

О ТРЕНИНГАХ ПО КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ (ДИАЛОГ С HR-МЕНЕДЖЕРОМ)

*Сергей Зверев, тренер-консультант
ООО «Коллекция Приключений»
департамент «Лаборатория команды - TeamLab»*

1. Какие задачи для компании решают тренинги по командообразованию, а какие не призваны решать?

Термин «командообразование» в российской бизнес-среде сейчас понимается очень широко.

Стоит признать, что темой формирования команды занимаются практически все тренинговые компании. Разброс тем и вариантов предложений огромен: от психоанализа и телесноориентированной терапии до веревочных курсов и экстремального туризма, от тренинга партнерского общения до тренинга формального менеджмента (принятия решений, проведения совещаний, целеполагания и планирования). Однако предложений, реализующих системный подход к развитию командных эффектов в организации, пока немного.

Стоит также отметить, что в большинстве случаев, командообразование рассматривается как процесс повышения качества взаимодействия. При этом особый упор делается на определение командных ролей, но не дается внятных рекомендаций по их использованию.

На наш взгляд, подход к теме **развития командных эффектов** существенно шире. Мы считаем, что качественная программа тренинга формирования команды должна:

- отражать взаимосвязь личных особенностей состава, характеристик цели и особенностей лидера, которые во многом определяют особенности взаимодействия;
- соответствовать философии и ценностям компании, работать на их развитие и продвижение;
- формировать устойчивый навык командной работы, переносимый на практику бизнеса прямо на тренинге;
- прямо отражаться на экономических показателях результативности команды.

Командные эффекты можно условно разбить на две группы: развитие **командного духа** (в англоязычной литературе – team spirit) и развитие **навыков командной работы** (team skills).

Действия, направленные на **развитие командного духа** являются неотъемлемой составляющей системы мотивации Компании и направлены на решение следующих задач:

- создание неформальных содержательных и полезных для Компании отношений между сотрудниками;
- усиление неформального авторитета руководителей;
- повышение лояльности персонала к организации;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение мотивации на совместную работу;
- более глубокое понимание индивидуальных особенностей друг друга, повышение степени принятия друг друга, развитие доверия между сотрудниками;
- усиление чувства «мы», развитие сплоченности;
- создание яркой совместной истории, усиливающей осознание и принятие философии Компании.

Программы по **формированию и развитию навыков командной работы** являются основой системы внедрения командного менеджмента и направлены на формирование и развитие следующих навыков:

- навык формирования общей цели и принятия ответственности за ее достижение;
- навык распределения лидерства под задачу и гибкого изменения стиля лидерства в соответствии с особенностями задачи;
- навык конструктивного взаимодействия и самоуправления, мотивации и самомотивации;

- навыки эффективного использования сильных сторон состава Команды с учетом особенностей их ролевого поведения;
- навыки создания процедур и стандартов взаимодействия;
- навык передачи знаний и опыта командной работы своим подчиненным.

Групповой тренинг, как эффективный метод коррекции установок и формирования устойчивых навыков, является одним из инструментов по развитию TeamSpirit и базовым инструментом по развитию TeamSkills.

Важно подчеркнуть, что тренинг, даже эффективно разработанный и корректно проведенный, не даст долгосрочных результатов, если программой не предусмотрено адекватного закрепления навыков на рабочем месте.

Формирование эффективной бизнес-команды – длительный и кропотливый процесс. Для выхода команды на уровень продуктивной работы по нашей экспертной оценке необходимо от 6 месяцев для торговой команды и от 3 лет для управленческой. И тренинг формирования команды – это только один из элементов работы.

2. На что клиент в праве рассчитывать после прохождения тренинга?

Очевидно, клиент вправе рассчитывать на соответствие полученных результатов заявленным целям программы.

Однако результат тренинга будет зависеть от многих факторов: точность формулировки запроса (комплексного образа желаемого результата) заказчиком, верная оценка провайдером текущей ситуации в компании/подразделении, качественная адаптация программы под задачу, адекватная подготовка персонала к участию в тренинге и, наконец, качество реализации программы.

Если все вышеперечисленные факторы были учтены, можно рассчитывать на получение заявленных результатов и отсутствие неожиданных побочных эффектов.

3. Какие виды бизнеса чаще заказывают эти тренинги? (назовите топ-5)

Одна из тенденций развития современного бизнеса – постоянное адаптация и развитие в условиях быстроменяющейся и неопределенной внешней среды. Это выражается, в том числе, в перестройке организационной структуры и методов управления (например, компания General Electric за последние двадцать лет меняла свою организационную структуру пять раз). Именно подобные изменения актуализируют большинство запросов, связанных с командообразованием.

Комплексные и динамичные изменения приоритетов и ориентиров в российском бизнес-пространстве не позволяют выделить «топ-5» видов бизнеса, которые заказывают тренинги чаще, по простой причине – «топ-5» меняются каждые полгода. Вместо этого попытаемся проанализировать, с чем связаны запросы на развитие тех или иных командных эффектов в компаниях разных типов.

В первую очередь тренинги по командообразованию у нас заказывают компании, которые производят товары и услуги с использованием сложных технологий (компьютерные и коммуникационные компании, бизнес-интеграторы, консалтинг и т.д.). Подобные компании привлекают высокопрофессиональный персонал и вкладывают много ресурсов в его обучение и развитие. Кроме того, в компаниях этого типа нередко практикуется проектный менеджмент, требующий навыки командной работы.

Среди наших заказчиков также широко представлены компании-производители услуг, не требующих сложных технологий (магазины, турфирмы и т.д.). Здесь потребность в тренингах команды связана в первую очередь с тем, что большая часть персонала работает с клиентом напрямую от лица компании, и для них актуально развивать осознание себя, как части организации. Кроме этого, подобные компании (или филиалы) зачастую небольшие, и эффективность взаимодействия между подразделениями можно существенно повысить за счет развития неформальных отношений между сотрудниками.

В меньшей степени в нашем списке клиентов представлены компании-производители простых товаров. Мы предполагаем, что это связано с более высокой текучестью и низкими требованиями к развитию персонала. Запрос на командообразование в этом случае зачастую трансформируется в повышение эффективности коммуникации и усиление мотивации на совместную работу.

Впрочем, есть ряд задач, общих для любых компаний независимо от вида бизнеса, которые решаются с помощью программ по командообразованию. Вот некоторые из них:

- развитие и продвижение корпоративной философии у персонала в целом;
- развитие навыков командной работы в высших управленческих структурах компании;

- повышение сплоченности и лояльности компании в случае слияния (поглощения) компаний или скачкообразного роста числа сотрудников;
- создание новых структурных подразделений или формирование проектных команд.

4. Нужна ли адаптация тренинга по командообразованию под бизнес?

Разумеется, нужна! Ведь каждая компания обладает уникальной организационной структурой, историей и философией. Кроме того, нужно учитывать профессиональные особенности персонала, связанные с типом бизнеса и спецификой подразделения. Так что, если провести один и тот же тренинг в разных организациях – он может дать совершенно разные результаты.

5. Можно ли по каким-то ключевым признакам сегментировать тренинги по командообразованию? Есть ли тут какая-то неоднородность? Расскажите, пожалуйста, об этих признаках подробнее.

Для классификации программ по командообразованию можно использовать различные критерии, например:

- Базовый психологический подход (тренинг развития группы и личностей или тренинг развития навыков).
- На что направлена мотивация участников: на обучение, на развитие, на игру.
- Соотношение в программе базовых элементов работы: деятельность – рефлексия – получение новой информации.
- Используемые технологии постановки командных задач (актуальные бизнес-задачи, активные задачи с физическими рисками и т.д.) и их ресурсоемкость.
- Максимальное возможное количество одновременно работающих участников и групп.
- Условия проведения (аудитория или outdoor).
- Продолжительность программы и т.д.

Все эти характеристики программы имеют большее или меньшее значение для принятия решения. Но в первую очередь клиента интересует, какие результаты для компании может дать проведение программы. Ниже приводится классификация возможных результатов тренинга команды в формате задач:

1. Осознание проблем взаимодействия между членами группы и/или между подразделениями, актуализация темы команды, как новой эффективной формы бизнес-взаимодействия.
2. Создание позитивного опыта переживания совместного решения задач, преодоления препятствий, опыт взаимоподдержки и драйв победы, достижение командного результата.
3. Создание опыта личностного взаимораскрытия участников, который позволяет обнаружить и обсудить сильные стороны и вклады каждого в командную работу, выявить общие ценности и повысить степень принятия друг друга.
4. Формирование совокупности навыков, необходимых для эффективного взаимодействия в команде: коммуникативных (активное слушание, обратная связь и т.д.), управленческих (совместное целеполагание и планирование, принятие общих решений, управление временем команды, контроль качества результата и т.д.) и прочих.
5. Разработка конкретных продуктов внутриорганизационного применения для реальной бизнес-команды (стандарты поведения и взаимодействия, процедуры распределения функций управления с учетом ролевой специализации и т.д.).

На наш взгляд, большинство существующих сегодня на рынке программ по формированию команды ориентированы на решение одной-двух из вышеперечисленных задач. Причем:

- Первую задачу реализует большинство командных тренингов и семинаров.
- Вторую – веревочные тренинги, тренинги-приключения и командные игры.
- Третью – психологические командные тренинги, которые уделяют большое внимание индивидуальной обратной связи, обсуждению происходящего «здесь и теперь» (в том числе, классический Веревочный Курс).
- Четвертую – навыки тренинги командного взаимодействия.
- Пятую – проектные тренинги, направленные на разработку «командных рецептов» для конкретных бизнес-команд.

6. Как продиагностировать тренинг еще до покупки?

Во-первых, стоит собрать отзывы о провайдере, в первую очередь у коллег. Серьезный провайдер всегда может предоставить клиенту референс-лист – список организаций-заказчиков с контактными лицами, готовых прокомментировать свой опыт работы с этим провайдером. При этом стоит выбирать те организации, для которых решались задачи, подобные Вашей.

Если провайдер выражает готовность провести программу, не выяснив предварительно желаемый результат и текущую ситуацию в компании/подразделении – прощайтесь с ним сразу. Даже качественно проведенная программа, если она не была адаптирована под конкретный запрос, может дать неожиданные, порой негативные результаты.

Дополнительный источник информации – личная встреча с тренером или руководителем будущего проекта, во время которой Вы сможете составить представление о его опыте и тренерских навыках. Не стесняйтесь задавать уточняющие вопросы: какие технологии будут использоваться? почему они должны сработать? как будут оцениваться результаты программы? каким опытом и квалификацией обладают тренеры?

7. Средняя стоимость тренинга? От чего она зависит?

Стоимость одного тренингового дня для группы в 20 человек может колебаться в диапазоне от 500 до 5000 долларов. Причем практика показывает, что если у провайдера базовая стоимость тренинга-дня ниже 1500 долларов, стоит обратить особое внимание на качество предлагаемых услуг.

Вообще стоимость программы по командообразованию зависит от количества и квалификации тренеров, работающих с участниками, ресурсоемкости используемых технологий, региона и условий проведения программы и т.д.

8. Какие лицензионные тренинги по командообразованию есть в России? Какие компании их продают?

Насколько я знаю, в России еще не разработана процедура лицензирования отечественных тренингов. А зарубежные лицензионные программы по командообразованию в России практически не проводятся. Впрочем, в 2003-2004 году мы принимали участие в проведении серии тренингов по лицензионной программе, разработанной в Германии по заказу транснациональной компании, работающей в России.

Возможно, стоит говорить не о лицензионных тренингах, а о наличии лицензии на обучение у компании-провайдера. Однако здесь также присутствует сложность, связанная с тем, многие программы по командообразованию не попадают под стандарты образовательных.

9. На менеджеров какого звена рассчитан тренинг по командообразованию?

Как я уже говорил, любой тренинг должен быть адаптирован под актуальные задачи и ситуацию. Даже в рамках одной организации у менеджеров разного уровня будут разные актуальные задачи. Чем выше уровень менеджеров, тем больше внимания надо уделять развитию навыков совместного управления и созданию реально работающих бизнес-процедур и стандартов (командные эффекты из группы TeamSkills). Для менеджеров низшего звена важно усиливать чувство «мы», повышать лояльность к компании и руководству, развивать мотивацию на совместную работу (TeamSpirit).

10. Требуется ли тренинг по командообразованию для рядовых сотрудников? В каком бизнесе?

Это зависит от организационной культуры и политики работы с персоналом. В нашей практике компании, заказывающие тренинг по командообразованию для рядовых сотрудников, ставили следующие задачи:

- снизить коммуникационные барьеры и наладить межфункциональные связи между подразделениями через развитие неформальных отношений между сотрудниками;
- ярче донести до сотрудников корпоративные ценности компании, развить чувство «мы»;
- повысить лояльность сотрудников к компании и усилить мотивацию на совместную работу.

Кстати, для развития среди рядовых сотрудников командных эффектов группы TeamSpirit не обязательно использовать формат тренинга. Подобные задачи могут корректно решаться другими методами (командные игры, приключения и путешествия) и встраиваться в традиционные корпоративные мероприятия.

11. Рекомендуется ли присутствие на тренинге главы компании?

Присутствие – не рекомендуется, участие – приветствуется!

Руководитель, наблюдающий за тренингом со стороны, оказывает большое влияние на поведение своих сотрудников. Программа, по сути, перестает быть тренингом, процессом развития, и становится процессом оценки. Причем, оценки по субъективным и заранее неопределенным критериям. Это, разумеется, снижает эффективность программы.

Вместе с тем мы настоятельно рекомендуем руководителям участвовать в программах вместе с сотрудниками своих подразделений.

Если руководитель участвует в тренинге, то его влияние на сотрудников остается достаточно высоким, но выражается иначе – его поведение воспринимается скорее как личный пример. Опасения оценки также нивелируются, ведь теперь и сотрудники могут оценивать действия руководителя.

Так почему же руководителю стоит участвовать в тренинге? На это есть несколько причин.

- Во-первых, сам факт отсутствия руководителя может демотивировать некоторых участников, обесценить возможные результаты программы («если он не пришел, значит не считает это достаточно важным»).
- Поскольку во время групповой работы происходит повышение степени принятия друг друга и выравнивание системы общих ценностей, руководитель получает возможность продвинуть ценности, носителем которых является сам, более ярко донести личную философию.
- Кроме того, во время любой программы по командообразованию группа переживает опыт совместных побед, усиленный яркими эмоциональными переживаниями, и если руководитель присоединится к этому опыту, он сможет его использовать в дальнейшей работе.
- Ну и, наконец, в ситуации отсутствия формального руководителя группа выдвинет на роль лидера кого-то другого, а это может нарушить баланс власти в группе в дальнейшем.

Для многих руководителей участие в тренинге вместе со своими сотрудниками может оказаться серьезным вызовом по ряду причин (например, неготовность к развитию открытых неформальных отношений, опасения совершить ошибку или принять неверное решение и т.д.).

Поэтому одна из задач тренера заключается в том, чтобы в результате программы усилить неформальный авторитет руководителя.

12. Оптимальный размер группы?

С точки зрения групповой работы оптимальный состав малой группы – 8-12 человек. Некоторые технологии позволяют работать с группами до 20 человек без значительной потери качества.

Если участников больше пятнадцати-двадцати, из них обычно формируются рабочие группы, с каждой из которых работает свой тренер. Для того чтобы избежать соревновательного эффекта, можно организовать взаимодействие между группами во время работы. Для решения заключительной задачи обычно требуется объединение усилий всех участников тренинга.

13. Продолжительность тренинга? (с чем это связано)

Если речь идет об актуализации темы команды в организации или о развитии командных эффектов из группы TeamSpirit (знакомство, сплочение и т.д.), то такие задачи можно решить за один день.

В свою очередь развитие навыков командного взаимодействия, направленных на повышение эффективности работы команды в бизнес-среде, требует проведение комплексной программы (несколько двух-трехдневных тренингов в течении полугода с поддержкой практики использования полученных знаний и навыков на реальных бизнес-задачах).

14. Ваше отношение к целесообразности проведения группы через конфликт. Насколько это необходимо? Есть ли какие-то опасности? Как это сказывается на результатах тренинга?

Конфликт – двигатель прогресса, источник изменений. Если в группе существует конфликт – нет смысла его сглаживать или игнорировать. Тренинг обеспечивает, пожалуй, наиболее безопасные условия для конструктивного разрешения конфликта. Однако мы не являемся сторонниками «катарсиса через слезы и скандалы» и предпочитаем не создавать конфликтные ситуации в группе искусственно.

Вместе с тем, если целью тренинга является развитие навыков командного взаимодействия в условиях реальной бизнес-среды (а российскую бизнес-среду на современном этапе отличает

жесткость, непоследовательность и высокая степень неопределенности), в программе должны моделироваться ситуации, способствующие проявлению скрытых конфликтов.

Мы согласны с мнением, что в эффективно работающей команде должен поддерживаться средний уровень напряженности. Отсутствие конфликтов обуславливается высоким уровнем группового конформизма или недостаточным личностным разнообразием участников команды, а каждый из этих факторов приводит к снижению эффективности командной работы. Поэтому умение конструктивно разрешать конфликтные ситуации или пресекать их в зародыше является важным навыком, требующим развития.

15. В каких случаях компании рекомендуется проводить тренинг по командообразованию, в каких нет?

Мы рекомендуем проводить тренинг по командообразованию в тех случаях, когда развитие соответствующих командных эффектов в организации действительно является актуальным и востребованным. И наоборот, мы не беремся за работу в случаях если:

- ценности командной работы (доверие, ответственность за общий результат, лидерство, инициативность и т.д.) противоречат ценностям компании и/или личной философии первых лиц;
- потенциальные изменения, связанные с развитием командных эффектов, не могут быть реализованы в существующей организационной структуре (например, существует конкуренция подразделений за общие ресурсы) или не соответствуют принятым в компании стилям управления.

Иными словами, командообразование не нужно, если знания и навыки, полученные сотрудниками во время программы, окажутся невостребованными в их реальной бизнес-практике.

Кроме того, необходимо понимать, что несистемное развитие командных эффектов в организации (например, формирование команды в отдельно взятом подразделении) может привести к негативным последствиям, таким как:

- неконтролируемое развитие субкультуры, которая может не совпадать с ценностями компании, что приведет к возникновению «двойных стандартов»;
- формирование взгляда на смежные подразделения, как на ближайших конкурентов в борьбе за ресурсы компании (очевидно, «сплоченная команда» будет более эффективна в этой борьбе);
- переход новоиспеченной «команды» в полном составе на другое место работы.

16. Существует мнение, что веревочный тренинг не решает задачи командообразования. Вы согласны с этим утверждением? Какие задачи он решает?

В 1993 году наша компания начала проводить Веревоочный Курс (Adventure Ropes Course) для персонала российских и транснациональных компаний. В 1998 году у нас появились первые конкуренты, сейчас веревочный тренинг проводят сотни компаний. Это привело к тому, что словосочетанием «веревочный курс» сегодня называют очень разные программы, как по структуре, так и по качеству реализации.

Чтобы избежать путаницы, будем говорить не о программе Веревоочный Курс, а о технологиях использования активных задач, которые лежат в его основе (далее – ВК-технологии).

Внешняя составляющая ВК-технологии – это широкий ассортимент активных командных задач (более двухсот), решение которых требует от группы совместного использования разнообразных ресурсов – интеллектуальных, коммуникативных, волевых, физических и т.д. Здесь уместно провести аналогию с конструктором Лего, в котором представлено множество деталей, разнообразных по форме, цвету и размеру. Что можно построить из Лего? Да все, что угодно!

Внутренняя составляющая ВК-технологий – это многообразие способов использования этих задач. Так же как из деталей Лего можно собрать совершенно разные фигуры, так и комбинируя активные задачи можно создавать программы разной направленности – на развитие определенных ресурсов и/или способностей группы, на внедрение ценностей или стандартов групповой работы, на формирование навыков, на создание яркого опыта успешной совместной работы и т.д. Для этого используются различные методические средства психологического тренинга: разнообразные техники рефлексии, обратной связи, управления групповой динамикой, модерации результатов работы и т.д.

Внешняя сторона ВК-технологий легко копируется, чем и объясняется их широкое распространение. Однако результат программы зависит не столько от количества и качества задач, сколько от того, как ведущий работает с этими задачами и как он себя позиционирует – тренер, инструктор, фасилитатор.

К сожалению, некоторые компании, проводящие веревочные тренинги, приглашают в качестве ведущих студентов (недорого и всегда под рукой), спортсменов (спорт часто ассоциируется с командой) или туристов (кто лучше них умеет обращаться с веревками). Очевидно, в подобной ситуации бессмысленно рассчитывать на качественную тренерскую работу и вообще неверно говорить, что веревочный тренинг решит какие-то задачи. Подобная практика сильно испортила имидж Веревоного Курса на рынке тренингов и сформировала неоднозначное отношение к тренингам по командообразованию в целом.

Если вернуться к классическому Веревоному Курсу, который проводит «Коллекция Приключений», то это – психологический тренинг, построенный на основе активных командных задач и нацеленный на развитие личностного потенциала каждого участника тренинга и группы в целом.

Веревоный Курс является мощным инструментом решения задач по развитию командных эффектов группы TeamSpirit, и в то же время легко модифицируется на формирование конкретных навыков командной работы. В своей работе мы используем более десяти вариантов этой программы.