

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ТРЕНИНГ

*Уникальная практическая методика, направленная на то,
чтобы добиться от людей наилучших результатов на рабочем месте.
Она легка в применении и очень эффективна!*

Рене Енсен

*Директор компании «БР»,
Института оценки и тренинга, Эйндховен (Нидерланды)*

Профессиональный психологический настрой коллектива на достижение определенных результатов – это замечательный способ сконцентрировать внимание на самом важном ресурсе любой организации - на людях. Под присмотром наставника со стороны люди придут к осознанию двух важных, независимых друг от друга факторов: цели организации и личностных качеств людей, работающих в этой организации. Самостоятельно познавая суть этих важных факторов и, соответственно, делая правильный выбор, люди развивают правильный тип поведения. Люди, работающие в команде, будут задействовать свои сильные качества, что, в свою очередь, позволит им наиболее полно реализовать свои возможности. Понимание членами коллектива вышеприведенных факторов в сочетании с их доброй волей неизбежно заставит персонал прилагать максимальные усилия для достижения общих целей, а это, несомненно, не только позволит им добиться успеха в делах, но и доставит каждому истинное удовольствие от дружественных и партнерских отношений в коллективе.

В статье делается основной упор на связующее звено между человеческим фактором и целью организации; собственно основой для достижения успеха, получения удовольствия и развития партнерских отношений. Если правильно подобранные люди будут надлежащим образом выполнять свою работу, результат работы будет абсолютно успешным. Задача методики «БР» - оказывать поддержку организациям и их сотрудникам с целью достижения эффективности труда, то есть быть своего рода катализатором в работе коллектива.

В основу статьи положена недавно опубликованная книга «Коллективный тренинг»¹.

Год назад мною была написана книга «Персональный тренинг»². В ней описывается процесс индивидуального тренинга личности.

В данной статье мы подробно остановимся на всех аспектах коллективного тренинга, на позитивном развитии персонала, которое ведет к достижению **результатов** на рабочем месте и, соответственно, к получению **удовольствия** от достигнутого в коллективе с **партнерскими отношениями**. Эти аспекты составляют суть рабочего

процесса, именно поэтому в тексте мы делаем на них акцент.

Осуществления процесса раскрытия наилучших качеств в самом себе и у коллег по коллективу является непростой задачей. В этой ситуации лучше всего прибегнуть к помощи третьей стороны, специалиста, который является экспертом по работе с персоналом в организациях, который будет способствовать развитию правильного типа поведения, так как именно с этого аспекта начинается путь к успеху!

Начиная разговор о коллективном тренинге, я бы хотел процитировать Кеннета Бланчарда, автора книги «Менеджер за одну минуту». На сайте (www.coaching.com) он определяет работу специалиста по персоналу как структурированный процесс по развитию потенциала, улучшению достижений, приведению к полному соответствию целей и задач внутри организации. Базируясь на открытом сотрудничестве, полном и взаимном доверии, коллективный тренинг помогает персоналу продвигаться к намеченной цели, ликвидируя возможные препятствия, стимулируя членов коллектива не останавливаться на достигнутом.

К вышесказанному, я хотел бы добавить, что коллективный тренинг – это помощь в мобилизации усилий для достижения поставленных целей, разъяснение сути поставленных целей и создание нового типа поведения. Окончательная цель коллективного тренинга – улучшить положение ор-

¹ Ссылка на книгу Рене Енсена «Succesvol Samenwerken», написанную на голландском языке, изд. Тилбургского университета, 2004 г. (ISBN 90-9018968-8).

² Ссылка на книгу Рене Енсена «Persoonlijke Coaching» написанную на голландском языке, изд. 2003 г. Business Contact/Business Bibliotheek, Амстердам/Антверпен (ISBN 90-254-1401-X).

ганизации, в которой задействован коллектив персонала.

Тренинг – это не терапия. Это форма практической психологии, действующей под девизом: «Мы обучаемся всему на собственном опыте» Поэтому, если что-то было усвоено неверно, впоследствии может быть исправлено, и дальнейшие действия обязательно приведут к желаемому результату.

Иными словами, мы проходим следующие ступеньки развития своего поведения: от

- неумелого и бессознательного
- к неумелому и осознанному,
- далее к умелому и осознанному,
- и, в итоге, к умелому и бессознательному.

Старый рефлекс становится осознанным по мере того, как мы учимся действовать, применяя методы предварительного осмысления, и впоследствии замещается новым типом поведения. Основной упор делается на осуществление превентивных действий, а не на рефлекторное реагирование на ситуацию.

Если быть кратким, то коллективный тренинг – система ступенчатого обучения. Первая задача – совместно определить цель, это – неотъемлемое право коллектива. Далее каждый должен сфокусировать внимание на втором по значимости аспекте – самоопределении личности в коллективе, то есть на личностных качествах, которые с рождения даны каждому члену коллектива. Помимо того, что у каждого члена коллектива имеются свои плюсы и минусы, очень важен факт осознания того, что на пути к достижению цели их могут постигнуть как успехи, так и различного рода неудачи. Каждый член коллектива будет вникать в суть вопроса и держать ситуацию под контролем. Каждый научится видеть связь между развитием каждого члена коллектива как индивидуума и развитием всего коллектива в целом. Основным рычагом является совместная работа команды и способность достичь наибольших результатов коллективным, а не индивидуальным трудом.

Ступенчатый тренинг поручается эксперту со стороны, так как это необходимо для правильного понимания сути вопроса, для достижения согласованной цели верным путем. Можно рассматривать данного эксперта как человека со стороны, который временно находится у вас на службе. Его работа заключается в том, чтобы разместить правильно подобранный персонал на соответствующих рабочих местах и дать им возможность работать в правильном направлении. Эксперт со стороны играет роль катализатора, он может ускорить процесс, ведущий к достижению успеха, а также объяснить персоналу, в каком направлении должен двигаться каждый индивидуум в отдельности и весь коллектив в целом. Таким образом,

он способен развить компетентность команды, что важнее, чем сумма способностей отдельных индивидуумов.

Каково же происхождение методики «БР»?

Прежде чем использовать методику «БР» для обучения команды, я использовал специальную методику для обучения индивидуумов.

Чтобы объяснить суть методики «БР», сначала необходимо дать описание методики для обучения индивидуумов.

Концепция обучения индивидуумов зародилась на основе моей консультативной практике по менеджменту.

В конце девяностых годов меня попросили провести тренинг одновременно для двадцати пяти менеджеров. Я должен был провести тренинг таким образом, чтобы у них возникло желание участвовать в проекте по развитию индивидуального менеджмента. Модель индивидуального развития представляла собой следующие четыре ступени:

1. Обозначить ожидаемые результаты. Убедиться, что они четко определены, измеримы, одобрены, реалистичны и соотнесены по времени. Вы должны четко представлять, что ожидает от вас руководство, а также все ваши клиенты.

2. Знать и принимать свои личностные качества, слабые и сильные стороны.

3. Действовать, ясно осознавая возможность возникновения успехов и неудач.

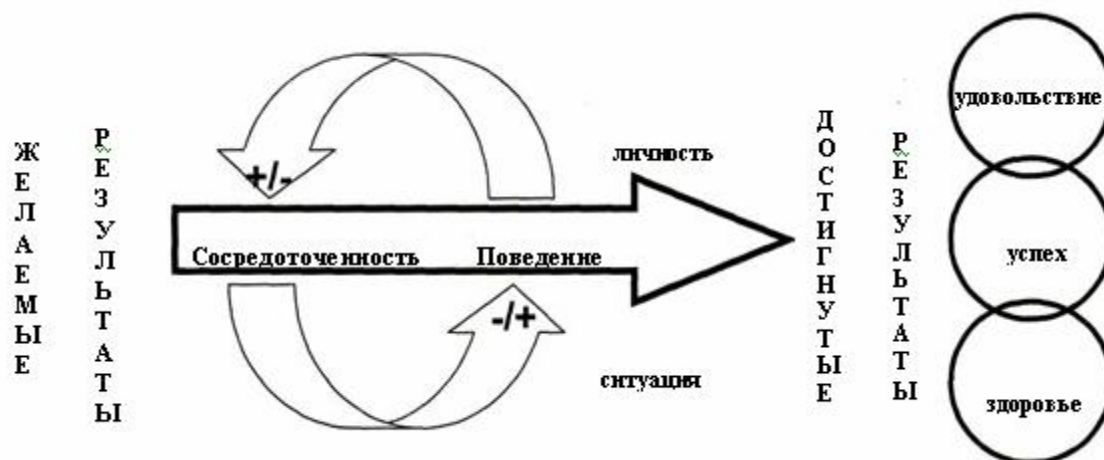
4. Делать правильный выбор; быть успешным, руководствуясь своим новым типом поведения.

В итоге ваш тип поведения должен соотноситься с выставленными параметрами.

Я обращался к своим подопечным со следующими словами: «Вы вступаете на тот путь, где вы сможете влиять на происходящее. Сейчас пришло время направить свои личные качества на достижение успеха в своей сфере деятельности. Осознавая это, вы можете позволить другим, более способным коллегам, сделать то, что вам пока еще кажется трудным. Вы учитесь признавать свои слабые стороны и давать возможность другим коллегам поработать в этой сфере деятельности, так как им она позволяет проявить свои сильные качества.

Если вы научитесь справляться с личными слабостями и неудачами, вы решите больше не обращать на них внимания, потому что уже тогда ваши усилия будут несоизмеримы с вашим успехом и благополучием.

Чтобы убедить своих подопечных в эффективности моей методики, я хотел изобразить ее наглядно. Данная иллюстрация была продемонстрирована для того, чтобы сделать мою методику более яркой и понятной.



SMART

Аббревиатура «SMART» должна быть использована для определения результата деятельности и расшифровывается следующим образом:

- S** – определенные (specific)
- M** – измеримые (measurable)
- A** – одобрены (approved)
- R** – реалистичны (realistic)
- T** – имеющие временные рамки (time related)

Чтобы сразу дать четкие пояснения к своей иллюстрации, я говорил участникам тренинга, что «главным пунктом в ней является пункт РЕЗУЛЬТАТЫ. Ведь именно за это вам будут платить! Если вы хотите, чтобы с вами произошла чудесная метаморфоза, первое, что вы должны сделать, это ясно представить себе, каких результатов вы ожидаете в вашем случае. Ваш тип поведения – это транспортное средство между вашим «сейчас» и вашим «позже», между тем, как вы поступаете сейчас и тем, как вы будете поступать позже. Если вы скорректируете свои действия в соответствии со своими слабыми и сильными сторонами, в соответствии с возможными успехами и неудачами, вы действительно выработаете наилучший тип поведения для себя и окружающих вас в коллективе коллег»

Проект индивидуального тренинга двадцати пяти менеджеров имел успех.

Обучающиеся успешно стартовали и после интенсивного процесса обучения они действительно стали работать более продуктивно, улучшили свои достижения и благосостояние.

В дополнение к индивидуальному тренингу администрация компании попросила меня помочь им создать большую синергию в их коллективе.

«Синергия» - этот термин показался мне интересным, но что на самом деле вкладывается в это понятие, и как мы можем реализовать себя при помощи синергии?

У меня возникли мысли примерно следующего содержания:

- Какова конечная цель, для чего это нужно?
- Какие люди, что за тип личностей представляет собой административный коллектив? В конце концов, они не занимались самоусовершенствованием, они такие, какие они есть. Как один человек может заставить группу индивидуумов совместно работать с большей эффективностью?
- Каким окружающим факторам им приходится противостоять? Каковы их шансы на успехи и неудачи?
- И как можно справиться со всеми этими обстоятельствами таким образом, чтобы правильно подобранные люди смогли правильно выполнять свою работу, четко видя перед собой намеченные результаты?

Обобщая вышесказанное, можно утверждать следующее: являясь членом коллектива, вы можете эффективно усовершенствовать себя, если вы точно знаете, чего от вас ожидают. В соответствии с этим аспектом, фокусируя внимание на своих личностных качествах и влиянии окружающих факторов, вы достигните результатов и личного успеха.

Таким образом, я всегда принимаю во внимание доказанные на практике принципы самоусовершенствования:

- Менеджеров невозможно усовершенствовать, они усовершенствуют себя сами.
- Понимание сути вопроса срабатывает быстрее, чем метод проб и ошибок.

- Понимание приходит изнутри, посредством активного процесса обучения предпочтительно при поддержке тренера со стороны.

- Изменится поведение, но не личностные качества члена коллектива.

- Результаты достигаются, если время от времени прикладывать усилия и там, где есть успехи

- Создания благоприятного окружения ускорит процесс и, таким образом, обеспечит больший успех.

Я адаптировал вышеприведенную модель для своей концепции коллективного тренинга. Я вновь осознал, что очень важно изначально определить, за что платят этому коллективу людей, к каким целям стремятся люди. Это тот аспект, который членам коллектива желательно определить для себя самостоятельно. Если они проделывают это самостоятельно, у них появляются большие шансы на успех, большее понимание. И это придаст большей энергии для дальнейшего развития.

Впоследствии они должны достигнуть понимания самих себя. Каждый имеет свои слабые и сильные стороны. «Если вы действительно знаете, какие сильные и слабые стороны есть у вас и ваших коллег, вы избежите субъективных ошибок. Вы можете положиться друг на друга, зная, что взаимовыручка воспитывает лучшие качества у коллег и в итоге во всем коллективе. Очень важно, если вы растворяетесь в окружающей обстановке. Каково соотношение между успехами и неудачами? Каковы лично ваши шансы на успехи и неудачи, а каковы они у ваших коллег? И как вам извлечь наибольшую пользу из ваших успехов и наименьший вред из ваших неудач?»

Да, тогда «синергия» – это отличная подготовительная ступень, которую вы проходите, прежде чем осознать, каковы цели оптимального сотрудничества - отвечать предписываемым требованиям и, что еще лучше, – превзойти ожидания.

Итак, через неделю я вернулся к своему клиенту, руководителю коллектива. Он выслушал меня и одобрил мой подход. Я получил назначение провести его персональный тренинг и тренинг его коллектива для достижения синергии и улучшения результатов труда. В 1999 году я очень серьезно поработал с этим коллективом.

Сейчас, оглядываясь назад, я осознаю, что благодаря этим менеджерам я смог углубить свои собственные познания. На самом деле, они явились основой для более планомерной тренинг методики, при помощи которой люди достигали наилучших результатов в коллективе. Далее в данной статье я даю подробное описа-

ние своего метода коллективного тренинга с позиции «6Р». Прежде всего, я бы хотел изложить несколько основополагающих моментов данной методики.

В своей книге «Семь качеств сотрудников, добившихся наилучших результатов в работе»³ Стефан Коуви блестяще объясняет, что только после того, как вы выиграли внутреннюю битву с самим собой, у вас появляется возможность сделать весомый вклад в работу коллектива. Иными словами, вы должны спросить себя, «в том ли поезде и в том ли купе оказались вы», прежде чем «отправиться со своими коллегами к желаемому месту назначения».

Мне кажется, что это будет естественно и органично, если я упрощу наиболее сложные аспекты, чтобы изложить вам свою систему «6Р»

Первая из шести «Р» - цель (Purpose), или то, чего от вас ожидают, облеченное в систему **SMART**, изложенную выше. Требования к вам должны быть конкретными. Они не могут быть расплывчатыми. Что если директор говорит своему сотруднику: «Я хочу, чтобы Вы хорошо выполняли свою работу»? Возможно, он думает, что дает соответствующее задание, но в реальности оно достаточно бесполезно. Гораздо лучше было бы сказать это следующим образом: «Я бы хотел, чтобы Вы следили за объемом вашего бизнеса, и имели минимально%». Руководитель должен конкретно указать сотруднику на тот объем бизнеса, который требуется для выполнения.

Вторая «Р» - это люди (People). Здесь речь идет о том, что мы представляем собой как личности. Это аспект, определяемый нашей генетикой и воспитанием. В психологии есть понятие «Большая пятерка». Это своеобразный каркас для **второй «Р»** «Большая пятерка» содержит следующие черты: **невротизм, экстравертность, искренность, альтруизм и сознание**.

Третья «Р» - это процесс (Process). Усилиями собственной воли мы можем влиять на те поступки, которые мы совершаем. Мы можем контролировать свои действия. Руководствуясь своим личным желанием, мы можем добиться от себя и окружающих наилучших результатов. Если мы будем думать, прежде чем действовать, это будет лучшим вариантом для нас. Таким образом, мы приближаем свой успех. Из своего собственного опыта я знаю, что первый вопрос, который должен звучать из уст менеджера, это –

3

«Семь качеств сотрудников, добившихся наилучших результатов в работе», книга написана Стефаном Коуви, изд. 2004, Simon & Schuster (Отдел Торговли)
Издание UK\ (ISBN: 0684858398)

«зачем?», а вслед за ним «кто?» и «что?», а не в обратном порядке.

Используя это мыслительное интермеццо, через доли секунды менеджер способен сделать правильный выбор и изменить свое поведение. Он уже никогда не будет вести себя, опираясь на рефлекс, он будет осознавать всю ценность и все возможности хорошо обдуманного решения (рефлексии).

Четвертая «Р» - это **исполнение работы (Performance)**. Если мы имеем дело с некоммерческой организацией, то это – улучшение результатов труда, а в мире бизнеса мы называем это увеличением прибыли. Я пришел к выводу, что данное «Р» почти автоматически является результатом последовательного применения первых трех «Р».

Пятая «Р» - это **удовольствие (Pleasure)**, радость от выполняемой работы. Вы покинете свой офис в конце рабочего дня гораздо более счастливым человеком, если вы удачно провели работу со своим клиентом, хорошо поработали в коллективе и для себя лично. Если с вашей помощью и у клиента все сложилось успешно, вы уйдете домой с чувством радости и полного удовлетворения. На следующий день вы пойдете на работу, что-нибудь насвистывая.

Шестая «Р» - это **партнерство (Partnership)**. Если вы последовательно применяли первые пять «Р», в итоге все заканчивается **партнерством**.

Партнерство рассматривается как: « $1+1=3$ ». Сначала вы начинаете лучше понимать себя, затем своих коллег, в итоге, они также начнут лучше понимать вас. Вы также будете лучше понимать клиента, а он – вас. Вы будете значить гораздо больше для своих коллег, а они – для вас. Таким образом, это добавит вам значительности, вы будете иметь огромный авторитет, по сравнению с вашими конкурентами.

Вместе вы сильнее, вы способны лучше приспособиться друг к другу и к рынку. При обоюдном понимании интересов клиента, ваш партнер останется с вами, а не бросит вас, создавая конкуренцию. Более того, гораздо более вероятно, что клиент вашего конкурента придет к вам. Это произойдет потому, что вы создали репутацию человека, с которым приятно работать клиенту. У вас также будет репутация человека, который очень легко вписывается в условия рынка.

Теперь мы бы хотели немного глубже рассмотреть методику «Коллективного тренинга». Иными словами, попытаемся выяснить, как система «6 Р» работает при коллективном тренинге. Между прочим, система «6Р» удивительно легко применяется с целью добиться наивысшей

производительности от сотрудников, работающих в коллективе.

Каждый раз мы должны приступать к проекту «Коллективный тренинг» с исследования целей и задач, которые ставит перед собой данная организация, а также с исследования важных документов, например, таких как годовой отчет. Нужно побеседовать с акционерами, а особенно с клиентами. Обязательно нужно знать требования, предъявляемые к коллективу.

Следующий шаг – подготовка коллектива к тренингу. Коллектив должен дать согласие на участие в проекте.

Приблизительно через месяц коллектив начнет организованно работать в проекте, четко видя перед собой поставленные цели. Вместе мы хотим добиться ясного видения стратегии и тактики организации. Иными словами, ответ любого члена коллектива на вопрос: «Какими вы представляете себе результаты своего труда и ваши цели на ближайшее будущее?» должен совпадать с ответом его коллеги.

К этому моменту проводится оценка личностных качеств каждого члена коллектива. Это очень важный этап. Люди учатся видеть себя так, как будто они смотрят на себя со стороны. Очень важно, как применяет на практике полученную от специалиста по оценке личности информацию каждый из сотрудников. После оценки сотрудники должны сделать свой собственный отчет, куда включается описание своего стиля работы, мотивация, аспекты контактности, роль в коллективе, описание своих слабых и сильных сторон и приоритетов в обучении. Этот отчет можно будет перенести на следующий этап, только если специалист по оценке личности будет согласен с его текстом.

На следующем этапе каждый член коллектива рассказывает остальным коллегам о себе, своих корнях и о том, как он видит свое будущее. Таким образом, увеличивается взаимопонимание и активизируется человеческий фактор. Теперь мы можем эффективно использовать его. В свете четко поставленных задач каждый может задействовать свои положительные качества и компенсировать свои слабые стороны. В этой связи могут быть последовательно сделаны взаимные рекомендации, часто в форме проектов, чтобы система могла работать.

По истечении трех месяцев наступает третий этап тренинга. Все, что было взаимно согласовано, теперь подлежит коллективной оценке. Выбранный стиль работы будет открыто оценен.

Данный принцип работы и конечные результаты более подробно описаны в цитируемой выше книге «Succesvol Samenwerken». В

этой книге дается описание конкретного тренинга из моего собственного опыта в бизнесе.

Это действительно замечательная вещь! Люди вместе работают, вместе отдыхают, раз-

виваются, много значат для своих коллег и организации, и в итоге получается чудесный результат!

TEAM COACHING

U unique, practical method to get the best out of people in their working environment.

Easy to handle and very effective!

René Jansen

Managing Director at 6P, Institute for Assessment and Coaching, Eindhoven (Netherlands)

Team coaching is an excellent way to focus on the most important resource in every organisation, People. Under supervision of an external coach, people will become aware of the two crucial independent factors: The Purpose of the organisation as well as the Personality of the people working there. By getting to know these important entities them selves and subsequently making the right choices, people will develop the right Behaviour. In teamwork; especially by employing the strong qualities of each other, with the emphasis on the realisation of chances. As the consequence the utilising of this insight in combination with the free will, will lead to a human effort that eventually will be translated into success, pleasure and partnership!