит низкой производительностью. В ситуации когда требуется перераспределить уже существующих клиентов между продавцами, вводится **принцип «80:20».** При оценке работы продавца с корпоративными (мелкими и частыми) клиентами основной упор делается на увеличение количества сделок (то есть числа клиентов и числа сделок с каждым клиентом). А при оценке работы с оптовыми (крупными и редкими) клиентами – на оборот.

Каждой категории сотрудников устанавливаются свои эталоны.

Пример

Для тех продавцов, которые должны обслуживать корпоративных клиентов:

Показатель	Эталон на месяц
Оборот по сделкам, $	100 000
Число сделок, шт.	510

Для расчета фактических показателей составляется таблица, в строках которой перечисляются фирмы-клиенты, в столбцах отмечается наличие сделки, в ячейке – сумма каждой сделки.

Подсчитывается количество заполненных клеток таблицы.

Это и есть фактическое число сделок, заключенных продавцом. Сумма по всем этим сделкам – это фактический оборот по сделкам.

Расчет результативности:

Результативность $_{\text{по числу сделок}}$ = Фактическое число сделок/ Эталонное число сделок × 100 %;

Результативность $_{\text{по обороту}}$= Фактический оборот/Эталонный оборот × 100 %;

Общая результативность = Результативность $_{\text{по обороту}}$ × 20 % + Результативность $_{\text{по сделкам}}$ × 80 %.

В этом случае сотрудник сам может выбрать, по какой системе получать заработную плату. Если он достигает хотя бы минимальной результативности как по крупным, так и по мелким клиентам, он может получать две базовые части и две премии.

Но так или иначе, ему становится невыгодно смешивать клиентов и распыляться: лучше поменяться и отдать одного крупного в обмен на нескольких мелких. И наоборот. Ибо понятно, что один крупный клиент повлияет на зарплату менеджера первой группы в среднем в 4 раза меньше (80:20), чем несколько мелких.

Пример

Фирма ООО «Нева-Трейд» занимается продажей мебели. Коммерческому представителю Сергею Никитину поставлена задача обслуживания корпоративных клиентов – заказчиков офисной мебели. На период с 1 по 30 мая 2002 г. введены следующие плановые эталоны:

Показатель	Эталон на май 2002 г.
Оборот по сделкам, $	100 000
Число сделок, шт.	510

По истечении месяца для расчета фактических показателей работы С. Никитина составляем таблицу, в строках которой перечисляем всех клиентов, сделавших заказ в мае, в столбцах отмечаем наличие сделки, в последней графе – сумму каждой сделки.

№	Клиент	Оборот по сделке, $			Итого, $
		Сделка 1	Сделка 2	Сделка 3	
1	ООО «Ритм»	500	600	400	1500
2	ООО «ПМЦ»	900	1 300		2200
3	ООО «Русский Дом»	1500	1 600	1 400	4500
4	ЗАО «Телеканал»	1500	800	1 400	3700
5	Мебельный магазин	2500			2500
6	ООО «Вереск»	1500	2600	400	4500
7	ООО «Фрегат»	500	600		1100
...	...	...	...	...	...
N	Фирма N	700	900		1600
Итого:	$82 000				
Количество сделок, шт.	450				

Подсчитываем количество заполненных клеток таблицы: 450. Это и есть фактическое число сделок, заключенных С. Никитиным. Сумма по всем этим сделкам ($82 000) – это фактический оборот по его сделкам.

Рассчитываем результативность работы С. Никитина в мае:

Результативность $_{\text{по числу сделок}}$= Фактическое число сделок/ Эталонное число сделок × 100 % = 450/510 × 100 % = 88 %.

Результативность $_{\text{по обороту}}$ = 82 000/100 000 х 100 % = 82 %.

Общая результативность = Результативность $_{\text{по обороту}}$ х 20 % + Результативность $_{\text{по сделкам}}$ × 80 % = 82 × 20 % + 88 × 80 % = 87 %.

Базовая часть зарплаты коммерческого представителя фирмы ООО «Нева-Трейд» установлена в размере $200.

Тогда итоговая зарплата С. Никитина за май 2002 г. с учетом результативности его работы составит:

Итоговая з/п (за май) = $200 + $200 × 87 % = $374.

Признание, соревнование

Мотивацию персонала, занимающегося продажами, полезно выстраивать на системе признания заслуг: поощрении, похвале, позитивных примерах, премировании, а также используя соревновательные элементы.

Пример

В отделе по работе с корпоративными клиентами ЗАО «Остров-М» – одного из крупнейших на Северо-Западе поставщиков бумаги и канцелярских товаров – используется многофакторное признание заслуг сотрудников.

1. Еженедельно проводятся общие собрания, на которых обсуждаются цели, задачи и достижения отдельных продавцов и группы в целом.

2. На специальном «стенде достижений» вывешиваются графики продаж, обновляемые по результатам каждого месяца. На графике наглядно отображаются объемы продажкаждого сотрудника за прошедший месяц и сравниваются с месяцем предыдущим (прирост/спад). Продавец видит свои достижения, а также достижения коллег.

3. Сотрудник, добившийся лучших результатов, получает не только моральное удовлетворение, но и ценный приз (плеер, телевизор), который вручается ему в торжественной обстановке.

4. Для новичков устраивается своего рода конкурс: если объем продаж лучшего из них превышает объем продаж руководителя (не менее 100 тысяч рублей в месяц), последний лично от себя премирует успешного продавца бутылкой шампанского.

5. Кроме того, используются договоренности с фирмами-поставщиками товара, которые поощряют победителей соревнований по продажам определенного вида продукции специальными подарками (например, туристической поездкой в Финляндию с посещением фабрики-изготовителя офисной бумаги).

Важно помнить, что **успешность** деятельности также является эффективным мотиватором. Люди предпочитают заниматься тем, что у них хорошо получается, и избегают деятельности, в которой не чувствуют себя уверенно. Осознание собственной успешности активизирует внутреннюю мотивацию. Человек начинает получать удовольствие от самого процесса. Внутренне мотивированные люди нуждаются в гораздо меньшем количестве внешних, инструментальных стимулов (зарплата, статус). Внутреннюю мотивацию можно активизировать, уделяя внимание успехам сотрудника. Самое простое средство – похвала – является одним из самых сильных.

Использование власти для урегулирования прав и обязанностей

Для четкой и слаженной работы команды продавцов важно иметь известные и понятные каждому ее члену правила игры.

Снижение делового настроя может возникнуть из-за отсутствия структурированности власти либо использования ее в неполном объеме. Руководитель должен помнить о том, что традиционная власть несет в себе, кроме функций поощрения и распределения, также и функцию наказания.

Для того чтобы усилить ответственность продавцов, в некоторых фирмах вводят систему штрафов за невнимательность.

Практика показывает, что штрафование сотрудника за сорванную поставку реально применяется в среднем один раз за шесть месяцев работы. Осознание личной ответственности за качество обслуживания дисциплинирует сотрудников; точное знание правил, принятых в фирме, побуждает людей принимать их и им подчиняться. В основе мотива подчинения в данном случае лежат потребности избегания вины (хорошо вести себя и подчиняться закону) и почитания (сотрудничать с лидером, служить ему и следовать за ним).

Если же технические ошибки продавцов (в оформлении заказов, заполнении исходящих документов, недостаточно компетентном представлении товара) становятся массовыми и учащаются, руководитель должен быть заинтересован в том, чтобы на общем собрании (вместе с продавцами) выяснить причины их возникновения и совместными усилиями прийти к улучшенному, более удобному алгоритму работы.

Формирование бесконфликтной команды

При решении о найме новых сотрудников руководитель должен точно знать, на что делать ставку, на какие качества сотрудников он планирует опираться в дальнейшем. Это позволит сформировать сплоченную команду из людей, специально подобранных по принципу общих ценностей, приблизительно схожих жизненного опыта и/или возрастной категории.

Пример

Менеджер по персоналу одной из торговых компаний, стремящейся к созданию коллектива дисциплинированных, исполнительных, настойчивых и образованных людей, дал объявление о приглашении на собеседование и работу с последующим обучением бывших военнослужащих. Это привлекло, кроме непосредственно искомого контингента потенциальных сотрудников, людей, которым близка идея «армейской элиты», ориентированных на те же ценности, людей, которые могут бесконфликтно пополнить формирующуюся команду.

Полученный результат в точности соответствовал замыслу. Была создана команда, необходимая для достижения актуальных целей.

Принцип общности базовых качеств применим к вновь организующимся фирмам или их подразделениям. Гораздо чаще складывается менее удачная ситуация, когда существует уже сформированный штат сотрудников или набор происходит непрерывно.

Допустим, перед компанией стоит цель: набрать инициативных сотрудников, то есть базовым качеством, рассматривающимся как наиболее предпочтительное, является активность. В результате в одной команде могут оказаться два одинаково активных сотрудника, которые,

однако, неизбежно будут конфликтовать в силу резкого различия их актуальных потребностей.

Пример

1. Бывший капитан подводной лодки, у которого имеются средства к существованию, но есть и нереализованный социальный потенциал человека, находящегося в периоде расцвета сил и активности (37–40 лет), обладающий опытом руководства, интеллектом и развитой волей (в основе его мотивации лежат социальные потребности среднего уровня – уважение, самооценка).

2. Мать-одиночка, которая готова заниматься чем угодно, лишь бы в отсутствие помощи извне прокормить семью (в основе мотивации лежат физиологические потребности первого и второго уровня: деньги + безопасность).

Оба сотрудника эффективны. Однако ими движут различные мотивы, и вероятность того, что они сработаются в одной команде, очень низка.

В такой ситуации имеет смысл создать несколько небольших команд, объединенных, например, по социальному статусу либо другим общим признакам. Эти подкоманды могут между собой соревноваться и даже конкурировать (и это будет еще один дополнительный мотив – отстаивание ценности и значимости своего сообщества).

Известны команды «военных», «тетушек за 40», «подрастающего поколения», «интеллектуалов» и т. д.

Пример

В одной из крупных риелторских фирм существует **три** независимых отдела по работе с коммерческой недвижимостью, сформированных на основе различия мировоззренческих позиций их лидеров.

Первый отдел возглавляется молодым (30 лет) амбициозным человеком. Он имеет два высших образования, любит дорогие машины, отпуск привык проводить в Париже. Его отдел занимается реализацией крупных проектов: продажей производственных комплексов, престижных зданий в центре города. Клиентами отдела № 1 являются крупные корпорации.

Руководителю второго отдела 48 лет, в прошлом он был главным инженером. Он направил усилия своих подчиненных на объекты

коммерческой недвижимости средних размеров – производственные цеха, зачастую продающиеся вместе с оборудованием, и офисные помещения. Клиентами отдела № 2 становятся организации среднего и мелкого бизнеса, частные предприниматели.

Отдел № 3 предоставляет организациям офисные помещения в аренду. Им руководит женщина 37 лет, имеющая 10-летний опыт работы самостоятельным маклером. Она обладает уникальной способностью устанавливать дружеские, доверительные отношения с людьми самых разных социальных слоев, возраста, образования и тем самым способна достигать 100-процентного согласия клиента на выдвигаемые условия и наилучшего результата в сделках любой сложности.

Состав сотрудников каждого из трех отделов отвечает принципу совместимости их между собой и с лидером. Каждый сотрудник зеркально отражает поведение, стиль общения с клиентами, подход к работе, ценности своего лидера.

Разделение отделов по сегментам рынка в этой организации произошло эволюционным путем – по личным предпочтениям каждого лидера. Отделы конкурируют между собой в применении различных тактик работы с информацией и клиентами и сотрудничают в стратегической общности и причастности к единой организационной цели.

Соотношение силы мотивации и эффективности работы

Хайнц Хекхаузен в работе «Мотивация и деятельность» указывает на существование феномена **оптимальной силы мотивации.** На графике (рис. П. 6.1) показана взаимосвязь между силой мотивации выполнения задачи и эффективностью этого выполнения. Можно увидеть, что для каждой деятельности существуют свои недо– и перемотивация, которые негативно влияют на ее эффективность. Эффективность деятельности зависит от трех факторов:

♦ личности (мотива);

♦ задачи (субъективной вероятности успеха);

♦ ситуация (привлекательность последствий успеха и неудачи, например личностная значимость задачи, достижение более высокой цели, высокая оценка окружающих и т. д.).

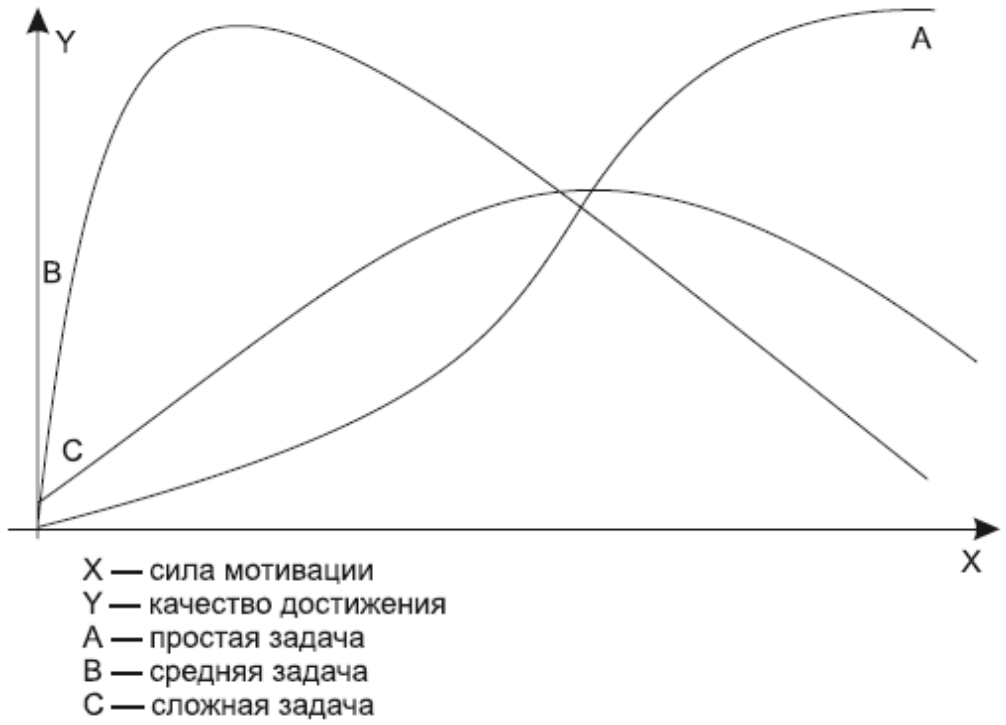

Рис. П. 6.1. Соотношение силы мотивации и эффективности работы

На графике видно, что для разрешения простой задачи человеку нужна более сильная мотивация, а для трудной – значительно менее сильная. Оптимальная сила мотивации для задачи среднего уровня сложности *B* ниже оптимума для задач *A* и С. При оптимальных уровнях мотивации задач *A* и *C* эффективность решения задачи *B* практически минимальна.

По мере понижения силы мотивации увеличивается эффективность решения задач более высокой степени сложности.

Таким образом, **максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации.**

Эти данные необходимо учитывать при построении систем мотивации.

Карьера

Повышение сотрудника в должности (карьерный рост) или горизонтальная ротация в сторону решения более значимых для

организации задач (вызов, приобщение к стратегически важной деятельности) может привести к неожиданным результатам.

Пример

У хорошего продавца, которого быстро перевели на позицию начальника отдела продаж, резко снижаются показатели, вслед за этим он пишет заявление об уходе. Вместо ожидаемого блеска в глазах и энтузиазма излишне поощренный сотрудник демонстрирует подавленное психологическое состояние, растерянность, раздраженность, усталость, что и является признаком перемотивированности (задача слишком трудна, мотивация **слишком** велика).

Для достижения оптимального уровня эффективности деятельности был бы достаточным перевод продавца на должность ведущего специалиста по продажам.

И наоборот, если в организации не предусмотрена возможность карьерного роста продавцов и перед ними не ставятся задачи овладения опытом и знаниями, которые могли бы пригодиться, например, в дальнейшей руководящей работе, если по замыслу руководства продавец должен стремиться только к увеличению объема продаж (что, безусловно, является более простой задачей), то такая фирма должна быть готова к проведению планомерной, непрерывной работы по усилению мотивации персонала, занимающегося продажами.

Развитие

Развитие сотрудников складывается не только из индивидуального подхода к планированию карьеры, но и из системы мероприятий по повышению квалификации, обучению, работы с психологом.

Пример

В компании *Philip Morris Products S.A.* происходит непрерывное обучение продавцов – от участия в тренингах по психологии и технике продаж до посещения семинаров по гражданской обороне, курсов самой различной направленности. И дело здесь не в том, что предприятие готовит специалистов широкого профиля. Участие сотрудника в корпоративном тренинге помимо обучения новым

технологиям также несет в себе функцию личностного развития и, как следствие, – большую **идентификацию и приверженность корпоративным ценностям,** уважение, благодарность и верность фирме (потребность уподобления, причастности к значимой группе).

Приложение 7
Программы тренерских мастерских школы тренинга «ИНСАЙТ»

Авторы проекта

Ирина Шевцова – психолог-консультант, тренер групп личностного роста, ведущая авторской мастерской по подготовке тренеров, тренер методических программ института практической психологии «Иматон», института Коучинга (СПб.), автор книг и публикаций.

Надежда Прокофьева – оргконсультант, ген. директор консалтинговой компании «Советник-Н», куратор школы лидеров СПбГУ, ведущая авторской мастерской по подготовке бизнес-тренеров, тренер методических программ института практической психологии «Иматон», автор книг и публикаций.

Подготовка тренеров осуществляется по двум направлениям:

♦ тренинг бизнес-тренеров (6 сессий);

♦ тренер тренингов личностного роста (9 сессий).

По окончании выдается свидетельство о повышении квалификации.

Контакты: Санкт-Петербург, Лахтинская ул., 26. Тел.: (812) 230-07-45, **www.sovetnik-n.ru, www.shevtsova.ru.**

Мастерская бизнес-тренеров Надежды Прокофьевой

Принять участие в работе мастерской приглашаются практические психологи, внутренние и внешние тренеры компаний, HR-менеджеры, специалисты отделов развития и обучения персонала.

Эта работа будет также полезна лидерам компаний, руководителям, причисляющим себя к разряду «играющий директор». Прохождение курса поможет разобраться в том, что такое эффективный бизнес-тренинг, как выбрать тренера, организовать процесс, подготовить персонал к бизнес-тренингу и грамотно подготовить его посттренинговое сопровождение.

Основная цель: формирование навыков создания и проведения корпоративных и открытых бизнес-тренингов по широкому спектру тем.

Тематический план

1-я сессия. Работа с запросом заказчика (на примере тренинга «Ведение переговоров»)

♦ Определение потребности организации в обучении. Виды обучающих программ, их особенности и назначение.

♦ Что волнует заказчика. Диагностика и согласование целей. Организация переговорного процесса, сценарий и план, составление таблицы предложений. Составление и презентация базовой программы тренинга.

♦ Важные формальности. Переговоры о цене. Заключение договора. Формы обратной связи по результатам тренинга.

♦ Что волнует тренера. Как выиграть тендер? Техники аргументации и контраргументации. Целеполагание и мотивация тренера. Самопрезентация.

♦ Самостоятельное создание и проведение участниками одного из блоков тренинга ведения переговоров.

2-я сессия. Работа с сопротивлением – работа с возражениями (на примере тренинга продаж)

♦ Как продать тренинг участникам группы. Как замотивировать тех, кого «пригнали». Как помочь участникам «снять мундиры». Как быть, если группа нестандартная (слишком большая/маленькая, разношерстная). Что делать, если один из участников – директор. Что такое мотивирующая «самодиагностика».

♦ Что волнует клиента. Потребности участников тренинговой группы. Разработка и подбор упражнений, раздаточного и дидактического материала под актуальные задачи тренинговой группы. Работа с дискурсом. «Трудный клиент».

♦ Дидактические инструкции. Как подготовить мотивирующий информационный блок.

♦ Самостоятельное создание и проведение участниками одного из блоков тренинга продаж.

3-я сессия. Методический репертуар бизнес-тренера (на примере тренинга «Формирование команды»)

♦ Базовые знания, необходимые тренеру для работы по формированию команды. Логика построения тренинга формирования команды.

♦ Фасилитация. Управление дискуссией. Как проводить совещания. Что такое конструктивная критика. Основные принципы обратной связи. Стили группового принятия решений.

♦ Виды вмешательств во время кризиса. Декатастрофизация. Дебрифинг. Работа с символами. Групповой анализ.

♦ Деловая игра. Принципы проектирования деловых игр. Классификация и характеристика, ситуации использования. Обучение через практику: актуальная ситуация. Как подготовить и провести анализ кейсов.

♦ Самостоятельное создание и проведение участниками одного из блоков тренинга формирования команды.

4-я сессия. Групповая динамика и методы управления ею (на примере тренинга «Управленческие навыки руководителя»)

♦ Разработка системы действий по управлению групповой динамикой с использованием различных методов.

♦ Актуализация скрытого конфликта и его проработка.

♦ Самоэффективность тренера. Управление группой через самоуправление эмоциями тренера. Миссия тренера. Этические стандарты.

♦ Эмоциональная безопасность. Как не сгореть на алтаре профессии? Предупреждение профессионального выгорания.

♦ Самостоятельное создание и проведение участниками одного из блоков тренинга управленческих навыков.

5-я сессия. Личность тренера как инструмент управления группой (на примере тренинга «Харизма»)

♦ Имидж тренера: кого ожидают увидеть участники. Роли, которые играет тренер. Выбор адекватного тренерского стиля, соответствующего цели и задачам тренинга и корпоративной культуре компании-заказчика. Конгруэнтность заявляемой позиции тренера и его поведения.

♦ Идеализированное влияние. Стратегии личного влияния тренера на группу, их возможности и ограничения. Развитие чувства самоэффективности в участниках.

♦ Стильный коктейль. Как создать «вкусное» сочетание жесткого и мягкого, горячего и холодного, терпкого и сладкого, устойчивого (хорошо сбитого) и непредсказуемого (с добавлением секретного фамильного компонента). Что такое «быть разным» и «быть собой» в одном флаконе.

♦ Самостоятельное создание и проведение участниками одного из блоков тренинга формирования имиджа.

6-я сессия. Парад тренингов. ОТКРЫТОЕ ЗАНЯТИЕ (презентация проектов приглашенным заказчикам)

♦ Работа в паре. Ко-тренер: совместная разработка сценария, согласование действий. Взаимная настройка и коммуникативный танец с «передачами».

♦ Проведение каждым участником одного из блоков единого блиц-тренинга «Бизнес-компетентность». Расширение бизнес-кругозора участников с опорой на групповой ресурс: взаимное обогащение знаниями.

Тренерская мастерская Ирины Шевцовой

Принять участие в работе мастерской приглашаются психологи, тренеры, студенты психологических факультетов, все, кому интересен **тренинг личностного роста** с профессиональной точки зрения, кто рассматривает его как интересную работу или планирует в будущем стать тренером.

Эта работа будет также полезна **бизнес-тренерам,** которые хотят расширить свой профессиональный арсенал за счет методов работы с личностью.

Тематический план

1– я сессия

♦ Личностные тренинги, их особенности, цели и задачи. Место тренингов личностного роста, их особенности и отличия от других

психологических тренингов. Мировоззренческие основы тренинга личностного роста.

♦ «Разогревы»: правила подбора, виды, методика проведения.

♦ Методы руководства группой на подготовительном этапе.

♦ «Тронная речь» тренера, принятие соглашений.

♦ Первый шеринг: получение заказа, формирование гипотез.

♦ Эффективные «разогревы».

2– я сессия

♦ Конструктивный этап тренинга.

♦ Самопознание и работа с проблематикой. Методы самопознания. Виды упражнений: исследовательские, формирующие, развивающие. Тренировка в моделировании и проведении упражнений. Работа со «скелетами» – алгоритмами упражнений.

♦ Метафора как основа в создании упражнений личностного тренинга.

♦ Работа с ограничениями на уровне чувств, поведения, мировоззрения.

3– я сессия

♦ Стратегии работы с чувствами.

♦ Страх. Злость. Стыд. Вина. Работа по самопознанию. «Популярная проблематика» участников тренингов: проблемы самооценки, мученичество, агрессивность, депрессивность, возрастные кризисы.

♦ Чувство как фон и как фигура. Управление групповой динамикой через работу с чувствами.

♦ Методика работы с иррациональными установками.

4– я сессия

♦ Вертикальная и горизонтальная модели тренинга.

♦ Шеринги: виды, методика проведения. Работа в зоне ближайшего развития участника как основная задача тренера.

♦ Завершающий этап тренинга, методы руководства. Ритуалы.

♦ Групповая динамика, ее особенности на личностном тренинге. Трудный участник, трудные ситуации тренинга.

♦ Методика моделирования и проведения аналитических упражнений.

5– я сессия (Сессию ведет приглашенный тренер, врач-психиатр.)

Применение методов психотерапии на личностном тренинге. «Не наш клиент»: неврозы, психозы, психосоматика и другие болезненные состояния. «Наш клиент»: кризисные состояния и психологические травмы. Сходства и различия терапевтического и личностного тренинга. Применение методов психотерапии на личностном тренинге: парадоксальная терапия, экзистенциальные техники, РЭПТ[52] и др.

6– я сессия (Сессию ведет приглашенный бизнес-тренер)

♦ Содержательные аспекты личностных тренингов.

♦ «Деятельность» как основная тема. Социально-психологические и личностные тренинги: сходства и различия. Возможности личностной работы на бизнес-тренингах. Лаборатория: моделирование и проведение тематических блоков тренинга.

♦ Методика моделирования и проведения ролевых игр.

7– я сессия

♦ «Контакты» как основная тема. Супружеские, деловые, детско-родительские, партнерские отношения: варианты тренингов, потребитель.

♦ Лаборатория: моделирование и проведение тематических блоков тренинга. Получение обратной связи, супервизия.

♦ Методика моделирования и проведения визуализации.

8– я сессия

♦ «Тело», «фантазии» как основная тема. Психосоматика, возрастные изменения, кризисы, сны, образы фантазий: варианты тренингов, потребитель.

♦ Лаборатория: моделирование и проведение тематических блоков тренинга. Получение обратной связи, супервизия.

♦ Методика проведения арт-терапевтических упражнений на тренинге.

9– я сессия

♦ Экзамен.

♦ Составление и защита сценария тренинга. Эффективные методы продвижения и продажи личностного тренинга.

---

notes

Примечания

1

Таблица подготовлена мной с опорой на материалы, представленные в статье М. В. Кларина «Корпоративный тренинг – инструмент развития и управления». Статья опубликована в журнале «Менеджмент в России и за рубежом» (№ 3,2000).

2

Дудченко В. С., Макаревич В. Н. Игровые методы в прикладной психологии. – М.: Изд-во МГУ, 1993.

3

Инсайт (от англ. *insight* – понимание, озарение, внезапная догадка) – интеллектуальное явление, суть которого в неожиданном понимании стоящей проблемы и нахождении ее решения. Является неотъемлемой частью гештальт-психологии. Понятие было применено в 1925 г. В. Келером.

4

Продажи: Энциклопедия. – СПб.: Деловой Петербург, 2002.

5

То есть таких целей, от которых зависит порой само существование компании.

6

Индивидуальная психологическая оценка (ассессмент) – это метод, направленный на оценку персонала и позволяющий руководителю компании получить психологический портрет сотрудников организации. Цель оценки – определение жизнеспособности команды, эффективности работы, перспектив развития каждого сотрудника отдельно и всей команды в целом. Это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку реальных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников. Отбор перспективных руководителей с помощью ассессмент-центра является одним из наиболее обоснованных способов предсказать, насколько успешен будет тот или иной кандидат на руководящем посту. Процедура ассессмент-центров основывается на стандартизированных оценках поведения, которые выводятся из большого количества регистрируемой в ассессмент-центре информации. Точность оценок обеспечивается сбалансированной и надежной процедурой и профессионализмом экспертов-наблюдателей, фиксирующих ключевые характеристики действий участников.

7

Некоторые (№ 7) уже активно протестуют – демонстрируют сопротивление, в данном случае – сопротивление давлению со стороны руководства.

8

Здесь участник не формулирует запрос, а выражает неудовлетворенность сложившейся ситуацией. Можно, выразив сочувствие, предложить участнику все же определить пользу, которую он может получить от тренинга.

9

Подробнее об этой стадии будет рассказано в п. 3.2 «Этапы формирования команды».

10

Примеры фраз я взяла из стенограммы одного из упражнений, которое проводили участники тренерской мастерской в рамках темы «Работа с сопротивлением».

11

Я использую классическое наименование видов сопротивлений участников тренинговых групп. Очень подробно они описаны в книге Римаса Кочунаса «Психотерапевтические группы: теория и практика».

12

Социологический энциклопедический словарь / Под ред. Г. В. Осипова. – М.: Инфра-М, 1998.

13

«Целевая роль» – роль, «умноженная» на цель команды.

14

Janis I. Victims of group-think. Houghton Mifflin, 1972.

15

Это упражнение создано по мотивам известной деловой игры «Башня из бумаги».

16

Надо отметить, что в момент проектирования предполагалось, что это будет чаша для жертвоприношений. Даже было предложение сделать несколько жертвенных чаш – по числу участников команды-конкурента. Однако конкурентские тенденции были успешно преодолены за счет удовлетворенности эффективной совместной работой в собственной команде.

17

Таблица составлена мной с использованием материалов, представленных в книге: *Филонович С. Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: Инфра-М, 1999.

18

В йоге тысячелетиями известны «десять правил поведения» ученика, стремящегося к целостной жизни. Предписания эти делятся на «ямы» (запреты) и «ниямы» (рекомендации). На этом же древнем принципе формулирования норм конструктивного поведения базируются и стандарты взаимодействия в команде.

19

Хотелось бы коснуться более подробно всего многообразия ролей, которые играет тренер, и стилей ведения группы, но, увы, объем книги не позволяет это сделать.

20

Джимми Грэхем Скотт – известная американская исследовательница поведения людей в конфликтах.

21

Если проанализировать его, то первое, что бросается в глаза, – это начальные пункты: освещались вопросы, которые и были показателем взросления коллектива: люди требовали более здоровой и цивилизованной организации трудовых процессов. По мере того как выписывались и обсуждались вопросы, к которым коллектив был уже внутренне готов, но которые еще не были реализованы вопреки их ожиданиям, вновь нарастала досада и конфликт переходил с уровня системного на уровень межличностный.

22

Интересно, что поворот в отношениях сторон друг к другу произошел независимо – процесс урегулирования проходил в разных помещениях и в разное время (тренинг – днем, а консультирование руководителей – вечером), но бывшие противники проходили через одни и те же стадии осознания и анализа ситуации.

23

Дэна Даниэль. Преодоление разногласий: Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. СПб.: Ин-т личности; Ленато; Палантир, 1994.

24

Жесть (сленг) – нечто жесткое по содержанию, жестокое, шокирующее, вызывающее ярко выраженные эмоции.

25

Нарушено **правило № 1:** фасилитатор ясно излагает собственную позицию, опирающуюся на факты, беспристрастно называя вещи своими именами и избегая оценок. В ответ на отступление тренера от фасилитаторской роли, что выразилось в деструктивном уходе от диалога, мы видим естественную – еще более деструктивную – реакцию участницы.

Правило № 2: когда конфликт становится открытым, он требует разрешения. В ответ на неэффективное поведение участников тренер использует конструктивную конфронтацию. Безусловно, продолжать теоретизировать в этой ситуации уже нельзя. Настало время разобраться в причинах происходящего, задав прямой вопрос: «Что сейчас происходит в нашей группе? Что мы можем сделать для того, чтобы конструктивно выйти из конфликта, преодолеть разногласия и двинуться дальше в изучении материала?»

Правило № 3: уже в тот момент, когда чувства названы и проявляются участником, можно спросить о причине, их вызывающей, с тем чтобы ее устранить. Здесь же тренер пытается «полечить» участницу, а она к нему с таким запросом не обращалась. На бизнес-тренинге не стоит уходить на уровень психотерапии, ведь даже оставаясь в рамках рационального анализа, можно достичь многого.

28

Правило № 4: фасилитатору никогда не безразлично, что испытывают участники. Уважая чувства другого, фасилитатор не игнорирует их, а говорит о том, что он видит их, принимает и, может быть, сочувствует. Участнице сейчас очень нелегко, поэтому важно использовать здесь технику вербализации чувств – партнера и своих собственных. Это снижает напряжение и позволяет сделать ситуацию еще более прозрачной, а также увеличивает доверие. Участникам группы бывает невероятно страшно видеть непроницаемое и бесчувственное лицо тренера, хотя бы поэтому ему не стоит надевать маску мертвеца или холодного монстра! Фасилитатор – это человек со стороны, но живой человек, настоящий. Здесь не должно быть искусственной холодности, а вот естественность поможет участникам справиться с негативными переживаниями. Бесстрастность не означает бесчувственности, а уважение и принятие другого помогут сохранить собственное спокойствие. Здесь же мы видим, как холодность превращается в «красную тряпку» для возбужденных участников и провоцирует групповую агрессию на тренера.

29

В ситуации открытого конфликта становится явной и борьба неформальных лидеров за власть. Мы видим, что претендующий на лидерство участник первым объектом нападок выбирает тренера.

30

Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2007.

31

Из записок конспекта Л. С. Выготского, опубликованного в кн.: *ЭльконинД. Б.* Психология игры. М., 1999.

32

Розин В. М. Проблемы реальности, или Как отличить святого от умалишенного. (Из интернет-источников: http://psylib.org.ua/books/rozin03/index.htm).

33

Лотман Ю. М. Структура художественного текста. – М.: Искусство, 1970.

Вербицкий А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход: Метод. пособие. – М.: Высшая школа, 1991.

35

Розин В. М. Проблемы реальности, или Как отличить святого от умалишенного. (Из интернет-источников: http://psylib.org.ua/books/rozin03/index.htm).

36

Платов В. Я. Деловые игры: разработка, организация, проведение. М.: ИПО Профиздат, 1991.

37

Старшенбаум Г. В. Психотерапия в группе. – М.: Институт психотерапии, 2005.

38

Эти два упражнения были разработаны группой моей тренерской мастерской в Екатеринбурге летом 2007 г.

39

Авторы упражнения: Ева Рейдер и Светлана Вилинская, участники группы тренерской мастерской Надежды Прокофьевой (Санкт-Петербург, июль 2007 г.).

40

Упражнение разработано участницей моей тренерской мастерской Еленой Ульяновой (август 2007 г.).

41

Можно предложить группе рассчитаться и на «первый-второй», но введение забавного расчета на «гоголей-моголей» приводит людей в нужное для игры приподнятое настроение, состояние предвкушения развлечения. Это легкое украшение тренинга также способствует более быстрому последующему вхождению участников в роли, которые будут предложены тренером.

42

Автор этого упражнения – Антонина Шмат, участница группы тренерской мастерской Надежды Прокофьевой (Санкт-Петербург, февраль 2007 г.).

43

Ситуация предложена Анной Симоновой. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, январь 2007 г.)

44

Ситуация предложена Татьяной Радзиевской. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, январь 2007 г.)

45

Ситуация предложена Дмитрием Хохловым. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, июль 2007 г.)

46

Ситуация предложена Антониной Шмат. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, январь 2007 г.)

47

Ситуация предложена Ириной Шиловой. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, январь 2007 г.)

48

Ситуация предложена Натальей Поповой. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, январь 2007 г.)

49

Ситуация предложена Еленой Жуковой. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, июль 2007 г.)

50

Ситуация предложена Юлией Ивановой. (Тренерская мастерская Надежды Прокофьевой, Санкт-Петербург, июль 2007 г.)

51

Автор: Дворникова Мария, специалист по обучению ТФГ. «Альтернатива Синицы», розничная сеть «Просто», Санкт-Петербург.

52

Рационально-эмоциональная поведенческая терапия.