*Реферат статьи* ***Манфреда Кэтс де Вриса «Групповой тренинг руководства: Дзэн создания команды»****, Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No. 1*

*Манфред Кэтс де Врис (Manfred F.R. Kets de Vries) – заведующий кафедрой университета* ***INSEAD*** *, Франция, глава программы для топ-менеджеров «Вызов лидерства: развитие вашего эмоционального потенциала».*

Почему каждый уважающий себя руководитель прибегает к помощи тренингов? На этот вопрос может быть несколько ответов. Возможно, главная причина интереса к тренингам - темпы изменений в нашем современном глобальном мире. Во многих фирмах вести дела так же, как пять лет назад, больше не представляется возможным. Методы, эффективные в прошлом, уже устарели, и новые методы могут устареть еще быстрее. Существует постоянная потребность в адаптации мышления руководителей к современной ситуации.

**Групповой тренинг руководства: Разбор конкретного случая**

В одной комнате собрались восемь человек. По их натянутым улыбкам и неуклюжим шуткам видно, что они нервничают. Для этих людей такое поведение нетипично: все они - уверенные в себе члены правления IT-компании. По крайней мере, в запасе у них всегда найдётся шаблон поведения в той или иной ситуации. Однако сегодняшний сбор - явно что-то из ряда вон выходящее.

Новый главный управляющий направил их на высокоэффективный тренинг построения команды. Они и понятия не имеют о том, чего можно ожидать. У них все основания волноваться: за последние полгода над компанией сгустились тучи, ведь перспектива поглощения значительно меньшим конкурентом всегда малоприятна. Для многих служащих под угрозой оказалась стабильность их работы. Несколько месяцев назад стало ясно, что главный управляющий не справляется, и правление пригласило нового. Его задача - вернуть компанию к прежнему или лучшему уровню.

Оценив ситуацию, новый главный управляющий принимает решение сделать ставку на формирование более сильной и эффективной команды. Члены исполнительного комитета это знают, и предстоящий семинар, как и планы нового управляющего, вызывает у них беспокойство.

**Ломка льда**

Тренинг начинается с обсуждения особенностей высокоэффективных команд и организаций. Каждый член группы должен привести примеры хорошего и плохого руководства. В результате происходит интересный обмен мнениями относительно того, каким уровнем компетентности должны обладать будущие лидеры их организации, как их следует выбирать, развивать и поощрять.

Тренер объясняет, что трудности обычно связаны с обратной связью: руководители чаще всего склонны считать себя "сверхоценщиками".

Членам группы предложено заполнить небольшие анкеты, ответив на несколько вопросов о себе, а затем выбрать из числа своих коллег персональных «наблюдателей» на время тренинга. Наблюдатели отвечают на те же вопросы о своём «подопечном» и дополнительно – ещё на три вопроса:

Какой линии поведения стоит продолжать придерживаться наблюдаемому руководителю?  
Какую линию поведения ему следует развивать?  
Как ему не следует себя вести?

Ответы на эти вопросы дают наблюдателям возможность выработать рекомендации по повышению эффективности работы наблюдаемого. Результаты анкетирования помогают сравнить самопрезентацию наблюдаемых с мнениями наблюдателей.

Кроме того, наблюдателям даётся задание: связаться с как можно большим количеством друзей и родных наблюдаемого и задать им два вопроса: «Что в первую очередь приходит на ум, когда вы слышите его имя?» и «Что ему следовало бы в себе изменить?»

В конце первого дня тренинга каждому члену группы выдаётся конверт с собранной о нём информацией. Содержание предлагается изучить перед сном, чтобы подготовиться к программе следующего дня тренинга. Тренер просит не обижаться на неблагоприятные отзывы, а принять с благодарностью и уважением к труду наблюдателей.

После изучения содержания конвертов не все члены группы спали спокойно. До этого их подчинённые чаще говорили то, что начальство хотело слышать. Этот вечер для некоторых стал вечером размышлений над неожиданно низкими оценками со стороны других людей.

**Динамика группового тренинга**

Наутро тренер рассказывает о следующей фазе тренинга: каждый из членов группы должен обсудить с группой полученные отзывы. Таким образом получается двухступенчатая обратная связь, которая может помочь сформировать личный план развития для каждого.

Преодолевая неловкость, Джон предлагает начать с него. Тренер демонстрирует собравшимся результаты анкетирования и предлагает всем попытаться интерпретировать полученную информацию. После долгой паузы раздаётся один комментарий: Джон оценивал себя выше, чем его наблюдатели. В обсуждение включается вся группа, и вскоре оно превращается в настоящую «ревизию индивидуальности».

Оказывается, что Джон был тигром в офисе и котенком дома. Хотя он чувствовал себя достаточно открытым, дома - по крайней мере, по отношению к жене - он был скорее зажат. По ее мнению, ему стоило бы лучше знать себе цену. Джона считали очень добросовестным и склонным к микроуправлению. Тренер просит его прочитать вслух часть наблюдений, сделанных семьёй и друзьями. Многие из его близких отметили беспокойство, которое, казалось, владело Джоном. Многие считали, что он должен учиться более эффективному распределению работы - это удивляет Джона, который не знал, что окружающие считают его микроменеджером.

Другой комментарий указывает на то, что он должен беречь здоровье и что ему следовало бы установить более четкие границы между его частной и деловой жизнью. Некоторые отметили, что иногда он капризен или сверхчувствителен. Есть и положительные отзывы – например, некоторые наблюдатели упомянули о том, что Джон способен творчески решать проблемы, неподвластные другим.

После этого тренер просит Джона привести какие-нибудь факты о себе, которые помогли бы другим понять его взгляд на мир. Тренер помогает ему выстроить рассказ, задавая наводящие вопросы:

Несколько фактов из вашей личной жизни.  
Опишите события/ситуации (личного и/или профессионального плана) которые существенно сказались на вашей карьере.  
Расскажите о лучших/худших временах вашей жизни.  
Какими людьми вы восхищаетесь?  
Каким вы видите самое большое свое достижение?  
Какова была ваша самая большая неудача/разочарование?  
Как вас можно рассердить, осчастливить, довести до бешенства, огорчить?  
О чем вы сожалеете, когда оглядываетесь на свою жизнь?  
Если бы вы могли изменить три вещи в вашей жизни, что бы это было?  
Каким вы видите свое будущее?

Ответы на эти вопросы дают другим участникам тренинга возможность взглянуть на коллегу с разных, порой неожиданных сторон.

После этого Джона просят молча выслушать мнения других. Тренер спрашивает группу, какие мысли и чувства вызывает рассказ Джона, какие «фантазии» и ассоциации. Он предлагает представить Джона в образе какого-нибудь животного. Многие говорят о сторожевом псе вроде немецкой овчарки, другие – о крысе в клетке. Один из участников сравнивает Джона не с животным, а с Сизифом. Обсуждение выявляет сильную этическую сторону Джона, его ведомую природу, потребность в управлении и даже микроуправлении.

Затем каждому члену команды предлагается дать Джону дружеский совет, который помог бы ему повысить эффективность работы. Это вызывает бурю эмоций. Двое делают нелицеприятные замечания о команде Джона, предлагают ему прекратить защищать недоучек и делать работу за них. Кто-то предлагает реорганизовать и упростить структуру возглавляемого им отдела, кто-то жалуется, что он создал вокруг себя круг приближённых, в который очень трудно попасть (последний комментарий застал Джона врасплох, он никогда не думал, что его поведение может расцениваться подобным образом).

Всё это время тренер внимательно слушает, стараясь выделить ключевые проблемы, с которыми столкнулся Джон. Он предлагает Джону варианты поведения в определённых ситуациях, которые могли бы повториться и попутно пытается его разговорить: почему он так сильно хочет все контролировать? В чем причина его нежелания больше работы поручать другим? Почему он стал капризным? Почему защищает «недоучек»? Снять напряжённость помогает юмор.

По окончании обсуждения Джона спрашивают, как он себя чувствовал и какой совет был для него самым важным. Теперь он имеет возможность ответить по всем пунктам. Тренер записывает наиболее важные, и они становятся планом личного развития Джона как руководителя.

Такой же процедуре подвергаются все члены группы. Поначалу каждый был напряжен, но в конце концов обстановка разрядилась. Один из членов группы даже заметил другому: «За последние два дня я узнал о вас больше, чем за 28 лет совместной работы. Это печальный факт, но теперь я лучше понимаю ваши сильные и слабые стороны и думаю, что теперь мы будем в состоянии работать вместе более эффективно».

Перед окончанием встречи тренер обращает внимание группы на важность персонального плана развития и просит каждого рассказать, что он усвоил за прошедшие два дня и в каких направлениях (не более двух!) он планирует работать. Он просит рассказать, как участники тренинга собираются общаться с теми близкими, которые дали о них свои отзывы, как они вовлекут этих друзей и коллег в процесс изменения поведения (подобное вовлечение сделало бы изменения более вероятными). Тренер просит каждого написать для себя план действий и ознакомить с ним остальных, чтобы они могли контролировать продвижение и помогать советом.

Наконец, тренер устанавливает дату новой встречи (приблизительно через два месяца). Перспектива подобной встречи, которая позволила бы обсудить достигнутые результаты, существенна для более успешного изменения ситуации.

После тренинга один из членов команды полушутя сказал: «В прошлом на совещаниях некоторые из нас говорили не то, что думали, а некоторые не говорили то, что думали. Я надеюсь, мы сможем отойти от этой схемы!» Таким образом, по окончании тренинга члены команды узнали, как можно воздействовать на других, и приобрели новый инструмент бизнеса. Они узнали, как стать лучшими слушателями и поняли, что умение слушать - изначальное условие для любых значимых отношений, потому что это основа понимания. Лучшие отношения - лучший бизнес, потому что людям, чьи мысли услышаны и поняты, легче взаимодействовать. Члены правления почувствовали, что стали больше, чем просто командой. Их общие цели и ценности стали более явными, повысился уровень доверия и уважения друг к другу. В последующие встречи они даже заметили, что цели команды больше не подвергались действию скрытых личных целей. Коммуникация в пределах исполнительного комитета стала более сосредоточенной, менее противоречивой и отбирала меньше энергии. Когда члены команды сконцентрировались на том, что было действительно важно для организации, бесконечные обсуждения и пустые обязательства сошли на нет. Никто не отмалчивался, все активно участвовали в обсуждениях, искренне, открыто, честно, избегая интриг. В результате все ощутили большую ответственность друг перед другом и перед организацией. Количество конфликтов уменьшилось.

Изменились не только отношение членов группы друг к другу, но и отношение к ним «сверху». Главный управляющий перераспределил некоторые роли так, чтобы обязанности больше соответствовали реальным талантам людей.

Групповой тренинг помог команде осмыслить стиль руководства каждого. Это позволило развивать отношения, основанные на доверии и взаимном уважении, что в свою очередь способствовало подлинному обмену информацией, ломало барьеры, исключало «необсуждаемое» и позволило сосредоточиться на решении конфликта.

Последующие встречи (три месяца и год спустя) подтвердили надежность группы руководства.

**Создание высокоэффективной команды**

Если вы хотите изменить людей, недостаточно напичкать их знаниями. Важна среда, в которой эти знания будут применены. Поэтому групповой тренинг более эффективен: он нацелен и на получение знаний, и на создание среды.

Нельзя сказать, что индивидуальный тренинг не работает: частный процесс нередко даёт успешные результаты. Однако частные сессии редко имеют длительное воздействие. Когда тренируемый человек возвращается в производственные условия, в действие вступает «автопилот», и тренеру остается умыть руки.

Кроме того, деловая и частная окружающая среда часто действуют как возвратная пружина, отправляющая человека к исходной точке, несмотря на все его усилия что-то изменить. Таким образом, на вопрос, могут ли люди измениться, следует ответить «да», а на вопрос, изменятся ли люди, следует ответить «возможно»!

**Роль Обязательства**

Мы обнаружили, что для многих людей поиски изменений – результат «мечты». «Мечта» – это что-то вроде «я начну тренироваться», «я сяду на диету», «я прекращу курить». В действительности же ничего этого не происходит. К сожалению, недостаточно иметь хорошие намерения. Необходимо давление извне. Когда курильщик говорит публично «я бросаю курить», он вовлекает в этот процесс других. Услышав такое заявление, вы вряд ли предложите этому человеку сигарету или дадите, если он попросит.

Вовлекая общество, вы получаете фонд здравой поддержки. Групповые тренинги руководства передают участников друг другу «на поруки». Тренер, в конечном счете, запускает процесс добровольной помощи друг другу. Члены группы помогают каждому человеку соответствовать его обещаниям.

Поскольку позор, вина и надежда являются мощными факторами мотивации, когда человек испытывает желание вернуться к старым образцам поведения, явное неодобрение группы часто действует как эффективное средство устрашения.

**Роль личных историй**

Рассказывая личные истории, люди открывают себя вновь не только слушателям, но и самим себе. Поддержка со стороны группы во время рассказа дает надежду на поддержку в будущих проблемах. Эти истории также интересны тем, что показывают, как человек формировался, а это тоже может встретить сочувствие со стороны группы.

**Роль Доверия**

Из личных историй может выйти толк только если все участники группы доверяют друг другу и тренеру. К сожалению, для конкурентоспособных людей доверие – не такая простая вещь. Во многих организациях доверие чрезвычайно редко. В конце концов, источник доверительных отношений – наша готовность соблюдать не только свои интересы, но и интересы других. Проблема доверия – это проблема открытости, честности, умения слушать, последовательности, компетентности, справедливости и взаимного уважения. Доверие - хрупкий цветок: оно легко чахнет и с трудом расцветает вновь. Но если доверие поддерживать, оно не только цветет, но и приносит хорошие плоды.

Только те тренеры, которые имеют большой жизненный опыт и познания в психологии, могут считаться достаточно подготовленными, чтобы достичь успеха в этой области. Недостаточно обученные и опытные тренеры принесут больше вреда, чем пользы. Например, тренер, который не знаком с основами динамической психотерапии, скорее всего не определит наличия психологических проблем, лежащих в основе жалоб на стиль руководства. Он может игнорировать некоторые проблемы, считая их не относящимися к делу, а это способно нанести вред - как конкретным людям, так и организации в целом.

**Краткосрочная Психотерапия против Тренировки Руководства**

Являются ли психотерапевты и тренеры руководства взаимозаменяемыми в организационном контексте? Несколько наблюдений помогут уяснить их различия.

И тренинг руководства, и психотерапия имеют дело с поведением, эмоциями и познанием. В зависимости от психологического фона тренинг руководства может принимать разные формы, многие из которых можно рассматривать как очень краткосрочную психотерапию.

В тренировке руководства, как и в психотерапии, возможно обсуждение (в зависимости от того, как далеко тренер руководства и клиент хотят зайти) мертвых точек.

В процессе тренировки, безотносительно глубины, до которой тренер руководства хочет дойти, важно быть готовым к критическим моментам, чтобы вовремя распознать опасные симптомы. Как говорилось выше, некоторые психотерапевтические (клинические) представления должен иметь любой тренер руководства.

Различия между тренировкой руководства и психотерапией показаны в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| **Терапия** | **Тренинг руководства** |
| В фокусе - прошлое, настоящее и будущее | В фокусе - настоящее и будущее |
| Более пассивна, ориентирована на размышление | Более активен, ориентирован на действие |
| Информация получена от клиента | Информация получена от клиента и адресована другим |
| Анализ симптомов/характера | Привить и развить навыки |
| Представления о клиенте ясны | Представления о клиенте менее четки |
| Полная конфиденциальность | Неполная конфиденциальность |
| Сеансы 45-50 минут в офисе терапевта | Сеансы различной продолжительности в различных местах |
| Приводит клиента к стабильному состоянию | Клиент/организация сам приходит к стабильному состоянию |

**Проблемы тренинга как такового**

В завершение – о проблемах самого тренинга.

Во-первых, не должно быть сомнений в квалифицированности тренера. Самозванцы обходятся слишком дорого.

Во-вторых, существует проблема конфиденциальности – от частной информации до корпоративных тайн. По этому поводу должно быть заключено письменное соглашение с тренером.

Другая этическая проблема – вопрос согласия. Иногда клиенты участвуют в тренинге руководства не потому, что они верят в его ценность, а потому, что начальство рекомендовало это для продвижения по службе. Если тренеру приходится работать с людьми, явившимися по принуждению, ему постоянно приходится сталкиваться с их сопротивлением.

Также существует вопрос денег. Если организация финансирует тренинг, нужно иметь четкое понимание того, как долго она собирается использовать тренеров и какой результат хочет получить.

*Реферат подготовила* ***Олеся Кривцова****, специально для* ***E-xecutive***