

ПОДГОТОВКА КОМАНДНЫХ ЛИДЕРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*коучинг-наставничество,
лидерские компетентности,
оценочная обратная связь,
техники активного слушания
тренинг командных лидеров,
управление вниманием,
управление смыслами.*

Одним из довольно-таки часто встречаемых заказов в области командообразования является заказ на подготовку командных лидеров.

Иногда это просто часть заказа на подготовку управленческого резерва, при этом имеется в виду, что будущий руководитель организации или подразделения должен быть оснащен навыками работы в команде. Но нередко заказ формулируется и как срочная подготовка будущих руководителей относительно самостоятельных вновь создающихся или реорганизуемых организаций или подразделений. В области политики это подготовка лидеров региональных отделений создаваемой или реорганизуемой партии. В бизнесе это подготовка руководителей открываемых филиалов страховой, промышленной или торговой компании.

Как всегда, встает вопрос о выборе или подборе содержания и формы работы с клиентами, которыми в данном случае выступают претенденты на занятие лидерских позиций в уже существующей или создаваемой организации или подразделениях организации.

ПРОГРАММА-МИНИМУМ

При выборе содержания следует ориентироваться не на те свойства кандидатов, которые отличают лидеров от не лидеров (то есть на то, что делает людей лидерами), а на те свойства, которые способствуют лидерской эффективности. И среди этих свойств выделять в первую очередь те, которые в принципе могут быть приобретены или развиты. Это неизбежно приводит нас к рассмотрению набора знаний, умений и установок (то есть все то, что сейчас принято называть компетенциями), которые необходимы для эффективного выполнения лидерских функций. И при этом не забывать, что речь идет о командном лидерстве, а не о лидерстве в других видах структурированного и неструктурированного менеджмента. Такое сужение поля анализа позволяет вычленив вполне обозримый перечень компетенций и сформировать то, что можно было бы назвать минимальным набором необходимых умений. Представляется, что в него должны входить те, что позволяют осуществлять управление вниманием и смыслами, управление групповой динамикой, диагностику и управление на основе оценочной обратной связи.



Рисунок 1. Минимальный набор лидерских компетенций

Управление вниманием и смыслами. Под управлением вниманием и смыслами здесь понимается использование коммуникативных техник, способствующих восприятию, пониманию и принятию тех сообщений, заявлений и комментариев, которые делает лидер. Понятие *управление вниманием* было предложено Уильямом Беннисом

для обозначения способности лидеров делать свои высказывания таким образом, чтобы люди особым образом прислушивались к ним. Он же отметил, что наличие этой способности тесно связано со способностью лидеров прислушиваться к мнению других. Под *управлением смыслами* Беннис понимал способность лидеров делать свои высказывания ясными, понятными и осмысленными. В значительной степени то, что люди прислушиваются к мнению своих лидеров обусловлено тем, что их опыт говорит о том, что лидеры, как правило, «говорят по делу», то есть обладают профессиональной (предметной) компетентностью. Кроме того, они обладают необходимой социальной компетентностью, то есть их высказывания своевременны и ситуационно уместны по содержанию и по форме. Иначе говоря, лидеры намеренно или ненамеренно придерживаются кодекса коммуникативной кооперативности.

Но есть и специальные приемы, позволяющие привлекать и удерживать внимание других людей к нашим высказываниям. В первую очередь это жесты, смена позы, изменение местоположения в пространстве, то есть то, что называется невербальным поведением. Кроме того, используются специальные предваряющие слова или фразы: «послушайте», «внимание», «это важно» и т.д. Но самое главное – прежде чем сказать что-либо существенное, необходимо убедиться в том, что окружение готово вас выслушать. И не открывать рот в тех случаях, когда вы не уверены, что будете услышаны. В конце концов, *семена сеют по весне и во вспаханную почву, а не бросают где и когда попало.*

Все вышеперечисленные элементы коммуникативной культуры не являются ни для кого секретом, и их использование не должно было бы вызывать каких-либо трудностей. Однако это не так! Нам нередко приходилось работать с людьми, достаточно щедро одаренными разнообразными талантами, и в то же самое время не владеющими элементарнейшими, казалось бы, техниками управления вниманием или пренебрегающими простыми правилами организации собственных сообщений. Нередко такое пренебрежение оправдывается самыми благими побуждениями, например, стремлением сэкономить время участников. Так, приходилось неоднократно сталкиваться с тем, что некоторые люди начинали сразу с самого существенного, в то время как остальные еще не сориентировались в том, кто это вообще открыл рот. И, естественно, не успевали сообразить, о чем идет речь. По-видимому, дело не в незнании простых правил или не владении простыми приемами, а в недооценки их важности и в элементарной забывчивости, проистекающей прежде всего все из того же «пренебрежения условностями». Поэтому лидерская подготовка в этой части программы должна представлять из себя не отработку тех или иных коммуникативных приемов (шлифовка навыка), а осмысление их функциональных значений и сознательное (намеренное) их употребление в адекватных контекстах. Иначе говоря, здесь нужен тренинг понимания и тренинг овладения поведением (управление исполнением), а не тренинг исполнения.

Управление групповыми процессами. Вторая группа компетенций связана с необходимостью для лидера участвовать в организации групповых обсуждений проблем и принятии совместных решений. То есть, командный лидер должен уметь организовывать и проводить групповые совещания. И здесь в первую очередь необходимы навыки эмпатического (соучаствующего) и, особенно, рефлексивного слушания. Дело в том, что высказывания лидера должны быть своевременны, а это означает, что ему важно уметь до поры до времени воздерживаться от, пусть и содержательных, но преждевременных суждений. И вместе с тем, у него нет возможности (как у других членов группы) просто хранить молчание – он обязан поддерживать групповой процесс.

Лидирование в команде имеет свою специфику. Руководить людьми в такого рода группе – это быть первым среди равных. Когда говорят, что команда – это то место, где существует распределенное лидерство, то это не означает, что все по очереди ведут сольную партию, как это делают музыканты в диксиленде. Это значит, что лидер в

команде осуществляет лишь часть тех лидерских функций, которые в полном объеме выполняет руководитель иерархически структурированной организации. Командный лидер не обязан и не должен держать инициативу в своих руках от начала и до конца того или иного события. В то же время полная пассивность лишает его лидерского статуса. Если пустить групповой процесс на самотек, возникает риск получить хаос и дезорганизацию командной работы. За командным лидером всегда остаются функции структурирования группового процесса. Его ролевой репертуар: роль *супервайзера* (надзирающего, следящего за соблюдением правил), роль модератора (преобразователя информации в более удобную форму), роль *фасилитатора* (поддерживающего обсуждение проблемы), роль *аккумулятора идей*. Если лидер с самого начала четко заявит свою позицию по обсуждаемым в группе проблемам, то он создаст себе трудности того рода, которые легче предупредить, чем разрешить. В случае, когда его авторитет непререкаем, сторона, которую он примет в дискуссии выиграет, даже в том случае, если эта позиция далека от оптимальной. В случае, когда его мнение не является неоспоримым, он может потерять свой авторитет, полностью или частично. Иначе говоря, если он будет говорить по существу вопроса, он теряет позицию арбитра, если он будет просто молчать – он выпадет из поля внимания группы и с ним перестанут считаться.

Единственное, что ему остается делать, так это напоминать группе о принятых ею повестке дня и регламенте и применять технику активного слушания и модерации, что позволяет и участвовать в процессе обсуждения проблемы и быть над этим процессом.

Есть еще одна важная причина, по которой лидеру не стоит с самого начала озвучивать свою позицию и предлагать свое решение обсуждаемого вопроса. Ведь всегда существует вероятность того, что другие члены группы предложат лучшее решение проблемы, чем оно предварительно оформилось у лидера. И, соответственно, есть возможность присоединиться к нему или поучаствовать в развитии перспективной идеи.

С технической (методической) точки зрения это означает необходимость тренинга активного слушания с акцентом на отработку не столько навыка владения парафразом, сколько владения *техникой эха* (повторения ключевых моментов высказываний других) и *резюмирования*. Что касается работы по прояснению позиций дискутирующих сторон, то акцент целесообразно делать не на техники словесного прояснения (того же парафраза), а на *модерацию* содержания высказываний с использованием средств визуализации. Кроме всего прочего, фиксация содержания фломастером на доске или флип-чарте позволяет притормозить ход дискуссии, прервать часто наблюдающийся и явно непродуктивный «словесный пинг-понг». И, вдобавок, зафиксированная на бумажных носителях информация позволяет сохранить последовательность работы над проблемой и отслеживать процесс обсуждения с самого начала и до конца.

Диагностическая компетентность. Речь идет не о пресловутом «умении разбираться в людях» вообще. Что это такое и в чем оно состоит, не знает никто. И, разумеется, не способность читать в сердцах и душах людей потаенные намерения. Здесь имеется в виду совокупность компетенций, позволяющих определять основные склонности и предрасположенности людей по их явным поведенческим проявлениям. Во-первых, для того, чтобы понимать, чего от них ожидать в дальнейшем, и, во-вторых, наиболее эффективно использовать их потенциал на пользу команде. И, кроме того, иметь возможность комплектовать, доукомплектовывать и переукомплектовывать состав команды. А также позиционировать и перепозиционировать членов команды, опять-таки, для пользы общего дела. И, если по вопросу комплектования команды у лидера далеко не всегда есть возможность активно влиять на этот процесс, то, что касается позиционирования, то *карты ему в руки*. И здесь ему необходим адекватный

данным задачам инструментарий. Что и может быть осуществлено в ходе специально организованного тренинга. При этом надо учитывать, что у лидера есть возможность не только наблюдать за поведением других членов команды, но и проводить с ними беседы разной степени официальности. Кроме того, есть возможность поинтересоваться мнением окружающих о том или ином персонаже. Кое-что можно узнать, просто посмотрев на то, как организовано, точнее, самоорганизовано рабочее место того или иного члена команды. Не говоря уже о возможности ознакомиться с различной документацией, в частности, отчетами о проделанной работе. Что касается собственно инструментария, то на практике хорошо зарекомендовали себя такие методики, как разработки, сделанные на основе юнгианской типологии и концепциях командных ролей Белбина и Марджерисона. Эти разработки включают в себя вопросники, оценочные листы, ситуационно-поведенческие тесты, путеводители интервью.

Умение пользоваться обратной связью. Это умение можно назвать умением награждать и умением критиковать конструктивно. Обратная связь используется в команде как для управления совместной деятельностью, так и для оказания влияния на поведение отдельных членов команды. Кроме того, она является фактором, действующим на формирование межличностных отношений между лидером и остальными членами команды. Недаром в среде психологов-практиков бытует высказывание: *Тот, кто умеет награждать, не имеет проблем в межличностном общении – он их уже решил!*

Лидер должен владеть техниками подачи как оценочной (похвала, порицание), так и безоценочной обратной связи (когда дается информация о результатах деятельности или сообщаются результаты наблюдения за поведением человека). Для командного лидера важным оказывается умение давать обратную связь в терминах чувств: «Смотрю, как ты работаешь с клиентом, и душа радуется» или «Ты меня очень расстроил тем, что не вовремя сдал отчет о работе над важным для всех нас проектом». Лидер обязан понимать различия между оценкой личностных качеств и поведения человека. И знать, что личностные оценки негативного плана наиболее действенны, но их неуместное, несвоевременное и чрезмерное использование чревато опасностью не просто «испортить отношения», но и обрести статус *невалидного (дескредитного) источника обратной связи*. И понимать, что наиболее конструктивная критика – это такая коммуникация, в которой негативное и позитивное находятся в соотношении, заданном «золотым сечением», то есть лежащим в районе 0.62, при этом критическая составляющая должна быть меньшей по объему, так как именно в этом случае она имеет наибольшие шансы выступить как *фигура из фона*. Разумеется, сказанное не следует понимать, что в каждом конкретном разговоре каждые три порицания должны обязательно перемежаться с пятью одобрениями. Такая скрупулезность не возможна, да и не нужна вовсе. Здесь, во-первых, важно следить, чтобы позитивного было в целом больше, чем негативного. И, во-вторых, сам процесс коммуникации следует рассматривать как растянутый во времени и состоящий из многих эпизодов. И награды лучше раздавать заблаговременно, готовя тем самым почву для своевременных порицаний. И знать разницу между комплиментом (похвала просто так) и наградой (похвалой, во-первых, по конкретному поводу, и, во-вторых, вполне заслуженной).

Но лидер обязан уметь не только давать обратную связь, но и создавать условия для ее получения от окружающих, прежде всего от членов своей команды. Только в этом случае он обретет ориентиры, помогающие ему выстраивать адекватную линию поведения в командной среде. То есть, в комплекс лидерских компетенций входит и умение запрашивать информацию о реакциях окружающих не свои собственные действия, умение ненавязчиво поинтересоваться тем впечатлением, которое складывается у членов команды по поводу его стиля общения и способы выполнения лидерских функ-

ций. «Ну, так как у меня дела?» И, разумеется, умение черпать такого сорта информацию из невербальных (несловесных) источников.

РАСШИРЕННЫЕ ПРОГРАММЫ

Содержание программы-минимум – это всего лишь перечень ключевых компетенций, необходимых для сносного выполнения лидерских функций. Расширение ее содержательной части происходит за счет включения тех разделов, которые отражают специфику работы команды, в частности может возникнуть необходимость добавить то, что связано с размером команды, ее статусом, со стадиями ее развития. Если команда только формируется, то необходимо существенно расширить разделы программы, связанные с комплектованием. Если команде предстоит видоизменить род деятельности, следует ввести в программу вопросы перепозиционирования. В ряде случаев упор следует сделать на изучении матчасти.

Ниже приводятся примеры расширения тех частей программы-минимума, которые были сделаны нами в ходе выполнения ряда проектов по командообразованию. В большинстве случаев это расширение состоит не столько в увеличении уже обсужденного набора компетенций, сколько в углублении проработки тех или иных ключевых компетентностей.

Диагностическая компетентность. Первое, на чем следует остановиться, это группа диагностических умений. Если лидеру уже укомплектованной группы в целом достаточно уметь определять личностные предрасположенности (психотипы) или командные роли на основании «жизненных проявлений», то есть по поведенческим индикаторам, то в случае, когда команда только формируется и у ее руководителя есть возможность выбора среди достаточного числа кандидатов, целесообразно расширить список диагностических инструментов. В частности включить не только для ознакомления, но и для более глубокой проработки блок умений, необходимых для проведения ознакомительного собеседования. Что означает как отработку навыков контактного взаимодействия и умений вести беседу, так и более глубокое знакомство с признаками основных психотипов, коренящихся в индивидуальной биографии кандидата. Разумеется, такие знания и умения не будут лишними и в случае, когда состав группы время от времени изменяется и одни люди уходят из команды, а на смену им приходят другие. У линейных руководителей, как правило, есть возможность влиять на принятие решения о том, кем заполнять открывшиеся вакансии. Делают они это, ориентируясь в первую очередь на оценки профессиональной компетентности и на общее впечатление от встречи с кандидатом. Если речь идет просто о заполнении вакансий в организациях, функционирующих на принципах аппаратной или профессиональной бюрократии, то такой подход представляется вполне удовлетворительным. В случае командной организации работы группы этого явно недостаточно. Решение проблемы тем, что в список необходимых для кандидата компетенций включается блок под названием «навыки командной работы», выглядит попросту смехотворным. Нет таких навыков, которые компенсировали бы недостатки, присущие гомогенным группам (сужение потенциала саморазвития, «огруппление мышления» и так далее). Поэтому включение умений проведения биографического интервью в расширенный состав лидерских компетентностей представляется более чем оправданным.

Методически данный раздел расширенной программы представляет собой два блока (модуля). Первым из них является достаточно стандартный блок умений проведения собеседования, где отрабатываются техники задавания вопросов и техники эмпатического и рефлексивного слушания. Второй блок посвящен изучению признаков (симптоматике) тех или иных психотипов и тренировке в использовании полученных знаний.

Основой первого блока является отработка технологии активного слушания П(А)УК (Поддержка – Активизация – Уяснение – Комментарий). Процедура состоит в предварительном ознакомлении участников с содержанием и смыслом основных этапов ведения беседы, демонстрации примеров, отработки отдельных элементов технологии (в данном случае это техники отзеркаливания, парафраза и резюмирования) и тренировки целостной технологической цепочки или технологического цикла. Тренировочную часть целесообразно проводить в триадах, когда один из участников исполняет роль интервьюера, другой – роль интервьюируемого, а третий является активным наблюдателем (супервайзером) процесса. Такая организация тренинга обеспечивает не просто ознакомление с техническими навыками, необходимыми для качественного проведения интервью, но и дает возможность тренируемым осмысленным образом варьировать свое поведение в зависимости от ситуации, складывающейся по ходу взаимодействия с интервьюируемым.

Второй блок/модуль программы содержательно представляет собой набор индикаторов, позволяющих диагностировать личностные предпочтения (психотипы) кандидатов. В данном случае целесообразно взять в качестве основы юнгианскую типологию, а не концепцию командных ролей. Дело в том, что идентификация предпочитаемых командных ролей весьма затруднительна, если вообще возможна, в условиях, когда нет опыта наблюдения за поведением человека в ситуациях реального командного взаимодействия. Надеяться на надежность и валидность диагностики с помощью неадаптированных вопросников Белбина и Марджерисона было бы крайне наивным. Можно, конечно же, воспользоваться методом центра оценки, где специально обученные наблюдатели смогут с достаточной точностью идентифицировать ролевой репертуар кандидата, основываясь на его действиях в модельных ситуациях, приближенных к реальным. Но для этого необходимо обладать значительными временными, финансовыми и людскими ресурсами, что встречается далеко не так часто, как хотелось бы. Что касается юнгианской типологии (в варианте Кейрси), то здесь дело обстоит иначе. Существует проверенный набор индикаторов, позволяющий на основе информации, полученной в ходе проведения интервью, с высокой степенью надежности идентифицировать основные личностные предрасположенности (психологический тип или интеллектуальную роль). Разработан и прошел проверку *путеводитель биографического интервью*, содержащий расположенные в определенном порядке ключевые вопросы, ответы на которые имеют диагностическую ценность.

После ознакомления участников с набором индикаторов и принципов выстраивания последовательности вопросов необходимо организовать демонстрацию метода, проведя интервью с одним из участников. И тут же предложить всем остальным попробовать идентифицировать психотип (интеллектуальную роль) интервьюируемого. В этом месте не нужно экономить время на групповом обсуждении результатов – именно в ходе таких дискуссий и происходит совершенствование искусства интерпретации. Если разночтений не возникает, стоит провести еще одну публичную демонстрацию методики, на этот раз и интервьюируемый и интервьюер рекрутируются из членов группы. И вновь провести групповую дискуссию.

Следующим шагом будет отработка техники проведения собеседования в составе малых групп. Оптимальной является численность 4-5 человек. Большее количество людей в группе затягивает процесс, а меньшее не дает полноценно обсудить результаты. Важно, чтобы каждый из участников получил опыт работы в позиции интервьюера.

Проведение презентаций. Умение проводить презентации необходимо лидеру в том случае, когда в круг его обязанностей входит задача представлять команду во внешнем окружении, будь то потенциальные клиенты и заказчики услуг из сторонних организаций или это будут люди из той же компании (руководство, менеджеры других

отделов, другие команды). Кроме того, такие умения будут далеко не лишними, если лидер постоянно занимается обучением членов своей команды.

Здесь речь идет не о навыках пользования компьютерными программами типа *Power Point* или *Corel Presentation*, скорее это умения организовывать звукоряд и видеоряд и использовать возможности их сочетания для достижения нужных эффектов. Иначе говоря, это еще ряд средств управления вниманием и смыслами (а в каком-то смысле – и памятью), и этими средствами надо пользоваться умело.

Что касается навыков публичного выступления, то на первый план выходит не умение производить приятное впечатление на окружающих, когда содержание презентации призвано оттенять стиль и манеры выступающего. Скорее, наоборот, при презентации следует стремиться «уйти в тень», стать *фоном* для *фигуры*, которой является в данном случае содержательная сторона сообщения.

Сама форма подготовки должна выглядеть не как традиционный тренинг с поэлементной проработкой всех этапов презентации. В таком виде работы нет необходимости. Желательно, конечно же, чтобы участники тренинга предварительно ознакомились с простейшими руководствами по проведению презентаций (оформление слайдов, структурирование пространства и времени). Но основой работы должно быть пробные выступления участников друг перед другом с последующим неформальным обсуждением в группе.

Обучение команды. Умения проводить презентации пригодится лидеру при обучении членов команды (чаще новичков, но иной раз возникает необходимость обучения и переобучения старожилов), но этим список необходимых умений не исчерпывается. Лидеру команды больше к лицу роль *коучера*, чем дидакта-методиста, пусть даже и в области обучения взрослых людей. Кроме уже описанных умений управления вниманием и смыслами а также управления с помощью обратной связи лидеру не грех овладеть простейшими навыками проведения тренинга, тем более, что он имел возможность наблюдать не самые плохие образцы поведения тренера (предполагается, что он уже прошел программу-минимум). Как показывает опыт, большинству участников лидерского тренинга вполне по силам провести инструктаж, организовать съемку учебного видеофильма, разыграть незамысловатую ролевую игру и провести ее разбор. Иной раз все, в чем он нуждается, это некоторые знания о закономерностях приобретения знаний.

Пример расширенной программы. В качестве примера приведем описание программы тренинга-семинара и этапов ее проведения для управляющих региональными подразделениями крупной компании в той ее части, которая связана с непосредственной подготовкой к организации командной работы (другая часть обширной программы была посвящена изучению особенностей новых продуктов компании, для реализации которых и создавалась региональная сеть).

Тренинг-семинар по технологиям командной работы проводился в течение семи дней и занял более 60 астрономических часов. Семинар начался короткой вступительной лекцией, посвященной роли команды в системе средств эффективной организации работы филиалов. Организация командной работы увязывалась с процессами планирования, мотивирования, осуществления и оценки результатов производственной деятельности. Эта часть семинара завершалась общегрупповым обсуждением перечисленных вопросов.

Второй модуль программы был посвящен совершенствованию базовых коммуникативных умений, необходимых для успешного управления работой команды. Участники были ознакомлены с основными принципами организации эффективных коммуникаций в группе. В основу работы была положена схема *Цель – Позиция – Средства*, где в зависимости от поставленных целей определялся тип коммуникативной позиции (за-

крытая или открытая), а выбранная позиция в свою очередь выражалась набором адекватных коммуникативных техник (вербальных и невербальных). Кроме того, участники были ознакомлены с системой правил конструктивной коммуникации (количества и качества информации, уместности, стиля и вежливости) и в ходе специально организованной игры убедились в необходимости следования этим правилам для обеспечения продуктивности внутригруппового взаимодействия. В ходе этой работы участники отработывали приемы борьбы с нарушениями правил и осваивали стиль управления групповой дискуссией, обеспечивающий оптимальную включенность членов группы в работу по выработке общегруппового решения.

Помимо освоения общих принципов организации коммуникации участники совершенствовали свои умения в проведении деловой беседы (собеседований). Отрабатывались различные способы вступления в контакт (доминантная и аффилиативная техники), техники активного слушания и техники конструктивного отказа. Специальное внимание уделялось особенностям коммуникативного поведения в ситуации конфликта. Осваивались способы противостояния манипулятивным приемам, особенно, эмоциональным манипуляциям. Завершением модуля было проведение сюжетно-ролевой игры «Внеочередная беседа», при разборе результатов которой участники на своем опыте прочувствовали специфику коммуникативных процессов в условиях командного менеджмента.

Третий модуль программы был посвящен работе над технологиями проведения презентаций. Включение данной темы в программу семинара-тренинга объясняется не только тем обстоятельством, что деловая активность филиалов компании включает в себя в качестве компонента презентацию услуг другим организациям и населению, но и необходимостью для лидеров организации уметь выступать перед своими сотрудниками и делать это достаточно профессионально. Тренинг включал в себя освоение средств организации коммуникативного пространства и установления контакта с аудиторией, совершенствование невербальных техник, работу над повышением образности текста с помощью метафор. Участники практиковались в использовании специально организованного видеоряда (слайды, плакаты, видеоролики) для усиления воздействия сообщения на аудиторию.

Следующие два модуля были посвящены отработке специальных коммуникативных умений и основам технологий обучения этим умениям. Связано это с тем, что лидеры организации должны не только своим примером задавать эталоны работы с клиентами организации, но и быть способными организовать обучение новых сотрудников необходимым знаниям и навыкам. В состав этих модулей входило знакомство с основными этапами продаж, освоение специальных техник работы с клиентами (умение задавать вопросы, работа с возражениями, оценка клиента). Обсуждалась специфика ведения телефонных переговоров и переговоров о ценах. Участники отработывали приемы заключения сделки, осваивали методы поиска и привлечения новых клиентов. Особое внимание уделялось технологиям обучения методам продаж. Будущие руководители филиалов практиковались в проведении индивидуальных и групповых инструктажей, получили опыт организации групповой работы по разбору конкретных ситуаций, проведению ролевых игр с различным составом участников, использованию метода монодрамы для работы с трудными проблемами. Отдельно прорабатывались вопросы создания и использования методических материалов, необходимых для проведения различных форм обучения персонала. Участники совершенствовали свои умения подачи эффективной обратной связи обучаемым сотрудникам. Эта часть программы завершалась тем, что участники, разделившись на две подгруппы, создали два варианта учебно-методических материалов (видеороликов), пригодных для проведения занятий по обучению персонала.

Отдельный модуль (шестой) был посвящен совершенствованию умений ведения переговоров с представителями деловых кругов, общественных организаций и органов

государственной власти. Лидеры организаций должны осуществлять не только контроль над деятельностью своих подразделений и обеспечивать их эффективное функционирование в деловой среде, но и заботиться о развитии общественных связей организации. Участники тренинга-семинара знакомились с основными моделями ведения переговоров (позиционные и принципиальные переговоры), принципами выстраивания стратегий и разработки тактических схем ведения переговорного процесса. Осваивались приемы прояснения позиций сторон и их изменений по ходу ведения переговоров. Отрабатывались техники захвата и передачи инициативы и техники конструктивного отказа от неприемлемых предложений в условиях ведения двусторонних и многосторонних переговоров. Особое внимание уделялось приемам фиксации договоренностей и техникам принятия и возложения ответственности за исполнением договоренностей. Завершением модуля было проведение ролевой игры «Многосторонние переговоры», в ходе которой все участники получили возможность попрактиковаться в применении принципов организации переговорного процесса и усовершенствовать необходимые коммуникативные умения и навыки.

Два последних модуля (седьмой и восьмой) посвящались вопросам комплектования и переукомплектования команд и организации командного менеджмента в филиалах компании. У будущих руководителей филиала компании была возможность самим укомплектовывать штат и этой возможностью нужно было воспользоваться со знанием сути дела. Участники осваивали приемы комплектования эффективных рабочих групп и команд на принципах оптимального баланса (принципе взаимодополнительности) психотипов в составе группы. В основу этой работы была положена типологическая схема Кейрси. Отработка темы была произведена в ходе практических занятий, во время которых участники получили опыт оценки личностных предрасположенностей по внешним (коммуникативным) проявлениям и потренировались в использовании получаемой информации для комплектования, доукомплектования и переукомплектования управленческих команд и временных рабочих групп.

Модуль «Организация эффективной работы команды» включал в себя проработку вопросов создания систем вознаграждения (оплата труда и управление карьерой) в услови-

ях введения командного менеджмента, систем информационного обеспечения принятия решений и контроля результативности деятельности команд. Акцент делался на задаче наиболее оптимального позиционирования всех членов команды. При этом под позиционированием понималось не только распределение производственных функций (направлений деятельности организации), но и сбалансированное распределение командных ролей. Кроме того, участники практиковались в умениях проведения производственных совещаний с условием максимального использования интеллектуального и творческого потенциала всех членов команды.

Программа заканчивалась сдачей экзаменов по теоретической части курса и выполнением квалификационной работы, заключающейся в разработке сценария и соз-



Рис. 2. Пример расширенного списка лидерских компетенций

дании пакета информационно-методических материалов для проведения обучения персонала филиалов компании.

Анализ содержания программы приводит к выводу, что большую часть времени участники проводили занимаясь совершенствованием лидерских коммуникативных умений. Это нельзя рассматривать как случайность, так как в системе профессиональной компетентности руководителя филиала компании совокупность лидерских коммуникативных умений играет весьма существенную, если не сказать определяющую, роль. Удельный вес тем, непосредственно связанных со спецификой организации командной работы, оказался несколько меньшим. Руководитель подразделения компании не может и не должен быть экспертом в области командообразования. Пользуясь спортивной метафорой, можно сказать, что его роль – это роль не столько тренера, сколько капитана команды. Поэтому в ходе тренинга основное внимание уделялось совершенствованию и развитию тех умений, которые в первую очередь востребованы в обозначенной выше позиции. Цель такого тренинга – индивид, точнее, рост индивидуального мастерства и профессионализма, позволяющего эффективно играть одну из важнейших, но все же ограниченных по функциям, командных ролей. В этом и состоит особенность такой формы командного тренинга, как тренинг-семинар для лидеров команд.

ПОТЕНЦИАЛ КОУЧИНГА

Программа, описанная выше, реализовывалась в формате тренинга. Но существуют и другие формы развития у индивида умений (компетенций), необходимых для успешного выполнения лидерских функций. И в первую очередь необходимо упомянуть о *коучинге*. Из используемых на практике форм коучинга: коучинг-консультирование, коучинг-наставничество и коучинг-менеджмент, наиболее пригодной формой для развития лидерской компетентности необходимо признать *коучинг-наставничество*. Оговорившись при этом, что речь идет о ситуации, когда программа развития осуществляется в организационном контексте. В большинстве организаций можно найти людей, обладающих опытом, достаточным для выполнения функций наставника. Наставник поможет своему подопечному разработать программу личного развития и совершенствования лидерских компетенций. А затем сопровождать процесс ее реализации, помогая разрешать вопросы, возникающие при попытках выполнения этой программы.

Наиболее перспективный путь овладения лидерской компетентностью – сочетание тренинга и коучинга. Вырисовывается весьма заманчивая картина: в ходе тренинга индивид овладевает необходимыми компетенциями, а затем под руководством наставника занимается их совершенствованием в реальной обстановке. Но здесь не обходится без подводных камней. Для успешного воплощения этого проекта в жизнь не хватает малости – надо чтобы и наставник и его подопечный имели сопоставимый опыт прохождения тренингов или, по меньшей мере, наставник был бы хорошо знаком с теми программами тренингов, в которых участвовал его подопечный. А такое встречается не столь уж часто. Сказанное не означает, что коучинг-наставничество в этой ситуации обречено на заведомую неудачу. Надо только понимать, что прямолинейная схема: овладение отдельной компетенцией – и ее непосредственное «внедрение» в сложившуюся каждодневную практику вряд ли может быть положена в основу совместной работы наставника и его подопечного. Здесь требуется более тонкий подход. Одним из возможных решений может быть привлечение тренера в качестве консультанта хотя бы на период разработки индивидуальной программы совершенствования для сотрудника, только что прошедшего тренинг. Тогда эту программу можно будет составлять усилиями троих человек: наставник, подопечный и тренер. Как минимум, можно устроить короткий семинар для потенциальных наставников, в ходе которого можно решить ряд вопросов по организации взаимодействия в парах наставник–подопечный.

Но, если и это по каким-либо причинам невозможно, можно использовать в качестве паллиативы *взаимокоучинг* – привлечение в качестве коучеров самих обучаемых. Это лучше, чем ничего. А в некоторых случаях и представляет собой единственно возможное решение проблемы. Например, если тренинг проводится в рамках какой-либо программы бизнес-образования не корпоративного типа, то есть участниками тренинга являются представители различных организаций или даже свободные агенты. Единственное условие – тренинг не должен проводиться в формате интенсивного курса, так как для осуществления даже неполноценного коучинга требуются достаточно продолжительные промежутки времени между отдельными занятиями. Естественно, что и сама программа тренинга в таком случае должна учитывать использование *взаимокоучинга* для совершенствования тренируемых умений за пределами аудитории.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения. Спб.: ПИТЕР, 2002
2. Рассел Т. Навыки эффективной обратной связи. Спб.: ПИТЕР, 2002
3. Резник С.Д., Куликов В.Г. Эффективная команда менеджера. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005
4. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. Спб.: ПИТЕР, 2003