

УЧИМСЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СТИЛЕ КОУЧИНГ



Анна Мурашкина
Ирина Ткачева

Методическое
пособие для
бизнес-тренера

МЕНЕДЖЕР
ИЛИ ЛИДЕР?

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ
КОММУНИКАЦИИ

МОТИВАЦИЯ
СОТРУДНИКОВ

ПОСТАНОВКА
ЗАДАНИЙ

КОНТРОЛЬ И
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

УПРАВЛЕНИЕ
КОНФЛИКТАМИ

ОБУЧЕНИЕ
СОТРУДНИКОВ

ИНТЕГРАТИВНОЕ
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Анна Мурашкина
Ирина Ткачева**

**Учимся менеджменту в
стиле коучинг. Методическое
пособие для бизнес-тренера**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=34330680
ISBN 9785449084040*

Аннотация

В книге представлена готовая методика проведения комплекса тренингов, направленных на развитие управленческих навыков руководителей среднего звена.

Содержание

От авторов	5
Эксперты о книге	7
Введение	13
Курс «Менеджмент в стиле коучинг» – о чем это?	13
Что говорят руководители, прошедшие курс?	15
Кому будет полезна эта книга?	22
Как работать с этой книгой?	23
Рекомендации тренеру	24
Учебный план курса	25
Как обеспечить реальные изменения в поведении участников курса	31
Предтренинговая диагностика	37
Как составить и использовать рабочую тетрадь	39
Организационные моменты перед проведением каждого занятия	41
Методы обучения, используемые в курсе	42
Групповая динамика. Особенности работы группы с разным уровнем подготовки	49
Как завершать полный курс	60
Конец ознакомительного фрагмента.	61

**Учимся менеджменту
в стиле коучинг
Методическое пособие
для бизнес-тренера**

**Анна Мурашкина
Ирина Ткачева**

Иллюстратор Ирина Борисовна Наумец

Корректор Нина Владимировна Чулюкова

Корректор Ольга Игоревна Серебrenикова

© Анна Мурашкина, 2018

© Ирина Ткачева, 2018

© Ирина Борисовна Наумец, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-8404-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От авторов

Исследования показывают, что среди основных причин увольнения из различных организаций в России люди чаще всего называют «не сошлись характерами с начальником». Поэтому мы считаем важнейшим условием процветания бизнеса в России обучение руководителей именно управленческим навыкам.

Книг на тему эффективного менеджмента написано немало, и мы не претендуем на какой-либо авторский подход к теории управления. Напротив, мы ставим перед собой задачу сделать теорию прикладной, позволить читателям и участникам курса в доступной и увлекательной форме освоить сложности и премудрости управленческого труда.

В книге мы показываем подход к управлению через применение коучинговых инструментов.

В отличие от традиционного управления, когда начальник много говорит, утверждает, указывает подчиненным и отвечает на их вопросы, менеджер-коуч, наоборот, вопросы задает. Ведь когда человек слушает, он является потребителем информации, а когда ищет ответ на вопрос – ее производителем. Поэтому вопросы контролируют внимание и включают осознание. Отвечая, люди думают и рассуждают, а не возражают и не спорят, как часто бывает, когда они слышат советы или рекомендации.

Мы постарались пропустить коучинговый подход «красной нитью» через все этапы работы руководителя с подчиненными: от постановки задач до обратной связи по результатам ее выполнения. Все типичные управленческие задачи – работу с конфликтами, наставничество, стимулирование, делегирование – можно решать, используя те или иные инструменты коучинга.

Конечно, профессиональный коучинг требует серьезной подготовки. Но использовать отдельные инструменты и добиваться хороших результатов может каждый руководитель. Наша книга и подробно описанный в ней курс помогут их освоить.

Желаем вам приятного чтения и надеемся, что обучение будет максимально полезным и интересным!

Эксперты о книге

Светлана Бадаева

бизнес-тренер, канд. психол. наук, Генеральный директор ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства», ведущая Школы повышения квалификации для бизнес-тренеров, wingwave-коуч.

В своей работе с бизнес-тренерами я столкнулась с тем, что им часто не хватает контента для проведения качественных и полезных тренингов. Также не достаёт собственного управленческого опыта, чтобы составить правильные упражнения для отработки навыков. Тренеры часто говорят общие слова, поэтому не вызывают доверия у слушателей. Не у всех из них есть возможность пройти тренинг для тренеров по заявленной тематике. Методики готовых тренингов стоят на рынке очень дорого.

Книга «Учимся менеджменту в стиле коучинг» является ценной находкой для корпоративных бизнес-тренеров. Авторы щедро делятся практическим опытом и передают готовую методику, где все продумано до мелочей.

Она позволит провести «обкатанные», эффективные бизнес-тренинги, выстроить систему обучения руководителей среднего звена.

В Российском обществе наблюдается низкая культура коммуникаций и ориентации на результат, особенно на производстве. Передаваемые в книге умения позволят повысить уровень взаимопонимания, качество взаимоотношений в коллективах для достижения бизнес-целей организаций.

На мой взгляд, программа обучения навыкам коучинга для руководителей нужна каждой компании.

Книга «Учимся менеджменту в стиле коучинг» должна присутствовать в каждой корпоративной библиотеке.

Тренинги по теме «Менеджмент в стиле коучинг» позволят вывести организации на новый уровень корпоративной культуры.

Наталья Самоукина

бизнес-тренер, канд. психол. наук, доцент,
Генеральный директор ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной», член Редсовета журналов «Business Excellence» и «Управление корпоративной культурой»

Книга Анны Мурашкиной и Ирины Ткачевой посвящена актуальным проблемам управления персоналом и таким важным вопросам, как лидерство в управлении, коммуникации руководителя с подчиненными, мотивация сотрудников, способы постановки рабочих задач и инструменты контроля

исполнения, управление конфликтами, обучение и развитие. Отдельный завершающий модуль посвящен интегративному занятию, контролю навыков и знаний, полученных участниками управленческого тренинга.

Необходимо отметить такие преимущества и достоинства книги, как современность, актуальность, информативность, глубокая проработка тематического материала и практическая направленность.

Современность и актуальность книги проявляется уже в названии, в котором отражен самый эффективный подход к управлению как коучингу. При таком подходе руководитель выступает как партнер и наставник для сотрудников, обеспечивая их мотивированность и вовлеченность в реализацию рабочих задач.

Информативность и глубокая проработка тематического материала видна в каждом модуле книги. Текст насыщен анкетами для предтренинговой и посттренинговой обратной связи со слушателями, образцами рабочих тетрадей, экзаменационными вопросами по темам модулей. Каждый практикующий тренер знает, насколько важными и ценными являются такие материалы для организации и проведения обучающих занятий.

Практическая направленность книги проявляется в том, что в ней представлены подробные и, в то же время, лаконичные описания игр и упражнений, которые авторы рекомендуют проводить при обучении руководителей навыкам коуч-управления персоналом.

Это пособие будет чрезвычайно полезным не только молодым, начинающим тренерам, но и опытным тренерам, которые стремятся к развитию своих тренерских навыков и улучшению методической стороны обучения. Книгу с интересом прочтут также руководители и сотрудники, зачисленные в кадровый резерв, которые занимаются саморазвитием и самообразованием.

Вера Кобзева

бизнес-консультант, профессиональный бизнес-тренер управленческих навыков с 1996 года

Многочисленные исследования подтверждают, что сотрудники уходят не из Компании, а от конкретного руководителя. Именно отношения с непосредственным руководителем и стиль управления в целом определяют, насколько долго сотрудник будет оставаться в Компании и насколько результативно будет в ней работать.

Поэтому, несмотря на текущий турбулентный этап развития экономики, важность системного обучения руководителей менеджменту только усиливается.

Книга «Учимся менеджменту в стиле коучинг» – это методическое пособие для внутренних тренеров, наставников, руководителей – всех, кто выполняет в компании функцию «обучателя».

Авторы предлагают систему занятий для развития управленческих навыков руководителей среднего звена. Сама система и логика каждого занятия детально продуманы и основаны на данных науки об обучении взрослых – андрагогики. Особую актуальность предлагаемой системе придает сочетание тренингового и коучингового подхода.

Если бы существовал конкурс на самую практичную книгу о методах развития сотрудников в области менеджмента, то эта книга получила бы множество наград. Это ценный комплекс готовых занятий-тренингов по управленческим навыкам в стиле «Бери и делай».

Для бизнес-тренеров новичков книга станет хорошим стартом в профессии, а опытным «обучателям» позволит расширить свой методический арсенал и максимально экономит время на разработку занятий.

Внедрение в Компании этой системы развития управленческих навыков руководителей без сомнения позво-

лит не только нарастить управленческую компетентность, но и улучшит микроклимат и положительно скажется на бизнес-показателях.

Введение

Курс «Менеджмент в стиле коучинг» – о чем это?

В книге представлена готовая методика проведения комплекса обучающих занятий, направленных на развитие управленческих навыков руководителей среднего звена. В процессе обучения используются методы тренинговой работы. Программа курса проверена временем и имеет положительные отзывы.

Что побуждает людей работать лучше?

Как добиться высокой мотивации подчиненных?

Кому и как делегировать полномочия?

Как правильно ставить задачи и доносить их до сотрудников?

Как спланировать работу, чтобы все задачи были выполнены?

Как осуществлять контроль исполнения, подводить итоги работы каждого сотрудника и отдела в целом?

Как дать сотруднику обратную связь по его работе?

На эти и другие вопросы начинающие управленцы найдут ответы, изучив предлагаемый курс.

Молодые руководители в процессе обучения:

- понимают свои цели, задачи и роли;
- получают новые теоретические знания;
- расширяют «репертуар» управленческого поведения;
- осваивают коучинговые инструменты в менеджменте;
- повышают коммуникативную компетентность;
- учатся конструктивно разрешать конфликты;
- осознают важность эмоционального интеллекта;
- налаживают эффективные коммуникации между отделами.

Что говорят руководители, прошедшие курс?

Светлана Сергеева, управляющая магазином:

«В курсе все модули интересные и нужные, они необходимы не только для работы, а также для жизни. Особенно запомнились темы: постановка задач, мотивация сотрудников, коучинговый подход в управлении, эмоциональный интеллект. После изучения модулей мне стало понятно, как повысить управленческую компетентность.

Коучинговый подход в менеджменте был наиболее интересен для меня. Это новый стиль в управлении, он раскрывает потенциал людей.

Теперь я знаю и умею гораздо больше, чем те, кто не прошел курса. Я очень благодарна за полученные знания!!! Желаю всем учиться и развиваться».

Марина Брежнева, руководитель группы бюджетирования и документооборота:

«Я приступила к изучению курса в тот самый момент, когда успела поработать руководителем несколько месяцев. Не имея опыта руководства, я столкнулась с трудностями при взаимодействии внутри своего коллектива. Надо было налаживать работу и отношения.

С каждым пройденным этапом училась не только

я, но и мои сотрудники. Благодаря этапу «Мотивация» я подбирала индивидуальный подход, определяя их сильные и слабые стороны. Так же бесценен опыт по практике делегирования. Раньше старалась делать все сама, ведь, как говорится: «Хочешь, чтобы было сделано все хорошо – сделай это сам». Теперь могу поручить выполнение задач и на этапе контроля указать на ошибки. А благодаря модели PARLA я стараюсь, чтобы сотрудники сами находили правильные решения поставленных задач. Изучение тем «Коммуникации», «Управление конфликтами», «Эмоциональный интеллект» прибавило мне уверенности. Теперь я знаю, как лучше установить контакт с собеседником в процессе работы, через какие этапы обязательно должна пройти деловая беседа, чтобы ее результат удовлетворил обе стороны.

В настоящее время я точно знаю, что даже с окончанием курса моя учеба не остановится. А главное, я вижу, мои сотрудники начали прислушиваться ко мне, брать информацию в том виде, в котором я довожу до них. Исчезли непонимание и барьеры в общении. Но, важнее всего то, я знаю, что они видят во мне ЛИДЕРА».

Людмила Арнаутова, начальник отдела по управлению взаимоотношениями с клиентами:

«Руководитель... Для меня это понятие ассоциировалось с идеалом. Это тот, кто вдохновляет, сподвигает на новое и интересное,

организует работу коллектива, является образцом для подражания во всем: в знаниях, умениях, в образе, поведении. На подсознательном уровне у меня всегда было желание стать руководителем, стать для кого-то примером, идеалом. И вот в моей жизни случился этот момент. Произошло это достаточно неожиданно – в моем подчинении оказалось сразу 13 человек.

Когда я еще не была руководителем, но хотела им стать, я не вдумывалась в суть его деятельности. Мне всегда казалось (со стороны, наверное, всем так кажется), что быть руководителем легко и просто. У тебя относительно свободный график, нет «рутины», куча интересных встреч, презентаций, командировок, тренингов, конференций и так далее. Должность руководителя всегда представлялась в каком-то смысле «легкой». НО! Желание, ставшее явью, оказалось далеко не таким безоблачным. Внезапно возникли проблемы, о существовании которых я ранее не задумывалась. Собеседования и подбор персонала, оформление на работу новых сотрудников, куча служебных записок – на кабинеты, столы, компьютеры, архивы, премии и оклады, система мотивации, графики отпусков, организация рабочего дня сотрудников, распределение функционала, постановка и контроль выполнения задач, сплочение коллектива... Этот список можно продолжать бесконечно! Скажу правду: все это стало для меня шоком. Как все успеть и все сделать правильно?!

Цельная картинка никак не вырисовывалась... Первые несколько месяцев работы были достаточно сложными, причем не только физически, а даже больше морально, психологически. И эти несколько месяцев меня спасали поддержка и помощь моего непосредственного руководителя. Каждый день приносил новый опыт и новые знания. Таким образом, понимание всей картинки «руководителя» потихоньку складывалось и вырисовывалось, но знаний и практики все равно не хватало. И вот появился свет в конце тоннеля – этот курс! Я тут же поняла, что это именно та основа, тот фундамент, которого мне не хватало.

Изучение каждого теоретического модуля давало понимание, что где-то я неправильно поступала, где-то неправильно воспринимала ситуацию, где-то не дорабатывала – не давала полную информацию, не получала обратную связь. Этих «НЕДО», на самом деле, оказалось очень много. При этом понимание всего вышеперечисленного формировалось с двух сторон: ведь любой руководитель одновременно является и подчиненным (если только это не владелец компании).

До начала курса я столкнулась и с демотивацией, и с конфликтами, и с разладом в коллективе, и с неисполнением, и с психологическими барьерами. Все это наложило определенный отпечаток и зародило во мне подозрение – а мое ли это? Теперь все мои сомнения развеяны, мне удалось собрать кусочки пазла в цельную картинку.

Данный курс дал мне понимание, кто такой руководитель и что он должен делать, научил планировать, правильно ставить цели и задачи (причем не только перед сотрудниками, но и для себя!) и, что очень важно, научил делегировать задачи и полномочия.

Я узнала о способах мотивации – результаты проведенного теста для определения типа трудовой мотивации помогли мне определить для каждого сотрудника свои инструменты стимулирования. А теория справедливости Д. Адамса подтвердила мои убеждения в том, что руководитель должен аргументированно принимать решения и объяснять их сотрудникам, причем это касается не только финансовой стороны (оклады, премии), но и, например, решений о повышении в должности. Нужно иметь четкие критерии оценки, хотя иногда их сложно определить.

Модуль, посвященный контролю, помог окончательно организовать и наладить работу, научил ПРАВИЛЬНО контролировать и контролировать ТО, что нужно. Подход НРІ дал понимание основ развития сотрудников и повышения производительности их труда. Также не могу не сказать о приобретенных знаниях об обратной связи – насколько она важна, как ее правильно предоставлять. А модель PARLA незаменима при разрешении проблемных, сложных ситуаций и помогает направить сотрудника по безошибочному

пути.

Модуль «Понятие лидерства и руководства», не побоюсь сказать, открыл глаза и показал, к чему надо стремиться. У меня сразу сформировался (точнее, переформировался) образ идеального руководителя – ЛИДЕР. Я не могу про себя сказать, что я прирожденный лидер, но теперь точно знаю, каким руководителем хочу стать! Не просто кем-то, кто раздает задачи и контролирует их выполнение. Хочется вдохновлять, учить, показывать, доверять, спланировать, полагаться на людей, придумывать, создавать, давать импульс и претворять в жизнь, делать правильное дело. Коучинг и модель GROW показали, как надо развивать и развиваться.

Знаний из модуля «Управление конфликтами» очень не хватало в моем первом опыте; но уже после, проанализировав конфликт, составив карту, поняла, что он лишь временно приостановился и в будущем эти знания очень пригодятся. На самом деле конфликты происходят постоянно и на разных уровнях: и на работе, и в личной жизни, и с самим собой. Надеюсь, что полученные знания всегда будут помогать завершать конфликт разрешением или, как минимум, урегулированием его.

Единственная тема, которая мне показалась практически полностью знакомой, – «Коммуникации». Здесь у меня почти никогда не возникало проблем. Но и тут очень полезным оказался раздел «Барьеры

коммуникаций». Помог понять это «почти», которого не хватает до «всегда». Самые сложные, на мой взгляд, это барьеры восприятия людьми друг друга: ведь именно здесь важно откинуть стереотипы и предубеждения, но даже если это сделаешь ты, не факт, что это сделает собеседник. И именно эти барьеры иногда делают невозможным установление психологического контакта.

«Эмоциональный интеллект» – еще один блок знаний, который дал повод задуматься над своим развитием. Хотя я хорошо умею контролировать свои эмоции и чувства, не даю им вырваться наружу, но, в силу того, что я больше интроверт, я поняла, что мне надо научиться разбираться с собой, иначе меня когда-нибудь «разорвет». Это не так просто, как кажется, я над этим работаю.

Данный курс дал мне основание и старт для дальнейшего развития и роста. Конечно, именно опыт очень много дает, но лучше встречать этот опыт уже со знаниями».

Кому будет полезна эта книга?

Бизнес-тренеру и корпоративному тренинг-менеджеру. Не все тренинг-менеджеры имеют опыт руководящей работы. Данное пособие позволит провести цикл тренингов даже начинающему специалисту. Оно содержит максимально подробные описания всех элементов учебного процесса: разминок, мини-лекций, упражнений, ролевых игр и прочих заданий, а также примеры правильных ответов, что существенно упростит тренеру процесс их проверки.

HR-специалисту пособие будет интересно, поскольку поможет сформировать целостную и систематизированную программу развития управленческих навыков руководителей разных уровней.

Руководителю со стажем книга будет полезна технологиями передачи собственного управленческого опыта. Далеко не каждый успешный управленец способен научить, передать свои знания другому. Руководители «от природы» зачастую не осознают алгоритм своей деятельности. Курс поможет структурировать уже имеющиеся знания и обогатить репертуар управленческого поведения.

Начинающему управленцу книга даст возможность ознакомиться с основными навыками руководителя, наметить пути собственного дальнейшего развития, повысить мотивацию к самосовершенствованию.

Как работать с этой книгой?

Книга состоит из введения, рекомендаций тренеру, подробного конспекта каждого из восьми учебных модулей, приложений и списка используемых источников. Подробно изложена структура каждого занятия, приведены задания с анализом и примерами верных ответов, а также итоговые вопросы и упражнения для проведения посттренинговых занятий. В приложениях приведены примеры предтренинговых и посттренинговых анкет, образцы рабочих тетрадей участников, экзаменационные вопросы по всему пройденному курсу и примеры ответов к ним, а также дополнительная информация, необходимая для проведения занятий. Подробные описания упражнений, ролевых и деловых игр для закрепления пройденного материала вы найдете в разделе «Посттренинговое сопровождение».

Методическое пособие не только представляет собой готовый тренинг «под ключ», его модульная система может быть конструктором для создания новых авторских курсов.

Книгу отличают комплексный подход к заявленной теме и доступность изложения.

Учебный план курса

Тренинги (64 академических часа) по 4 часа раз в 2 недели и/или по 8 часов 1 раз в месяц.

Индивидуальные и групповые дополнительные встречи, коучинг (по необходимости).

Домашние задания. Между модулями выполняются практические упражнения на рабочем месте, изучается рекомендованная литература.

По завершении курса участники защищают эссе, написанное по выбранной книге или на основе собственного опыта.

Модуль 1. Менеджер или лидер?

В результате участники будут:

*осознавать свои цели и задачи в роли руководителя;
отличать работу руководителя
от исполнительской работы;*

*осознавать необходимость менять стиль
руководства в зависимости от этапа жизненного
цикла, уровня мотивации и компетентности
подчиненного;*

*уметь применять соответствующий стиль
руководства;*

*отличать менеджмент от лидерства, развивать
лидерство в себе.*

Содержание:

Виды власти руководителя.

Компетенции и роли руководителя.

Базовые управленческие навыки.

Разные подходы к стилям руководства.

Ситуационная модель лидерства: особенности управления сотрудниками, находящимися на разных стадиях жизненного цикла.

Четыре стиля ситуационного руководства по Херси и Бланшеру.

Модуль 2. Управление через коммуникации.

В результате участники будут:

осознавать отличие деловых коммуникаций от бытового общения;

уметь устанавливать и поддерживать контакт во время беседы;

конструктивно работать с барьерами в коммуникациях;

использовать механизмы формулировки и доставки сообщения;

осознавать важность проверки понимания услышанного;

применять коучинговый подход;

использовать сильные вопросы.

Содержание:

Техники установления и поддержания контакта.

Работа с барьерами в коммуникациях: виды

барьеров, методы снижения/устранения барьеров.

Сила вопросов: пятиуровневая модель эмоционального влияния, анализ состояния партнера по общению, виды вопросов.

Коучинговый подход в менеджменте: что такое коучинг, принципы коучинга, применение элементов коучинга в менеджменте.

Самореализующиеся предсказания.

Модуль 3. Мотивация сотрудников.

В результате участники будут:

*осознавать феномен «управленческой проекции»;
уметь подбирать стимулы в зависимости
от индивидуальной структуры мотивов подчиненного.*

Содержание:

Мотив и стимул: в чем разница.

Теории мотивации В. Герчикова, И. Герцберга.

Позитивная и негативная мотивация.

Работа с демотивированным сотрудником.

Модуль 4. Постановка задачи.

В результате участники будут:

*уметь формулировать цели по SMART;
уметь составлять качественные планы;
осознавать феномен «умножения» (а не «передачи»)
ответственности в результате делегирования;
знать критерии выбора сотрудника для
делегирования;*

уметь проводить беседу с целью постановки задачи и делегирования.

Содержание:

Постановка цели и планирование деятельности.

Постановка задач по SMART.

Делегирование: принципы распределения полномочий и ответственности, 7 шагов делегирования, трудности делегирования.

Алгоритм проведения беседы для постановки задачи сотруднику.

Постановка задачи с применением коучингового подхода.

Модуль 5. Контроль и обратная связь.

В результате участники будут:

осознавать установку «контроль начинается с постановки цели»;

знать цели, виды и методы осуществления контроля;

уметь определять контрольные точки;

уметь оценивать выполнение работы подчиненными с точки зрения степени достижения поставленных задач;

осознавать необходимость обратной связи для компании, руководителя и подчиненного;

уметь давать конструктивную обратную связь как при положительных, так и при отрицательных результатах;

уметь использовать модель PARLA.

Содержание:

Виды контроля.

Решения, принимаемые по результатам контроля.

НРІ – подход.

Обратная связь: принципы конструктивной обратной связи. «Принцип гамбургера».

Уровни обратной связи.

Модель PARLA, коучинг для обратной связи.

Модуль 6. Управление конфликтами.

В результате участники будут:

знать виды конфликтов, принцип выбора стратегии поведения в конфликте, алгоритм разрешения конфликта;

уметь проводить переговоры с подчиненным, с которым возник конфликт;

осознавать важность эмоционального интеллекта;

уметь определять эмоциональные состояния свои и партнера по общению, управлять ими в сложных ситуациях;

уметь позитивно влиять на коллектив, вдохновлять сотрудников.

Содержание:

Что такое конфликт?

Виды и способы разрешения конфликтов.

Стратегии поведения в конфликте.

Алгоритм разрешения конфликтов, медиация.

Управление эмоциями в конфликте: эмоциональный

интеллект, осознание своих эмоций и управление ими.

Модуль 7. Обучение сотрудников.

В результате участники будут:

учитывать механизм формирования навыка при обучении сотрудников;

знать алгоритм обучения сотрудника новому для него навыку.

Содержание:

Принципы обучения взрослых.

Планирование обучения.

Умение доносить материал.

Коучинг в обучении и развитии сотрудника.

Модуль 8. Интегративное занятие.

Результат:

закрепление пройденного материала и создание прочной взаимосвязи между разными компетенциями руководителя.

Содержание:

Разбор ответов на экзаменационные вопросы.

Защита эссе по заданной теме.

Составление интеллект-карты по пройденному курсу.

Как обеспечить реальные изменения в поведении участников курса

Очень часто руководство компании ставит перед тренером такую задачу: «Мы хотим, чтобы люди не просто хорошо провели время и повеселились. Нам надо, чтобы они действительно научились, начали применять в работе полученные знания и умения. Чтобы их поведение на рабочем месте поменялось с «неправильного» на «правильное».

Как же тренеру решить такую задачу? Важно понимать механизм процесса изменения установок и поведения у людей в целом: если произведение трех составляющих – неудовлетворенности текущим положением дел, видения возможностей и первых конкретных шагов, которые могут быть сделаны в направлении цели, – превосходит сопротивление, то изменения возможны. Такова формула внедрения изменений (формула Глейтчера), которая графически может быть представлена следующим образом:



В современной науке об организационном развитии при-

меняется усовершенствованный вариант этой формулы. «Неудовлетворенность» заменена формулировкой причин такой неудовлетворенности: это или «Давление внутреннее», когда человек сам недоволен текущей ситуацией, или «Давление внешнее», когда ситуация ухудшается из-за внешних по отношению к человеку сил (например, административные меры). «Первые шаги» разбиты на две составляющие: «Ресурсы», которыми должен быть обеспечен сотрудник для нового поведения, и «Методы», которыми он должен владеть, чтобы это поведение осуществлять:



По формуле Глейтчера, перемены в поведении людей могут произойти, если у них есть видение и понимание цели перемен, ими движут сильные внутренние мотивы или по отношению к ним последовательно применяются действенные внешние стимулы, порождающие неудовлетворенность текущей ситуацией; если они располагают необходимыми для изменений ресурсами и знают правильный способ достичь желаемого. Если произведение всех этих составляющих превосходит имеющееся сопротивление переменам, то изменения неизбежны.

Используя эту формулу, тренер совместно с HR-специ-

алистами и руководителями компании проводит ряд мероприятий, направленных на формирование видения будущего, повышение мотивации к изменениям, обеспечение ресурсами, передачу технологий и методов.

Обеспечить успех курса, превратив его из формального инструмента передачи знаний и навыков в инструмент обучения, результатом которого является изменение поведения людей, позволит осознание того, что обучение предусматривает активную работу трех сторон: тренера, участника тренинга и его непосредственного руководителя до обучения, во время и после него. Если хотя бы одна из сторон в любом из этих периодов работает недостаточно активно, обучение может не дать желаемых результатов.

Рассмотрим действия организаторов обучения подробнее:

Видение, понимание цели перемен

До:

Объяснить всем будущим участникам и их руководителям важность тренинга, основные его цели, содержание, формат и применимость в работе (зачем, когда, где и как они будут применять полученные знания и навыки, и почему их применение важно и нужно).

Обсудить, что они хотят изменить в своем поведении для того, чтобы возглавляемые ими подразделения давали лучшие результаты, прояснить их ожидания. Это можно сделать

в режиме коучинговой беседы.

В процессе и после завершения курса:

Обсудить результаты обучения и его процесс, предложить составить план действий по внедрению новых знаний. Для этого можно задать следующие вопросы:

- Чему научился сотрудник?
- Как он намерен распорядиться полученными знаниями?
- Что нужно сделать для того, чтобы воплотить их в жизнь, какая помощь ему понадобится на этом этапе?
- Сколько времени потребуется для внедрения?
- Каким образом будет осуществляться контроль данного процесса?

Давление (внутреннее или внешнее) – наличие сильных внутренних мотивов или внешних стимулов для изменений

До:

В ходе беседы выявить уровень мотивированности потенциального участника курса на получение новых компетенций и применение их в работе.

Закрепить вместе с сотрудником в его плане работы задачи, выполнение которых требует овладения новыми навыками.

Акцентировать внимание на важности стопроцентного посещения тренингов и активного участия в них.

В процессе и после завершения курса:

Проконтролировать посещение занятий сотрудником и выполнение им домашних заданий между модулями.

Получить от участников обратную связь по каждому модулю и по курсу в целом.

Ресурсы, необходимые для осуществления перемен

До:

Предоставить сотруднику время для выполнения домашних заданий, заполнения анкет.

Заранее договориться с участниками курса о датах и месте проведения занятий, чтобы они могли планировать свое время и подготовиться.

Согласовать вопрос участия в тренингах и отсутствия на это время на рабочем месте с непосредственными руководителями.

После каждого модуля курса и по завершении всего курса:

Предоставить начинающим руководителям возможность использовать и демонстрировать новые знания и навыки в работе. В случае отсутствия непосредственных подчиненных возложить на такого участника курса руководство каким-либо проектом.

Оказать поддержку в развитии через систему практических тренировок, заданий, посттренингового сопровождения, проектов и т. п.

Методы, технологии, знание того, как действовать,

чтобы осуществить перемены, и того, как работать после

До:

Знать ключевые идеи тренинга для того, чтобы иметь представление, где и как сотрудник это сможет применить.

После:

Предложить каждому участнику выступить с рассказом о том, чему он научился, и переработать материалы, которые он принес с собой, так, чтобы они стали полезны для других его коллег или подчиненных.

Служить моделью требуемого поведения.

Предтренинговая диагностика

Следующая задача – сформировать группы. Оптимальное количество участников в группе – 12 человек. В качестве критериев, по которым происходит отбор в группы, могут выступать:

- удобство занятий один раз в месяц по 8 часов или два раза в месяц по 4 часа;
- стаж руководящей должности;
- ожидания участников;
- уровень текущего развития управленческих компетенций.

Чтобы оценить текущую ситуацию и понять, чего ожидают участники, нужно провести ряд предтренинговых диагностических мероприятий. Вы можете выбрать одну из предложенных ниже методик, ориентируясь на свой опыт.

1. Индивидуальные коуч-встречи. Одна встреча будет длиться в среднем от 30 до 60 минут. На ней вы вместе с будущим участником проясните ожидания, сформулируете цели обучения. В этом случае после завершения обучения также проводится коучинговая сессия, чтобы обсудить, насколько участнику удалось реализовать поставленные цели, и наметить дальнейшие планы.

2. Анкетирование – использование различных видов вопросов для выявления потребностей и проблемных зон. Ан-

кетирование занимает меньше времени и не требует специальной подготовки. Кроме того, материал, собранный в анкете, можно использовать для составления кейсов и сценариев ролевых игр (см. Приложение 1).

3. *Опрос «180 градусов»* вышестоящего руководителя и подчиненных сотрудников, с которыми работает будущий участник. По итогам оценки необходимо дать участнику развивающую обратную связь.

Учитывая результаты предтренинговой диагностики, вы можете внести коррективы в курс, адаптировав его под вашу группу.

Как составить и использовать рабочую тетрадь

До начала обучения тренер составляет рабочие тетради для участников. Они могут быть разных видов в зависимости от целей обучения и стиля тренера. Варианты оформления рабочих тетрадей см. в Приложении 2. Тетрадь всегда имеет титульный лист, где размещен логотип компании, указаны контакты тренера, выделено место для имени и фамилии участника, год и город. Кроме того, на титульном листе размещается картинка, соответствующая теме курса. Полезно включить список рекомендуемой литературы. Если в компании есть библиотека, следует внести в список книги, имеющиеся там, с пометкой: «Есть в корпоративной библиотеке».

Оформляя рабочую тетрадь, желательно выдержать ее в едином стиле, чтобы участнику было проще в ней ориентироваться. Все страницы должны быть пронумерованы. Если курс достаточно обширный (как в нашем случае), можно завести папку-скоросшиватель на двух кольцах с прозрачной обложкой и на каждом занятии выдавать материалы по новому модулю. В результате соберется объемная тетрадь. Важно: текст должен быть только на одной стороне листа, обратную сторону лучше оставить чистой – для записей участника во время занятий. Необходимо выделить специальные места для выполнения упражнений и домашних заданий.

Другой вариант – рассылка файлов рабочей тетради (в формате PDF) перед занятиями. В этом случае тренер экономит свои временные и материальные ресурсы, но теряет презентабельность. При составлении тетради тренеру следует думать о своих участниках: насколько удобно им будет работать, смогут ли они использовать ее после прохождения курса, станет ли она для них настольной книгой.

Организационные моменты перед проведением каждого занятия

1. Оповестить участников об обучении за неделю и повторно за день до тренинга.
2. Организовать помещение: свежий воздух, наличие удобных стульев, доска, флипчарт.
3. Проверить работу техники: компьютер, звук, проектор, экран.
4. Обеспечить бейджи по количеству участников, запасные ручки.
5. Подготовить оборудование и инструменты: разноцветные маркеры, мячики, магниты, карточки, наборы листочков с клейкой основой, листы бумаги формата А4, бумаги для флипчарта, малярный скотч для наклеивания бумаги на стены и т. д.
6. Обеспечить продукты и посуду для кофе-брейка (по желанию): кондитерские изделия, чай, кофе, сахар, чашки, ложки, тарелки, салфетки, кулер с водой.
7. Распечатать и сброшюровать раздаточный материал.
8. Подготовить анкеты обратной связи.

Методы обучения, используемые в курсе

Здесь мы кратко опишем использованные нами в курсе методы. Подробнее см.: Завьялова Ж. В. «Путь тренера».

Все занятия построены в форме тренинга. Тренинг – это активная форма обучения персонала, основанная на выполнении определенных упражнений, целью которых является выработка и тренировка деловых навыков, способствующих повышению профессионального уровня работников.

В качестве методов в курсе используются: разминка, мини-лекция, деловая игра, тематическое упражнение, групповая дискуссия, ролевая игра, модерация, фасилитация, а также видеоанализ. Рассмотрим подробнее каждый метод и особенности его применения.

Разминка – это непродолжительное задание, позволяющее участникам проявить активность, предназначено для управления групповой динамикой. Разминка снимает напряжение, позволяет раскрепоститься, способствует сплочению группы, повышает внимание.

В разминке важно использовать четкую инструкцию, исключать негативные формулировки. Например, вместо фразы: «Нам нужно встать... Мы должны придумать...» используем фразы: «Давайте встанем... Наша задача – придум-

мать...».

Разминку важно заканчивать до эмоционального спада, иначе она не даст ожидаемого результата. После разминки следует использовать «бизнес-мостик», то есть связывать действия участников в разминке с темой соответствующего блока.

Мини-лекция – это метод в тренинге, целью которого является не только информирование, но и смена установки. В мини-лекции можно использовать презентации, видеофрагменты, видеоанализ, работу с флипчартом. Лучший способ донесения информации в мини-лекции – это диалог с участниками. Важно сделать материал живым, интересным, для чего можно использовать метафоры и притчи, примеры из жизни (в том числе из собственной), приводить статистические данные и научные факты.

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, его моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Она представляет собой последовательность действий, которые игроки должны выполнить для достижения определенного результата. Игра регламентируется правилами, заранее прописанными в сценарии. Этот метод направлен на смену установок, выработку определенных рецептов эффективной работы в профессиональной деятельности. Участники, опираясь на свой профессиональ-

ный опыт, могут создать новый продукт, который служит решением их реальных проблем. Разновидностью деловых игр являются кейсы, метафорические деловые игры.

Метафорическая деловая игра – понятие, предложенное Жанной Завьяловой, которая выделяет ее как отдельный тип деловых игр. Уникальность его заключается в том, что сюжетом деловой игры становится метафора. Метафорой могут быть сказки, притчи, легенды, анекдоты, передающие проблематику отношений главных героев и реальных проблем в бизнесе. Использование метафоры позволяет активизировать творческие способности участников тренинга, снять стереотипы, которые, возможно, уже сформировались у них при неудачных попытках решить проблему, переключить внимание участников с видения преград на видение возможностей.

Групповая дискуссия – это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить (возможно, изменить) мнения, позиции и установки участников группы в процессе непосредственного общения. В результате появляется возможность увидеть проблему с разных сторон. Групповая дискуссия усиливает сплоченность группы, облегчает самораскрытие, увеличивает вовлеченность участников в последующую реализацию групповых решений.

Видеоанализ представляет собой демонстрацию видеороликов, подготовленных тренером, или видеозаписей. Группа анализирует увиденный сюжет, обменивается собственными ощущениями, отвечает на вопросы тренера. Видеоанализ используется для лучшего восприятия материала.

Тематическое упражнение – это метод организации практики в бизнес-тренинге, направленный на формирование умений и навыков. Тематическое упражнение проводится после изучения теоретического материала. Важно начинать с простых поэлементных упражнений и постепенно переходить к более сложным – комплексным.

Ролевая игра – это метод в тренинге, который применяется для практической отработки определенных навыков поведения. Ролевая игра обычно предполагает наличие не менее двух участников, каждый из которых действует исходя из своей роли, описанной в инструкции. Один из участников отрабатывает новые техники и приемы, другой ему подыгрывает. Роли создаются на основе ежедневной практической деятельности участников тренинга. В нашем случае самые частые роли – руководитель и подчиненный. Перед проведением ролевой игры тренер составляет инструкции для участников и наблюдателей в письменном виде, если игра со скрытым мотивом, неизвестным участнику, который

отрабатывает новый навык в ролевой игре. Для простой игры инструкции можно дать устно. Наблюдателям желательно выдать бланк с параметрами наблюдения.

Хочется подчеркнуть важность проведения анализа в ролевой игре. Необходимо придерживаться безоценочной обратной связи как тренеру, так и участникам. Тренер должен опираться на факты, а не на интерпретации. Задача тренера – помочь группе проанализировать, какие действия привели активного участника к успешному выполнению или невыполнению задачи. Для этого тренер сначала задает открытые вопросы активному участнику (в нашем случае тому, кто был в роли «руководителя»), затем наблюдателям и только потом второму игроку (который был в роли «сотрудника»). Поскольку ответить на вопрос: «Как же надо было сделать?» может именно «сотрудник» (при условии, что он вжился в роль). Важно: обращаясь к участникам, которые играют роли, следует называть их роли («руководитель», «коуч», «наставник», «сотрудник» и т. д.) или вымышленные имена (хорошо, если их придумали сами участники), но не настоящие. Это позволяет людям чувствовать себя комфортно даже в случае неуспеха и в целом положительно влияет на групповую динамику.

Перед подведением итогов тренер выводит участников из ролей: называет их настоящими именами, просит вернуться на свои места. В финале тренер делает вывод: чтобы успешно выполнить задачу, необходимо пользоваться опре-

деленной технологией или инструментом управления (например, для предоставления качественной обратной связи применять модель PARLA). Как правило, умения и навыки сначала отрабатываются в упражнениях, а только потом в ролевой игре. Но ролевая игра может проводиться и перед тематическими упражнениями для диагностики текущей ситуации. В этом случае ролевая игра позволяет понять, что умеют участники в данный момент (до обучения новым техникам).

Модерация – это метод бизнес-тренинга, целью которого является выработка единого понятийного и информационного поля. Это поле создается самой группой, что повышает вовлеченность участников и улучшает коммуникации внутри группы. Чаще всего выглядит как сбор идей для того, чтобы потом эти идеи как-то классифицировать. Проводится обычно письменно, зачастую в мини-группах или парах. Тренер дает время на подготовку идей. Затем зачитывает идеи, собирая их по группам в соответствии с каким-либо признаком, и подводит итоги. Занимает модерация обычно не менее 15 минут. Нарботанный материал используется в дальнейшей работе, что облегчает восприятие новой информации.

Фасилитация – это метод бизнес-тренинга, позволяющий активизировать мозговую активность участников, заключа-

ется в устном сборе мнений по определенному вопросу, который связан с последующей темой. Обычно не превышает 10 минут, выглядит как управляемое обсуждение: тренер задает вопрос группе: «Случалось ли вам..., что при этом вы... (чувствовали, хотели, делали)?». Далее выслушивает ответы участников, повторяя за ними дословно ключевые фразы без искажения, чтобы не породить спор. Выслушав всех, опираясь на ответы, тренер делает вывод. Таким образом, вовлекая участников, тренер плавно переходит к новой теме.

Групповая динамика.

Особенности работы группы с разным уровнем подготовки

Этот вопрос подробно рассматривается в работах Ж. Завьяловой, А. Моносовой, Л. Кроля, Е. Михайловой и других авторов (см. Список использованных источников), поэтому обозначим лишь основные моменты.

Удобно работать в группе, где уровень знаний и опыта участников одинаков. В этом случае вы воспринимаете группу как единое целое. Если у участников мало опыта и знаний, следует построить обучение от простого к сложному. Использовать понятный язык, вводить специальные термины постепенно, давать определение сложным понятиям, приводить примеры. Если группа имеет достаточно высокий уровень, важно предлагать больше практических заданий, давать обратную связь, спрашивать мнение участников, просить их приводить примеры из собственной жизни и рассказывать, как они справлялись со сложными ситуациями, то есть чаще выступать в роли модератора.

Самая сложная группа – смешанная, но именно такие группы чаще всего и встречаются бизнес-тренерам. Здесь есть свой плюс: новички могут учиться у опытных руководителей, опытные руководители могут повысить свою са-

мооценку, удовлетворить потребность в передаче опыта, а также осознать алгоритмы собственных действий. В такой группе нужно ориентироваться на «среднячка». Необходимо учитывать эту особенность при распределении по подгруппам. В пару лучше объединить новичка и опытного руководителя. В каждой мини-группе должно быть равное количество новичков и профессионалов. Не забывайте привлекать опытных участников к решению нестандартных задач, обращаться к ним за советом, а новичков – поощрять и подбадривать.

Каждая группа обучается в своем ритме. Тренеру нужно учитывать это при планировании времени на упражнения. Чтобы работа в группе шла максимально продуктивно, важно правильно планировать и выстраивать тренинговый день, принимая во внимание биоритмы человека (подробнее см.: Завьялова Ж., Фарба Е., Кадельяс-Нечаева Е., Авдюнина М. «Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам», СПб.: Речь, 2008). Если тренер понимает, что не укладывается в отведенное время, он может изменить форму проведения упражнения или другой активности. Например, работа в парах, где каждая пара по очереди практикует какое-либо умение, занимает больше времени, чем когда все пары работают одновременно. Во втором случае лучше организовать работу в тройках, чтобы помимо активных участников был наблюдатель, который затем дает обратную связь участникам своей подгруппы. Если остается время, можно предложить

разобрать какой-нибудь случай из практики, уделить больше внимания анализу или дать возможность участникам подискутировать на текущую тему.

Говоря о групповой динамике, тренеру важно самому быть вовлеченным в процесс: поддерживать участников, проявлять уважение к каждому, следить за индивидуальной динамикой, управлять процессом и энергией группы, соблюдать перерывы и распределять нагрузку равномерно. Узнать больше о групповой динамике можно на тренинге тренеров в любой школе тренеров.

Как распределять участников по подгруппам

Участники могут работать индивидуально, в парах, в тройках, в командах и подгруппах. Поскольку в тренинге используется позитивный язык, лучше говорить не о разделении группы на пары или подгруппы, а об объединении участников в пары или группы.

Способы объединения участников в группы:

1. «По желанию». В этом случае тренер спрашивает, кто с кем еще не работал, и просит объединиться в пары или тройки.

2. «По выбору лидера». Тренер приглашает добровольцев по количеству будущих подгрупп. Например, если планируется три группы, то тренер приглашает трех добровольцев. Эти добровольцы провозглашаются лидерами, каждый из них по очереди выбирает участников для своей будущей

команды.

3. «По жребию». Участники объединяются по принципу единства вытянутого предмета. Тренер может раздать игральные карты, тогда появляются команды «Тузы», «Дамы», «Короли» или «Червы», «Трефы», «Бубны», «Пики». Можно использовать карточки с номерами, картинки, жетоны, конфеты и т. п.

4. «По считалочке». Тренер проговаривает считалочку, кто остался или, напротив, первым выбыл, тот – водящий или представитель первой группы или пары, и т. д.

5. «По расчету на количество команд». Если тренер планирует образовать две группы, то расчет будет на первый и второй. Первые номера объединяются в первую группу, а вторые – во вторую. Если планируется три группы, то расчет будет на первый, второй, третий и т. д. Именно такой способ взят за основу в нашей книге, но тренер может каждый раз менять способы объединения участников, чтобы разнообразить процесс обучения.

6. «По результатам разминки». Для этого тренер сначала проводит разминку на объединение по определенным признакам. Например, разминка «Стадо», где задача участника – найти и объединиться с таким же животным, как и у него (животное указано на той карточке, которые раздает тренер), применяя только жесты, без звуков, не показывая карточку. После разминки участники остаются работать в этих подгруппах.

О других способах объединения участников см.: К. Конович «Игры в тренинге: для ума и тела», СПб.: Питер, 2010.

Как начинать и завершать тренинговый день, проверять домашнее задание и подводить итоги

Каждое занятие необходимо начинать с установления контакта тренера с группой и участников между собой. Даже когда все участники знакомы друг с другом, им все равно необходимо переключиться с той деятельности, которой они только что занимались, на учебную. Если занятие начинается ранним утром, важно «разбудить» группу, настроить на нужный лад. Можно проводить разминки (каждый раз разные) либо придумать всей группой какой-либо ритуал, который бы запускал начало занятий. Например, утреннее приветствие по кругу. Его желательно делать стоя и сопровождать какими-нибудь движениями (помахать рукой, кивнуть головой, подмигнуть и т. п.).

После этого тренер переходит к обсуждению домашнего задания. Проверять домашнее задание можно непосредственно на тренинге. В этом случае экономится время тренера, но не все участники могут выполнить задание в срок и получить индивидуальную обратную связь. Поэтому лучше попросить присылать выполненное задание по электронной почте не позднее, чем за день до начала занятий. Вероятность того, что задание не будет выполнено, уменьшается, каждый участник получает индивидуальные коммента-

рии от тренера, у него появляется возможность скорректировать ответ.

В любом случае тренер разбирает домашнее задание на тренинге. Он задает группе вопросы: «Кто хочет поделиться своими ответами? У кого появились вопросы? Какие еще будут дополнения? Кто уже применяет полученные умения в работе? Как можно развить новые умения? Какие изменения в своей работе или в работе своих подчиненных вы заметили за это время? Что вы делали для этого? Как это повлияло на вас, ваше окружение? Что вы открыли в себе?» и т. д. Иногда у участников могут возникнуть вопросы, не связанные с домашним заданием. Они могут касаться какой-то актуальной ситуации, в которую попал человек. В этом случае тренер фиксирует вопрос на доске, спрашивает у группы, как можно разрешить ситуацию, к какому базовому навыку это следует отнести, какие методы и техники применить.

Рассмотрим такой пример. *Участник (руководитель отдела), вернувшись из отпуска, обнаружил, что сотрудники отдела в его отсутствие начали новый сложный проект. Причем проект уже был утвержден высшим руководством. Самое страшное, что в проекте были допущены ошибки, которые могли привести к серьезным финансовым потерям. Но их никто не заметил. Когда один из сотрудников с гордостью сообщил руководителю (нашему участнику), что он (сотрудник) как раз и есть инициатор этого нового проек-*

та, и он его разрабатывал, подключил коллег и т. д., руководитель в ответ пристыдил его за ошибки. Он рассказал, к чему могли бы привести такие просчеты, потребовал срочно доложить об этой ситуации высшему руководству и немедленно все переделать. Сотрудник опешил, так как не ожидал такой реакции, а ошибку действительно не заметил. В ответ он сообщил, что больше никогда не будет проявлять инициативу. Вопрос участника звучал так: «Почему сотрудник не услышал меня? Почему обиделся, ведь он был не прав?».

Тренер задал группе вопросы: «Что делал руководитель? Как давал обратную связь? Каким инструментом пользовался? Насколько принципы обратной связи были соблюдены? Как можно объяснить реакцию сотрудника? Какие ожидания были у сотрудника? Как добиться того, чтобы сотрудник с радостью захотел переделать проект?» В результате автор вопроса вместе с группой нашел ответ. Он осознал, что сразу начал с критики и ею же закончил, ни слова не сказав о достоинствах. Сотрудника можно было похвалить за то, что он проявил инициативу, подключил весь коллектив к работе, убедил высшее руководство в необходимости данного проекта, разработал его, не тревожил своего непосредственного руководителя, который был в отпуске. Затем надо было объяснить, в чем состоят ошибки. В конце показать, что, опираясь на сильные стороны (работа в команде, умение убеждать, смелость и т. д.), сотруд-

ник сможет быстро все исправить. На следующем занятии этот участник рассказал, что понял, как давать обратную связь своим сотрудникам. Это было одним из самых важных умений, которые он сумел развить в себе.

После разбора домашнего задания тренер переходит к новому модулю. Важно помнить о правилах поведения на тренинге и периодически акцентировать внимание участников на них. Правила необходимы для обеспечения чувства психологической безопасности. Задача тренера в том, чтобы объяснить эти правила участникам в начале тренинга и контролировать их соблюдение в дальнейшем. При этом важно получить согласие на введение этих правил у группы. Так с самого начала будут формироваться доверие и понимание. Хорошо, если участники постоянно видят правила. Можно подготовить плакат с правилами и поместить его на видном месте.

Примеры правил в тренинге:

- «Здесь и сейчас».
- Конструктивная активность.
- Безоценочная обратная связь.
- Говорить по одному («Один в эфире»).
- Говорить от себя (Я думаю.., я считаю.., я чувствую...)

и кратко.

- Телефоны отключены.
- «Снять погонялы»: в тренинге все равны.
- Соблюдение регламента.

– *Открытость всему новому.*

– *Для опоздавших – номер художественной самодеятельности.*

– *«Правило лягушки». После каждого перерыва «перепрыгивайте» на любое новое место, кроме соседнего.*

– *«Что не записано, то потеряно». Записывайте все, что полезно.*

Очень важно после плодотворной работы правильно завершить тренинговый день, подвести итоги. Можно организовать обсуждение, например, пустить мячик по кругу, чтобы каждый участник мог рассказать о своей работе на тренинге. Провести разминку «Пакуем чемоданы», в процессе которой участники называют те новые знания, открытия, инструменты, которые возьмут с собой. Допустимо задать несколько вопросов, чтобы понять, усвоен ли материал. Если тренер вел записи на флипчарте, он может пролистать их от начала до конца, озвучивая группе ключевую информацию.

После этого тренер дает участникам домашнее задание. Важно проследить, чтобы все его записали, поняли, каким образом предоставлять ответы. Для удобства тренера в каждом модуле приведены домашние задания с примерами ответов.

Завершить тренинговый день можно историей из бизнес-реальности, метафорой или притчей по теме. Они хорошо запоминаются, создают настрой на применение новых на-

ВЫКОВ, ВДОХНОВЛЯЮТ УЧАСТНИКОВ.

Современная притча «Одуванчики» (тема «Теория ожиданий»).

Один человек очень гордился своей прекрасной лужайкой. Однажды он увидел, что среди травы выросли одуванчики. Как он ни пытался избавиться от них, одуванчики продолжали бурно расти.

Наконец он написал письмо в департамент сельского хозяйства. Он перечислил все методы борьбы с сорняками. Письмо закончил вопросом: «Я испробовал все методы. Посоветуйте, что делать?»

Вскоре он получил ответ: «Предлагаем вам полюбить их».

Притча «О двух волках» (тема «Эмоциональный интеллект»).

Когда-то давно старый индеец открыл своему внуку одну жизненную истину: в каждом человеке идет борьба, очень похожая на борьбу двух волков. Один волк представляет зло – зависть, ревность, сожаление, эгоизм, амбиции, ложь... Другой волк представляет добро – мир, любовь, надежду, истину, доброту, верность...

Маленький индеец, тронутый до глубины души словами деда, на несколько мгновений задумался, а потом спросил: – А какой волк в конце побеждает?

Старый индеец едва заметно улыбнулся и ответил:

– *Всегда побеждает тот волк, которого ты кормишь.*

Завершение последнего занятия курса должно быть самым необычным. Можно попросить участников написать пожелания друг другу. В этом случае важно закрепить не только навыки, но и эмоциональные связи, которые возникли за время обучения.

Как завершать полный курс

После того, как участники сдали все итоговые работы, следует организовать мероприятие по завершению курса. Итоговая встреча должна быть яркой, эмоциональной, запоминающейся, торжественной. Здесь важен эффект завершенности. Для этого можно пригласить высшее руководство, собрать всех участников в актовом зале, украшенном фотографиями с тренинговых занятий, подходящими цитатами, цветами, флажками, корпоративной символикой. Торжественности добавляет применение музыки.

Очень хорошо, если напутственные слова скажет представитель высшего руководства. Можно также подготовить короткую презентацию и вспомнить, как участники осваивали новые знания и умения, с чего начинали, с какими ожиданиями и запросами пришли, чего достигли, какие результаты получили. Под аплодисменты и туш вручить каждому корпоративные сертификаты и подарки, например, книги. Завершить все общей фотографией, а если это окончание рабочего дня, то фуршетом или чаепитием. Встреча не должна быть продолжительной, минут 30—45 в зависимости от количества выпускников. Не забывайте, что это мероприятие также носит и рекламный характер, позволяет вам привлечь новых участников.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.