психология
и бизнес

КЛАСС
независимая
фирма

Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг

Составители
Л. Кроль, Е. Пуртова

Москва
Независимая фирма «Класс»
2001

УДК 159.9
ББК 88
Т 51

Т 51 Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Составители Л. Кроль, Е. Пуртова. — М.: Независимая фирма "Класс", 2001. — 464 с. — (Психология и бизнес).

ISBN 5-86375-036-7 (РФ)

Эта книга обобщает опыт работы отечественных тренеров и консультантов в бизнесе — от подбора, мотивирования и обучения персонала до консультирования руководителей различного уровня и организаций в целом. "Крупным планом" представлен "инструментарий" — бизнес-тренинги самой широкой тематики: от навыков саморегуляции и эффективного взаимодействия, формирования имиджа и корпоративной культуры до работы со СМИ, партнерами и клиентами. Особый интерес представляют примеры работы бизнес- и оргконсультантов в реальных организациях, связанной в решением конкретных задач.

У книги три отчетливых адресата: предприниматели и руководители могут познакомиться с широким кругом возможностей организационного консультирования и тренинга, тренеры и консультанты извлекут много полезной информации в диалоге с опытными коллегами. А тем, кто обучается менеджменту и консультированию и интересуется психологическими аспектами бизнеса, книга поможет сориентироваться в будущем поле профессиональной деятельности.

Главный редактор и издатель серии Л.М. Кроль
Научный консультант серии Е.Л. Михайлова

ISBN 5-86375-036-7 (РФ)

© 2001 Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова, составление

© 2001 М.Е. Белокурова, М.Ю. Богданов, П.А. Буков, О.А. Гаврилова, М.Р. Гинзбург, Д.Ю. Дьякова, Ю.М. Жуков, В.К. Зарецкий, М.А. Иванов, М.В. Кларин, Л.М. Кроль, Б.М. Мастеров, Е.Л. Михайлова, Ю.В. Пасс, В.В. Семенов, Н.Ю. Тумашкова, Д.В. Хренов, Д.М. Шустерман

© 2001 Независимая фирма "Класс", издание, оформление

© 2001 Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова, предисловие

© 2001 Мастерская-таф, дизайн обложки

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству "Независимая фирма "Класс". Выпуск произведения или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

www.kroll.igisp.ru
Купи книгу "У КРОЛЯ"

О НЕКОТОРЫХ СПОСОБАХ ПОУМНЕТЬ С УДОВОЛЬСТВИЕМ

В консультировании сегодняшнего российского бизнеса немало изнанок, как и в самом бизнесе. Кого только не случается консультировать и какие только проблемы не выходят наружу! Как в старом анекдоте про фабрику швейных машинок: "унесешь с собой домой детали, соберешь — и все равно каждый раз пулемет получается!" Так и тут: вроде цели у всех фирм просты — денег бы побольше заработать, а начнешь собирать-разбирать задачи, ошибки и их причины — столько всего обнаруживается!

Ожидания потенциальных заказчиков консалтинговых услуг бывают самыми разными и продиктованы как личными мотивами, так и интересами бизнеса. Для одних это четкий алгоритм, последовательность действий и навыков в какой-то частной области бизнеса: время ли лучше использовать, ответственность делегировать, совещание проводить, решения принимать, свой образ с журналистами выстраивать...

Для других — набор игрушек (конечно, деловых и серьезных), чтобы оживить жизнь в организации и сделать ее продуктивнее. (В конце концов, и канцелярские "штучки" надо обновлять — а тут и тем более.)

Третьи убеждены, что время от времени чему-то полезному стоит поучиться — освежает, помогает "накачивать интеллектуальные мускулы", к тому же сотрудникам можно показать, что ты современный руководитель и "держишь руку на пульсе". Опять же — законный способ отвлечься и отдохнуть.

Некоторых привлекает возможность примерить роль консультанта, занять критическую позицию и убедиться в том, что сам все, что надо, знаешь и во всем можешь разобраться. Неплохо также "причесать" свои мысли по теме тренинга — понять, как сделать то-то и то-то по-своему, по мерке.

Иным приятно иногда оказаться в роли хорошего "ученика", которому сейчас наконец-то не надо принимать решений самому — хороший консультант (читай: родитель, учитель) все сделает, и объяснит, и повторит, если потребуется. А тем временем можно "отпустить тормоза" — полениться, пораздражаться, испытать новизну.

Порой все эти ожидания возникают одновременно и отражают сочетание делового и личного в бизнесе.

Спектр предложений тренинговых и консалтинговых услуг и соответствующих им квалификаций тоже очень широк. Частью этого мира и является наша книга, следующая в своей специальной области за движениями в социуме — поиске форм, образцов и эталонов, выработке своих норм и законов, творческой активности, соизмеряемой с рамками известного.

Мы представляем читателям тренинг и консалтинг как основные средства развития бизнеса, использующие как психологические, так и организационные знания. Сейчас уже достаточно трудно провести четкую границу между этими видами работ. Решая задачи организационного развития, тренинг и консалтинг часто сливаются и переходят друг в друга. Проведение того или иного тренинга для персонала становится результатом работы консультанта с организацией, а тренинг, проведенный с руководящим составом фирмы, дает тот же эффект, что и персональное консультирование.

Размывание границ между формами современных практик происходит при заимствовании инструментария. Консультанты и тренеры, имеющие кроме прочих и психологическую подготовку, используют известные им технологии в работе с организациями и политиками, в результате чего образуются совершенно новые виды работ — такие, как коучинг. Новые формы, возникающие на грани известных практик, отражены и в нашей книге.

Во всем мире лучшие консультанты и тренеры в области бизнеса являются профессиональными психологами и психотерапевтами. Большинство наших авторов также психологи по своему первому образованию. Чтобы в новых условиях служить максимально, основная специальность скорее всего должна быть как преодоставлена, как и ассимилирована а лучших своих аспектах. Авторам нет необходимости стесняться — кое-где былая специальность на руку, кое-где беспомощно отступила перед натиском новой жизни, которую раньше “не проходили”. В своем деле они успешно сосуществуют с профессионалами, вышедшими из бизнес-школ. Их выгодно отличает авторский подход к работе с конкретными темами и проблемами, что хорошо видно из представленных здесь материалов. Они не только детально прописывают устоявшиеся образцы той или иной технологии, но и предлагают совершенно уникальные разработки, сочетающие глубокое знание предмета и условий работы, а также юмор, кураж и фонтаны креативности.

Эти люди — первое поколение российских профессионалов, занимающихся бизнес-тренингами и организационным консультированием. Большинство авторов сделали успешную академическую карьеру, они кандидаты или доктора наук. Практике они учились у иностранцев, друг у друга и, что особенно важно, — при непосредственном выполнении заказов. Чувство ответственности и желание понимать были для них неплохими двигателями. Пожалуй, именно они сформировали в России среду нынешних заказчиков тренинговых и консалтинговых услуг.

Сейчас наступает другое время — время обдумывать, обсуждать, удивляться, что немало пройдено и есть, чем поделиться. Эта книга — редкая пока еще возможность почерпнуть реальный практический опыт тренинга и консалтинга из рук тех, кто непосредственно этим занимается. Редкая — потому что на книжных полках магазинов вы можете найти добротные западные учебники по менеджменту или их компиляции про работу с персоналом в отечественном исполнении, но книгу, которая отражала бы опыт отечественных профессионалов развития бизнеса, вы не найдете. Счастливым исключением является "Психология бизнеса" С. Поварницыной и Е. Емельянова, которая отличается от предлагаемого сборника более широким масштабом изложения тем и, в силу этого, большей закрытостью к возможности обучения и использования того или иного приема.

Но книги пишутся. Работы М. Кларина и М. Иванова, Д. Шустермана, вошедшие в данный сборник, представляют собой части изданных и готовящихся к изданию книг "Корпоративный тренинг: от А до Я" и "Организационное развитие в России". Высокий уровень обобщения этих материалов позволил вынести их в первую главу, где рассматриваются наиболее общие вопросы тренинга и консалтинга как средств развития бизнеса.

В работе М. Кларина показано, что тренинг решает задачи не только индивидуального развития сотрудников, но и развития организации в целом, так как тренинг одного и того же содержания может быть ориентирован на решение проблем различного масштаба (индивидуального, системного, стратегического). По мнению автора, роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают поддерживающую или инновационную стратегию обучения в организации: тренинг имеет поддерживающий характер, когда организация функционирует стабильно, а в условиях организационных изменений корпоративный тренинг является инструментом преобразования, обеспечивает управление изменениями и носит инновационный характер.

Работа М. Иванова и Д. Шустермана посвящена оранизационному консультированию и, в частности, одному из его видов — подходу организационного развития. Авторы описывают созданный после Второй мировой войны в Великобритании и США консультативный подход к организационному развитию, предлагают стройную систематизацию видов организационного консультирования и показывают, какое место в этой системе занимает подход организационного развития. Анализ мифов российской культуры позволил авторам описать особенности применения организационного консультирования в российском бизнесе и его типичные трудности. В заключение авторы останавливаются на проблеме рынка консультативных услуг и описывают, кому и зачем может быть необходим оргконсультант.

Обе эти работы еще раз подчеркивают, что гибкий подход к корпоративным тренингам и оргконсультированию позволяет решать широкий спектр задач разви-

тия бизнеса. В этой книге мы рассмотрели несколько проблем, в работе с которыми эффективно используются тренинг и консалтинг: подбор, стимулирование и обучение персонала, развитие механизмов управления и корпоративной культуры, работа с имиджем и другие составляющие PR-практики. Каждой из этих проблем посвящена отдельная глава. Рассмотрим коротко их содержание.

Проблема подбора персонала с помощью внешних консультантов анализируется в работе М. Богданова. Более подробно он описывает две базовые услуги, родственные по характеру, но различающиеся по технологии — Executive Search, то есть поиск управленцев высшего звена и редких специалистов, и рекрутмент, то есть подбор управленцев низшего и среднего звеньев, а также квалифицированных исполнителей и специалистов. Другой подход к проблеме подбора персонала — опора на внутренних консультантов — представлен в статье П. Букова. Он описывает тренинг по приему на работу и кадровому аудиту для менеджеров службы персонала и других руководителей. Эту тему прекрасно иллюстрирует представленный Б. Мастеровым и Н. Тумашковой случай из практики, живо воссоздающий тревожную атмосферу августовского кризиса 1998 года.

Проблема стимулирования персонала, как и подбор сотрудников, традиционно относится к ведению менеджеров по персоналу, поэтому мы дополнили эту главу еще двумя работами — аналитической статьей о психологических аспектах стимулирования персонала Б. Мастерова и Н. Тумашковой и соответствующим кейсом Д. Дьяковой и Ю. Пасс.

Наиболее распространенная форма обучения персонала — конечно, тренинг. Темы тренингов, представленные в третьей главе, ориентированы на разные группы специалистов — секретарей, продавцов по телефону, торговых представителей и др., но содержание этих тренингов намного шире: курс Е. Михайловой, в котором отрабатывается умение слушать и говорить, формирует основы коммуникативной компетентности, полезные самым разным тренинговым контингентам, а курс М. Гинзбурга полезен всем, кто ценит свое самочувствие и хочет получить в руки надежный инструмент, позволяющий эффективно управлять собственными состояниями. Совершенно особое место в этой главе занимает работа, посвященная тренингу тренеров. Фактически, в ней выясняется, что такое тренинг вообще. Что такое “тренировать”? Ставить человека в условия, в которых он быстро обучается? Давать возможность посмотреть как бы со стороны на привычное, освобождая взгляд от “замыливания”? Помогать понимать ошибки и получать подсказки о том, куда двигаться? Расширять репертуар решений, способов, приемов поведения? Стимулировать творческую активность или отработать конкретные навыки? Конечно, все это и еще многое другое. Тренировать — это ведь и уметь слышать других, снимать раздражения, воспринимать групповые процессы в их типичных повторяющихся формах, различать, где в рабочую ситуацию бессознательно привносятся чувства из прошлого, а где — всего лишь конкретная рабочая проблема.

Конечно, главное в тренинге — дать людям новые умения и навыки, повышающие эффективность работы. То, за что, собственно, и платятся деньги. Чтобы сделать это, можно "лечить симптомы", "оказывать первую помощь" или же, как хороший врач, обращать внимание не только на симптомы, внешнее проявление проблемы, но и на то, что скрывается за ними. Однако в этом случае на свет может появиться многое из того, что "не заказывали". Поэтому у тренера существует большой выбор способов работы: от алгоритмизированного, четко простроенного, вплоть до американской улыбки, тренинга навыков до процесс-организованного отреагирования, направленного на осознавание роли чувств и отношений, через промежуточные варианты организации моделирующих игр и упражнений.

В целом, эта глава носит отчетливый методический характер и поэтому будет полезна не только тренерам, но и тренинг-менеджерам — тем, кто разрабатывает программы обучения персонала и для кого важно ориентироваться в репертуаре современных возможностей тренинга.

Следующая глава посвящена проблемам управления и будет особенно интересна менеджерам разного уровня. Если тренинг эффективного влияния, предлагаемый М. Гинзбургом, ориентирован на индивидуальные изменения, то тренинг ведения совещания, представленный Б. Мастеровым, — прекрасный пример того, как результатом проведения тренинга могут стать структурные преобразования в организации. Эту главу удачно дополняет материал Ю. Жукова и Д. Хренова, в котором описан случай управленческого консультирования по выстраиванию системы структурированного менеджмента в организации.

Совершенно особое место в практике тренинга и консультирования занимает работа по развитию корпоративной культуры. В настоящее время значение этой проблемы трудно переоценить. Корпоративная культура является мощным рычагом мотивирования персонала и управления им. Поэтому заказчик такого рода работ — это служба HR или первые лица организаций. Но эта услуга еще не является "раскрученной" и отработанной практикой, здесь, как в той рекламе кофе — "предвкушение вкуса... все только начинается", и тем интереснее представленные материалы Б. Мастерова и Н. Тумашковой. Их стиль весьма своеобразен — это и отшлифованные методические разработки, и богатые деталями фрагменты случаев из практики, и рекомендации коллегам и потенциальным заказчикам. И все это изложено очень динамичным и ярким языком.

Заключительная глава книги — последняя только по порядку, но не по значению: ее содержание выходит за рамки работы с организациями. Имидж, как искусственно созданный образ, стал принадлежностью не только товаров, организаций, но и публичных лиц бизнеса и политики. В этой главе представлена разработка имиджа для всех трех его потенциальных "владельцев": в тренинге П. Букова речь идет о создании рекламных имиджей товаров и услуг, статьи Н. Тумашковой и Б. Мастерова знакомят нас с моделями разработки имиджа

компании, а работы М. Иванова и Л. Кроля представляют специфику создания персонального имиджа. Однако, как показывает Л. Кроль, работа с VIP — это больше, чем создание имиджа, это еще и коучинг, и индивидуальный навыковый тренинг, и немного психотерапии. Поэтому содержание данной работы представляет широкий круг авторских технологий, которые помогут сделать более комфортной публичную жизнь тех, кому приходится всегда быть "на виду".

Политический PR — интенсивно развивающаяся и модная сейчас сфера практики, именно здесь большие финансовые вложения способствуют разработке новых технологий. Имиджевый подход — не единственный в работе с политиками и выборными кампаниями. В этой главе мы представляем иной подход к работе с политическими кампаниями, который его авторы, В. Семенов и В. Зарецкий, называют культурно-деятельностным. Его специфика состоит в том, что политическая кампания проводится как организация культурного действия и осознанного выбора. Необходимо отметить также, что технологии, используемые авторами для проведения предвыборных кампаний различных уровней, заимствованы из организационного консультирования. Таким образом, мы снова встречаемся с тем, что обогащение репертуара возможностей консультанта происходит за счет взаимопроникновения технологий различных сфер практики.

И еще одно замечание. Думается, что не случайно в названиях этой главы дважды встречается отсылка к работам Л. С. Выготского — для профессионального психолога это показатель основательной теоретической разработки метода и своеобразный "знак качества" данной технологии.

В заключение нашего обзора хотелось бы сказать несколько слов о стиле работ. Стиль отчетливо разный: здесь и методические разработки с пошаговым описанием тренинга, и статьи с основательным теоретическим анализом проблемы, и публицистически описанные случаи из практики. Мы не считаем это недостатком книги, скорее, наоборот. Как в любой новой отрасли знаний, здесь больше феноменологии, чем теории. И читая эту книгу, мы знакомимся с феноменологией психологических бизнес-практик под разным углом зрения, которые то строго научно, то свежо и сочно представляют нам возможности тренинга и консалтинга в развитии бизнеса.

Леонид Кроль
Елена Пуртова

1. ТРЕНИНГ И КОНСАЛТИНГ: НЕКОТОРЫЕ ПРИНЦИПЫ

М.В. Кларин

КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ — ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ *

ОБУЧЕНИЕ НЕ ПО-ШКОЛЬНОМУ: РОЛЬ И МЕСТО КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА

Внутрифирменное обучение заметно отличается по направленности от школьного или вузовского. Знания и умения носят не общий (общеобразовательный или профессионально-образовательный) характер; они непосредственно направлены на повышение эффективности производственной деятельности. Корпоративный тренинг максимально конкретен, иначе это либо не тренинг, либо плохой тренинг. Направленность корпоративного обучения функциональна: его задача — поддержать и повысить результативность организации.

Недавние исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что 10%-ное увеличение расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только на 3,8%**.

Место тренинга в работе организации схематически представлена на рис. 1***.

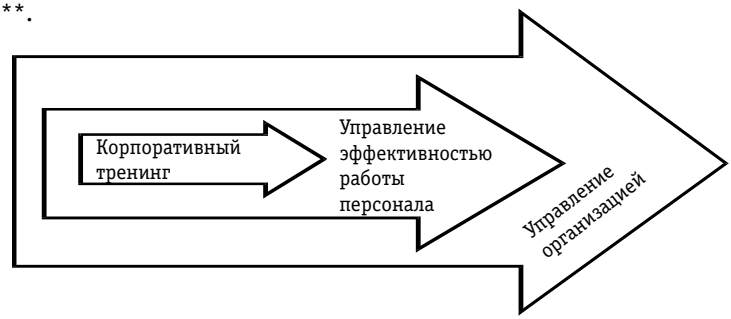


Рис. 1. Место корпоративного тренинга в работе организации

*Статья представляет собой фрагмент книги “Корпоративный тренинг: от А до Я”. — М.: Дело, 2000

**Авторы исследования — Роберт Земски и Сьюзан Шаман, университет штата Пенсильвания.

***Adapted from source: Mager R. Making Instruction Work. — Belmont, 1988.

ПРАКТИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ

Особенности корпоративного тренинга определяются его прикладной направленностью. Менеджеры по персоналу говорят: "Тренинги нам нужны для *натаскивания* и руководителей, и специалистов"*. По какой бы теме ни велось обучение, от тренинг-менеджеров обычно можно услышать: "Как можно меньше теории!.." Это не значит, что теория, знания участникам не нужны. (Хорошо известно: нет ничего практичнее хорошей теории.) Менеджеров беспокоит другое: им и их подопечным нужны не столько общие сведения, сколько практические *результаты*. Как сказал директор по персоналу крупного компьютерного холдинга, "нам нужно не только слово «*интересно*», но и слово *«полезно»*..."

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРОВ

Где искать резервы повышения производительности труда? Специалисты по управлению выделяют два источника отрицательных воздействий на работу предприятий: 1) недостаточную развитость рыночной инфраструктуры и 2) недостаток управленческой культуры, навыков организации труда, отсутствие опыта коммерческой деятельности в условиях рыночной конкуренции, недостаточную квалификацию менеджеров**. Первый источник связан с макроэкономическими условиями, и его в масштабах отдельной компании не изменить; зато работать со вторым — вполне по силам самой организации. Итак, необходимо развитие *менеджмента* и развитие *менеджеров*.

Помочь понять, в чем некомпетентен

Директор крупной компьютерной фирмы говорит:

> "Наши менеджеры — выпускники престижных вузов: МГУ, МФТИ, МАИ, МВТУ и т.д. Они высококлассные технические специалисты с замечательным интеллектом, прекрасно информированы, много читают. Но это не значит, что они готовы быть менеджерами. Есть разрыв между их знаниями и реальной позицией. К роли менеджера многие из них попросту еще не готовы".

*Краснова В. Корпоративный базар. //Эксперт. 1997, №29. — С. 29.
**См.: "Лень-матушка" или плохой менеджмент? Причины низкой производительности труда на лучших российских предприятиях //Ведомости. — 1999. — 29.09. — С.Б—6

Это мнение подтверждает Гарри Кэмп, генеральный менеджер DHL в СНГ. Он считает, что у нас много менеджеров-"теоретиков", которых в ходе собеседования нелегко отличить от "практиков":

> "Человек может выдвинуть блестящую теорию в ответ на какой-то вопрос, проявить все свои знания и эрудицию, которые будут подкреплены его резюме. Но не всегда это говорит о том, что он способен проявить свои знания на практике. Конечно же, потребуется много времени, прежде чем мы научимся отличать людей практики от людей теории"*.

На первый взгляд, задача развития менеджеров ясна: повышать культуру и навыки управления. Однако не все так просто.

Сложности с обучением менеджеров

Нередко менеджеры с заметной напряженностью относятся к тому, что:

- они чего-то не знают или не умеют;
- кто-то чему-то их научит;
- в первом им придется признаваться, а во втором участвовать на глазах у своих коллег — членов группы.

Вот как формулирует запрос к обучению менеджеров директор по персоналу компьютерного холдинга:

> "Наших менеджеров с самого начала тренинга нужно *проблематизировать* — добиться, чтобы они поняли, чего они не понимают. Ведь их основная проблема в том, что они не видят своей собственной проблемы. Они — классные специалисты, и мышление у них чисто техническое. Они видят техническую задачу и бросаются ее решать. Им легче сделать самим, чем организовать других людей. То есть они не понимают, что находятся в позиции организатора работы. С самого начала тренинга нужно что-то, что помогло бы им понять: у них есть проблема".

*См.: Ведомости. 19.01.2000. — С.Б—6.

КАК ГОТОВИТЬ КОМПЕТЕНТНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ?

Пример. Дилемма руководителя, или Как повышать квалификацию?

Менеджер проекта, в недавнем прошлом компьютерный специалист, говорит: “Я с большим трудом успеваю следить за последними изменениями, отстаю от тех, кем руковожу. Мои сотрудники так быстро продвигаются... Мне хочется не потерять квалификацию, но заниматься приходится совсем другими вопросами...”

В приведенном примере ключевое слово — *квалификация*. О какой квалификации идет речь? В чем состоит рост *квалификации руководителя*? Этот вопрос задается не из отвлеченного познавательного интереса, он всерьез возникает в корпоративной практике.

Пример. Кто будет руководителем?

Рассмотрим типичную ситуацию: в компании начинается новый проект. Если это разработка нового компьютерного продукта, то кого назначат руководителем? Ответ ясен: компьютерного специалиста, понимающего суть дела, характер разработки. Если это компания, производящая электротехническое оборудование, ответ также ясен: руководить проектом будет компетентный специалист-инженер.

Итак, в приведенных (и в большинстве других аналогичных) случаях руководить будет *технический специалист*. Однако принятие решений, общение с носителями разнонаправленных интересов, конструктивное разрешение конфликтов, расстановка приоритетов — все эти задачи так далеки от тех, которые он привык решать. Именно здесь происходят самые серьезные сбои.

Залогом успешной работы в современной организации, в том числе успешного восхождения по корпоративным ступеням, является совокупность качеств, которая в последние годы обозначается как “эмоциональный интеллект”. Умение общаться, говорить с людьми, понимать их настроение и интересы, мотивировать — все эти качества обладают обманчивой, кажущейся простотой, они не столь очевидны, как конкретные и четко очерченные технические знания и навыки. В последние годы проводились исследования, посвященные сравнению работы успешных и неуспешных руководителей организаций. По данным исследований, проведенных компанией “Хагберг Консалтинг Групп”, успешные руководители по сравнению с неуспешными тратят меньше времени на

контроль исполнения (25% против 53%), больше занимаются развитием команды и согласованностью работы (34% против 18%) и максимум усилий сосредоточивают на формировании стратегии (41% против 29%).

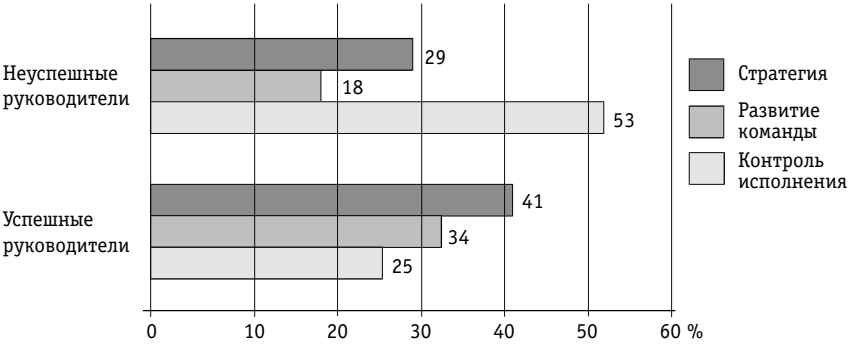


Рис. 2. Сравнение работы успешных и неуспешных руководителей организаций

Эти данные перекликаются с результатами других опросов. В 1998 г. высшие руководители 150 организаций США назвали следующие области умений, которые они считают необходимым развивать в первую очередь у высшего руководящего состава своих организаций*.

47%	Формирование и развитие команды	40%	Лидерство
44%	Стратегическое мышление	34%	Способность мотивировать сотрудников.

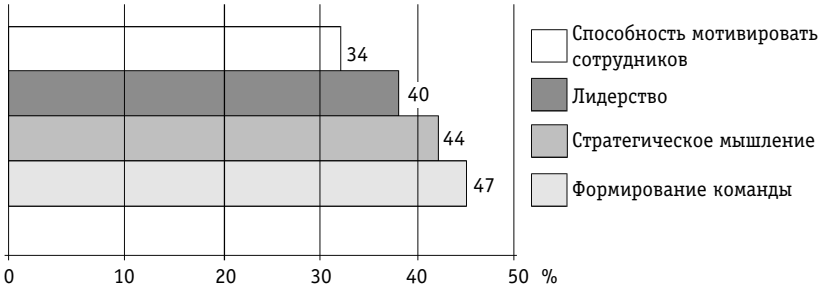


Рис. 3. Области ключевых умений высшего руководства

*Source: Dr. Scott J. Simmerman, Performance Management Company, 1998.

Кроме того, ситуация ответственного выбора сама по себе является стрессовой, несет в себе значительные психофизические нагрузки. Требуются дополнительные качества и умения для преодоления стресса: без них происходит “выгорание” менеджера.

Вверх по лестнице, ведущей... вверх!

Представим себе профессионала, который начинал как технический специалист и постепенно продвигался по ступеням менеджерской лестницы. По мере перехода от роли технического специалиста к роли менеджера значение технических навыков снижается. Для успешной работы менеджера наиболее важными становятся выработка и принятие решений, планирование, организация работы, мотивирование сотрудников, контроль за ходом выполнения работ, руководство как отдельными сотрудниками, так и работой команды, навыки общения. Для руководителей высшего звена успех все в большей степени зависит от интуиции, гибкости, оперативности, разносторонности, цельности и других личностных качеств, которые проявляются в реализации и развитии корпоративной политики.

Навыки лидерства и менеджмента различаются условно. Э. Деминг говорил: “Мы управляем процессами и системами, руководим — людьми”. Лидерство и управление/контроль и стоящие за ними области умений и навыков представлены на следующей схеме.

Рис. 4. Умения и навыки руководителя в области лидерства и менеджмента

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА

Корпоративный тренинг, так же как и его распространенные синонимы — *бизнес-тренинг*, *внутрифирменное обучение*, — понятия, образованные практикой работы организаций, крупных фирм и компаний. Их основное значение можно кратко охарактеризовать так: подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации. Если произносить эту фразу вслух, нужно сделать ударение на обе составляющие — то есть на *эффективную работу* и *данную организацию*. В условиях бизнеса конечная задача корпоративного тренинга — вклад в рост прибыли компании, в условиях государственной или некоммерческой организации — повышение эффективности ее работы. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике компаний нет необходимости (и тем более времени!) знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников (особенно менеджеров) лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга — от одного до пяти дней, а чаще — два-три дня.

Пока еще нет достоверных статистических данных о том, насколько распространены тренинги в организациях России. Мировой опыт показывает тенденцию: устойчивый рост числа сотрудников, прошедших тренинги в организациях всех типов (см, например, данные по США на графике).

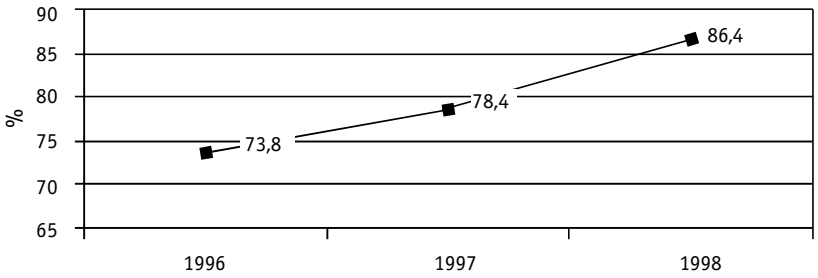


Рис. 5. Число сотрудников, прошедших тренинги в организациях США (в %)*

*Источник: ASTD, 1999.

КОРПОРАТИВНЫЕ УЧЕБНЫЕ ЦЕНТРЫ

Внутренние учебные центры имеются лишь в наиболее крупных фирмах — таких, как, например, Центробанк, Сбербанк, компании Rank Xerox, Ericsson, Coca-Cola и др. Обучение в них ориентировано на сотрудников организации или ее партнеров, например, дилеров или клиентов. Туда обычно не попадают люди со стороны. (Так, осенью 1997 г. в учебном центре компании Rank Xerox "открытым" был только 10-дневный курс "Техника продаж" начального уровня.) Задача корпоративного учебного центра — целенаправленное обучение сотрудников, подстройка их квалификации под требования организации. В некоторых случаях учебные центры дают возможность пройти широкую, развернутую подготовку.

Пример. Учебный центр — корпоративный институт

Учебный центр компании Ericsson проводит обучение по схеме "техник — системный инженер — эксперт". Курс обучения длится 25—35 дней. Первые две недели посвящены теории, последующие три — освоению оборудования. После окончания первого цикла обучения сотрудник работает в компании как техник. Через год он может пройти следующий цикл и перейти в категорию системных инженеров. Еще год работы в компании — и следующий цикл обучения помогает сотруднику стать квалифицированным специалистом-экспертом. Учебный центр предлагает на выбор подготовку по специальностям: эксперт по сетям общего пользования, мобильной телефонной связи, офисным АТС.

До августовского кризиса 1998 г. Корпоративный институт банка МЕНАТЕП обучал слушателей по специальностям: финансы и кредит, банковское дело, финансовый менеджмент. Занятия проводились на протяжении года трижды в неделю по 4 часа после рабочего дня и полный день в субботу. Стоимость обучения составляла около 2000 долларов, но для сотрудников банка, а также холдинга "Роспром" и компании ЮКОС обучение было бесплатным.

В практике ведущих международных компаний получили распространение центры подготовки менеджеров, работающие как своего рода бизнес-школы и получившие название корпоративных коллежей, институтов или университетов — например, Disney University, Federal Express Leadership Institute, учебный центр Crotonville в компании General Electric, школа бизнеса компании AT&T, университет Motorola и др. Их основная задача — укрепить и развить конкурентоспособность своих компаний*.

*Подробнее см., например: Fresina A.The Three Prototypes of Corporate Universities //*The Corporate University Review*, 1997, Jan/Feb; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — 3-е изд. — М, 1998. — С. 135—136.

Корпоративные учебные центры нередко сосредоточивают свою деятельность на технической подготовке, обучении первичным навыкам работы с клиентами. Некоторые центры проводят вводный курс для новых сотрудников, который помогает человеку встроиться в организацию, узнать ее историю, корпоративную культуру, особенности применяемой терминологии, характеристики оборудования и т.д. Внутренние тренинговые центры ориентированы на наиболее типичные, повторяющиеся учебные курсы — такие как навыки работы с клиентами, техника продаж, базовые навыки менеджера.

При всей широте диапазона внутренних тренинговых курсов в него обычно не попадают программы развития менеджмента (особенно для менеджеров среднего и высшего звена), обучение в области стратегического планирования, руководства проектами, управления организационными изменениями и другие области управления повышенного уровня. Соответствующие тренинговые потребности компаний обслуживаются внешними тренинговыми организациями.

ВИДЫ И УРОВЕНЬ ТРЕНИНГОВ

Чтобы спланировать обучение в компании, заказать проведение курса, составить перечень тренингов, нужно иметь набор видов тренинга, их классификацию. Руководство компаний и менеджеры по персоналу обычно не стремятся к строгой классификации и делят тренинги так, как удобнее для работы. В зависимости от задач удобнее бывает по-разному. Назовем некоторые варианты выделения видов тренингов в организациях.

Тематика

Это распространенный способ разделять тренинги. Распространенные темы тренингов: вводный (ориентационный) тренинг, техника продаж, ведение переговоров, навыки презентации, работа с клиентами, принятие управленческих решений и т.д. Разделяя тренинги по темам, можно четко определить предметную область работы. Однако для организации и проведения эффективного тренинга выбрать тему недостаточно. Нужно точно знать, для кого проводится обучение.

Участники

Типичное разделение участников — по их положению в организации. Рядовые сотрудники, линейные менеджеры (супервайзеры), менеджеры среднего звена, высшее руководство. Соответственно разделяются и тренинги. Это деление дополняет тематическое. В результате получаем такое описание тренинга: курс

техники продаж для торговых представителей, или тренинг по ведению переговоров менеджеров.

Уровни целей тренинга

Следующий подход к делению тренингов предложен автором данной статьи. Он состоит в том, чтобы выделить уровень (масштаб) проблем и потребностей организации, откликом на которые выступает данный тренинг.

- *Индивидуальный* уровень относится к тем проблемам и потребностям организации, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности и т.д.
- *Системный* уровень относится к тем проблемам и потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны с взаимодействием внутри компании. Например: управление конфликтами, решение проблем и т.д.
- *Стратегический* уровень относится к тем проблемам и потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

Тематика тренингов, уровень сотрудников, для которых они предназначены, и уровень потребностей организации связаны между собой, хотя не всегда эта связь однозначна. Отправной момент — потребности организации. Если их не учесть, появляются типичные ошибки.

Пример. Тема подходящая, тренинг неэффективный

Руководство компании приняло решение провести тренинг по маркетингу для совета директоров. Программа включала инструменты анализа рынка, основы составления маркетингового плана. После проведения тренинга оказалось, что маркетинговая функция в компании не изменилась. Руководство было разочаровано тренингом. Генеральный директор поставил вопрос о привлечении дорогостоящих консультантов. Проблема была в том, чтобы развить потенциал самой компании.

Анализируя причины неудачи, руководство пришло к следующему выводу: тренинг должен был носить стратегический характер, в то время как предложенная программа была ситуативной, оснащала участников индивидуальными навыками, не работала на стратегическое решение задач всей организации. Неудачи можно было бы избежать, если с самого начала четко задать тип тренинга, выстроить его направленность.

Связь тематики тренингов и уровня (масштаба) проблем в организации проиллюстрируем в таблице, где представлены тренинги распространенной тематики и для каждой темы назван наиболее типичный уровень (масштаб) проблем.

Тематика тренинга	Уровень проблем		
	индивидуальный	системный	стратегический
Вводный (ориентационный) тренинг	✓		
Техника продаж	✓		
Управление временем	✓		
Управление ресурсами	✓		
Управление проектами	✓	✓	
Навыки работы секретаря	✓		
Развитие критического мышления	✓		
Телефонное поведение	✓		
Проведение презентаций	✓		
Проведение рабочих совещаний	✓	✓	
Работа с клиентами	✓	✓	
Принятие управленческих решений	✓	✓	
Решение проблем	✓	✓	
Проведение переговоров	✓		
Наставничество	✓	✓	
Решение проблем в организации	✓	✓	
Развитие команды в организации	✓	✓	✓
Развитие корпоративной культуры		✓	✓
Управление переменами		✓	✓
Управление конфликтами	✓	✓	
Навыки лидерства	✓	✓	
Маркетинг	✓	✓	✓
Управление результативностью работы		✓	✓
и т.д.			

При одной и той же тематике тренинга его уровень может быть разным в зависимости от особенностей организации. Для некоторых компаний тренинг по работе с клиентами может быть подчинен задаче выстроить общие стратегические ориентиры, перейти от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание, соответственно, уровень тренинга выйдет за рамки индивидуального.

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР УРОВНЯ ТРЕНИНГА — ОСНОВА ЖЕЛАЕМОГО БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТА

*Пример. Решение проблем в организации**

Руководство крупной компании-производителя популярного в России напитка решило провести тренинговую программу. Задача тренинга — обучить менеджеров завода решению проблем. Однако замысел руководства не ограничивался задачей индивидуального уровня (вооружение навыками). После обучения навыкам был запланирован второй этап — подготовка группы менеджеров-фасилитаторов, которые могли бы создавать и координировать работу мобильных межфункциональных групп, поддерживать практику решения проблем в организации. В предварительном обсуждении был определен уровень участников — линейные менеджеры и менеджеры среднего звена завода.

Исходя из этого замысла, тренеры-консультанты подошли к задаче первого этапа тренинга как к задаче системного уровня и в соответствии с этим составили программу. Содержательный характер тренинга определили не как общеразвивающее обучение методам решения проблем, но как рабочее взаимодействие по решению проблем в корпоративной среде. Правильность подхода подтвердилась в течение ближайших недель. После проведения тренинга с несколькими группами менеджеров взаимодействие между подразделениями компании значительно улучшилось:

- возросла эффективность взаимодействия между заводскими подразделениями;
- сократилось время принятия решений, особенно “на стыках” между производящими и торгующими подразделениями;
- в компании сформировался слой сотрудников, говорящих на одном управленческом языке.

Следущий этап тренинговой программы закончился формированием группы фасилитаторов. Первое “боевое крещение” группа прошла сразу же, когда в ходе тренинга на заводе произошла нештатная ситуация. Пользуясь инстру-

*Совместная работа с Еленой Алешиной, Центр развития деловых навыков.

ментами решения проблем и анализа производственных процессов, которые предложили тренеры, группа

- обнаружила проблемные участки производства,
- выявила набор потенциальных источников проблем,
- наметила варианты решений для их устранения,
- четко и ясно представила их руководству завода.

В ходе итоговой презентации результаты работы группы произвели заметное впечатление на руководство компании.

В приведенном примере руководство компании получило троякий результат:

1) предложения для ликвидации конкретного типа производственных сбоев;
2) сформированную группу менеджеров-фасилитаторов, которые стали своеобразным "управленческим десантом" компании, способным оперативно реагировать на возникающие сбои и неполадки;
3) потенциал для развития корпоративной культуры компании — культуры сквозного обеспечения высокого качества.

Залогом достигнутого результата было точное исходное понимание замысла тренинговой программы и соответствующий "дизайн" содержания тренингов как тренингов системного уровня.

Итак, вид тренинга подбирается исходя из следующих параметров:

участники
тематика
уровень (масштаб) проблем в организации.

Точный выбор вида и уровня тренинга — залог его успеха.

ТРЕНИНГИ ПО РАЗВИТИЮ МЕНЕДЖМЕНТА И ЛИДЕРСТВА

Приведем примеры распространенных тренинговых курсов в области развития менеджмента и лидерства. Условно сгруппируем их по двум областям.

Развитие менеджмента	*Основы лидерства*
Навыки менеджмента	Мотивация сотрудников
Управление временем	Стили руководства. Основы делегирования
Стратегическое планирование	Руководство малыми группами
Принятие управленческих решений	Ведение переговоров
Управление результативностью	Управление конфликтами
Управление проектами	Управление изменениями

Опыт показывает, что наибольший эффект дают не отдельные тренинговые курсы, какими бы подходящими ни были их названия, а программы развития менеджмента, адаптированные для потребностей конкретной организации.

КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

В международной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного тренинга. В российских условиях обращение к "учебному режиму" нередко происходит в экстренных, напряженных обстоятельствах, обстановке организационных изменений.

Пример. Обучение как поддержка изменений

Тренинговый курс "Финансовые основы деятельности компании: стратегическое планирование"*. Тренеры-консультанты ввели представление о стержневой цели компании. На основе адаптированной к условиям российского бизнеса модели М. Портера они представили участникам — совету директоров компьютерной компании — картину смены бизнес-ориентиров: от выживания к максимизации объемов продаж и, далее, к максимизации прибыли, продемонстрировали различия в работе компаний в зависимости от выбора стратегических ориентиров. Участники самостоятельно провели *разработку* бизнес-стратегии для своей компании, которую сопровождали и поддерживали ведущие. При традиционном подходе (заметим: хорошем традиционном) за изложением модели следовало бы ее применение к конкретному материалу — условной или реальной фирме (анализ конкретного примера). В данном случае тренеры избрали другой путь — работу с ориентирами самой компании. Полученные результаты — маркетинговые планы — стали впоследствии материалом обсуждения в компании, были использованы при выработке управленческих решений.

Перед нами — особая разновидность тренинга, в котором обучение сочетается с анализом проблем компании и направлено на их постановку и разработку, причем не в качестве иллюстрации или примера, как в традиционном обучении, а непосредственно, как это бывает в решении управленческой задачи. Такой тренинг отличается от традиционного, функционально-поведенческого, направленного на воспроизводство уже известного, заведомо очерченного профессионального опыта (знаний, навыков, отношений); он стимулирует изменения в деятельности компании, носит инновационный характер.

*Тренеры-консультанты — Борис Терещенко, Татьяна Чувахина, Центр развития деловых навыков (CBSD).

Управление переменами — содержание корпоративного тренинга

После долгой подготовительной работы по перестройке крупного холдинга руководство приняло решение провести тренинг, посвященный управлению переменами для менеджеров среднего звена и ряда "вторых лиц" компании. Тренинг должен был стать подготовкой к предстоящему разрастанию организации, перестройке ее маркетинговой стратегии. Участники применили модель управления организационными изменениями к анализу конкретного случая, составили перечень необходимых действий по сопровождению и поддержке изменений. Особый интерес вызвал раздел о типах реакции на перемены, сопротивлении в процессе перемен. Курс сопровождался изучением корпоративной культуры, данные которого не только сообщались участникам, но впоследствии "возвращались" высшему руководству для выработки управленческих решений. В тренинг были включены и "навыковые" темы — такие как принятие стратегических решений, работа в командах, основы лидерства и др., — направленные на поддержку лидерской позиции руководителей в ходе перемен. В конце обучения менеджеры отметили, насколько полезным для них оказался тренинговый курс. Месяц спустя холдинг заметно вырос. Несмотря на то, что объем и темп перемен в компании превзошли планы руководства, менеджеры достойно справились с ситуацией. Немалую роль в этом сыграла подготовка, полученная в тренинговом курсе.

В приведенном примере тренинговый курс носил заметно выраженный стимулирующий, инновационный характер: ведущие включали в материал обучения реальность самой компании, менеджеры намечали реальные действия в условиях текущих и предстоящих изменений. Задачи обучения выходили за рамки передачи знаний и развития навыков для воспроизводства регулярной деятельности. Инновационный характер тренинга позволил использовать его как поддержку изменений в организации при переходе на новый уровень развития.

ТРЕНИНГ ИННОВАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Итак, корпоративный тренинг может служить инструментом организационных изменений. Обучение выполняет инновационную, преобразующую роль в деятельности организации. Руководство принимает решение о проведении тренинга, исходя из потребностей в управлении изменениями.

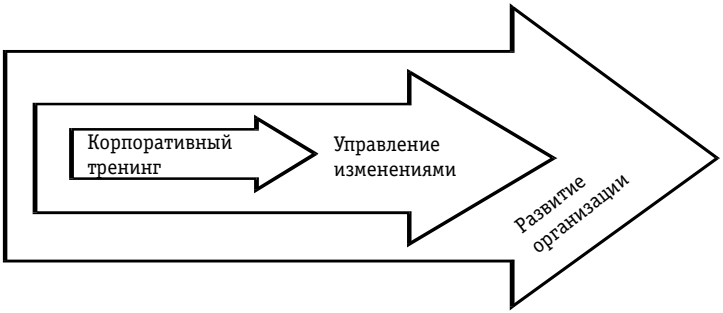


Рис. 6. Место корпоративного тренинга в управлении изменениями

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Корпоративный тренинг решает задачи как индивидуального развития сотрудников, так и развития организации в целом.

Приоритеты корпоративного тренинга, его направленность и содержание зависят от уровня текущих и перспективных задач организации. Эти приоритеты должны быть результатом осознанного выбора руководства.

Роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации — поддерживающую или инновационную направленность обучения.

В организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг имеет поддерживающий характер, направлен на повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности организации в управлении результативностью.

В условиях организационных изменений корпоративный тренинг служит инструментом преобразований, направлен на развитие организации, обслуживает потребности организации в управлении изменениями.

Корпоративный тренинг, стимулирующий и поддерживающий организационные изменения, имеет инновационный характер. Его нужно использовать как средство управляемого преобразования имеющегося опыта — как сотрудников, так и организации в целом.

М.А. Иванов, Д.М. Шустерман

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

ВОЗНИКНОВЕНИЕ OD-ПОДХОДА

Междисциплинарный подход, получившие название “организационное развитие” (Organizational Development — OD), возник в США и Великобритании после Второй мировой войны и в настоящее время бурно развивается, оказывая влияние на представления об эффективных организациях и управлении во всем мире.

В основе OD-подхода заложено представление об организации как социотехнической системе. Таким образом, оказывается возможным интегрировать как собственно системные знания, получившие развитие в кибернетике и в какой-то степени в экономике, так и социально-психологические представления об организации как группе людей, накопленные в социологии, психологии и этнографии.

С этой точки зрения можно выделить несколько базовых идей, с интеграции которых и начался собственно OD-подход.

1. Организация представляет собой открытую систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем.

2. Организация — развивающаяся социальная система, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики.

3. В организации всегда существуют, реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми.

4. Люди в организациях неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них на основе опыта функционирования в семье — первой для каждого человека организации.

Первые две идеи активно развивались в США и связаны в первую очередь с именем Курта Левина. Два последних положения были внесены в OD-подход В. Бионом и разрабатывались в Тэвистокской клинике, а затем институте в Великобритании.

Системный подход делает акцент на несводимости характеристик системы к сумме качеств ее элементов. Так, характеристики молекулы не выводимы из суммы качеств составляющих ее атомов.

В открытой системе действует закон фон Берталанфи о наличии множества различных путей достижения одного и того же состояния системы или получения одного и того же результата.

Системный подход к организации позволил представить организацию как открытую систему, связанную со средой, зависимую от изменений среды, включающую в себя людей в качестве элементов, но несводимую к сумме их устремлений, способностей и желаний. Объединенные общими целями, реализующие привычные модели поведения члены организации не всегда способны увидеть то множество возможных путей и способов, которые могут привести к необходимому результату.

Организация как группа проходит ряд стадий развития. Как и этапы развития ребенка, эти стадии имеют не только количественные, но и качественные различия. Стадии развития организации как группы определяют ее возможности, влияют на ее продуктивность, задают тот круг проблем, который оказывается в центре внимания ее членов.

Наличие двух видов активности членов организации, реализуемых параллельно и оказывающих влияние друг на друга, определяет соответствие, адекватность требований стоящей перед организацией задачи и отношений, существующих между ее элементами.

Представление о неосознаваемых стереотипах поведения, реализуемых людьми в организационных моделях, заложенных еще в детстве, позволяет понять то множество иррациональных ситуаций, которые можно встретить в реальности, и то чувство дискомфорта, которое испытывают члены организации в тех случаях, когда их поведение неадекватно и неэффективно.

Для развития этих идей в США и Великобритании было проведено множество исследований на искусственных группах: лабораторных, тренинговых и психотерапевтических. Но уже в 50-х годах начались активные работы в реальных фирмах и организациях. Специалисты, развивавшие OD-подход и в Великобритании, и в США, активно взаимодействовали и поэтому при сохранении различий в акцентах смогли сформировать общий, целостный взгляд на развитие организаций.

За последние 40—50 лет OD-подход активно развивался, с его помощью и на его основе проведены консультирование и изменения в сотнях организаций в разных странах, опубликованы тысячи статей и книг. В Россию этот подход приходит лишь в последнее десятилетие и, хотя его уже неоднократно использовали в практике, он пока еще остается известным лишь достаточно узкому кругу специалистов.

ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ И СПЕЦИФИКА OD-ПОДХОДА

Объектом OD-подхода всегда является организация, понимаемая как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. При этом организации могут являться объектом применения OD-подхода независимо от того, какие цели они реализуют. Следовательно, и бизнес, и политические, и общественные, и даже государственные организации могут рассматриваться как объекты OD-подхода.

Любая организация имеет некую локализацию в пространстве и времени, предполагает наличие определенных пространственно-временных границ. Все, что находится за пределами этих границ, предстает для организации как среда существования. Хотя степень проницаемости и жесткости границ может быть различной, любая организация, являясь открытой системой, находится в постоянном взаимодействии со средой.

Каждая организация проходит свой путь от “рождения” до “смерти”, находясь в постоянном процессе изменений: развитие есть атрибут любой организации. Среда существования организации также изменяется: меняются политическая и социальная ситуации, налоговая политика, законодательство, конъюнктура на рынке, времена года, погодные условия и т.д.

Организация может существовать и реализовывать стоящие перед ней цели, только если ее изменения адекватны изменениям и требованиям среды.

Предметом OD-подхода является планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели, при сохранении адекватности требованиям изменяющейся среды.

Для своих создателей, владельцев, учредителей организация — средство достижения собственных целей. То же и для персонала организации, хотя цели персонала и владельцев могут не совпадать. Таким образом, для существования и развития организации она должна быть зачем-то нужна своим членам и учредителям, должна позволять им реализовывать те цели, которые нельзя или хотя бы сложнее было бы достигнуть без организации.

Но организация должна быть зачем-то нужна и среде. Она должна что-то давать среде и иметь потребителей — тех, кто заинтересован в ее продукте. Чем больше элементов среды заинтересовано в существовании организации, тем устойчивее ее положение, тем больше возможностей для ее развития. Но продукт деятельности организации всегда предполагает некую технологию производства, которая, в свою очередь, задает некие ограничения и требования.

Таким образом можно выделить четыре основных системообразующих фактора, которые определяют возможности развития организации:

1. Цели и интересы лидеров — владельцев, менеджеров высшего уровня.
2. Цели и интересы персонала.
3. Требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги).
4. Требования среды: экономические, политические, социальные и т.п.

Все эти требования имеют разные источники, между ними, как правило, возникают противоречия, которые и задают необходимость изменения, развития организации.

Каждая организация вынуждена при этом решать две базовые проблемы:

1. Выживание в условиях изменяющейся среды.
2. Интеграция, то есть как не распасться под действием внутренних противоречий и конфликтов.

Основной задачей управления организацией является использование противоречий, возникающих между системообразующими факторами, для ее выживания, интеграции и развития. В зависимости от того, насколько лидерам удается решать эту задачу, организация оказывается эффективной или неэффективной. Поэтому при оказании консультативных услуг заказчиками и основными клиентами OD-консультантов являются лидеры, персонифицирующие организацию и определяющие ее эффективность.

ВИДЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Консультирование в последние годы превратилось в самостоятельный, быстроразвивающийся вид деятельности, в особый вид бизнеса, достаточно доходный и перспективный. Уже и в нашей стране можно встретить огромное количество рекламных объявлений, предлагающих самые разнообразные консульта-

тивные услуги. Постепенно на российский рынок выходят и крупнейшие западные консультативные фирмы, так называемые фирмы “Большой шестерки”, контролирующие большую часть рынка консультативных услуг в мире.

В этом многообразии консультативных услуг трудно разобраться, выбрать то, что реально требуется, к тому же, как это часто бывает, новый товар выбирают, во многом ориентируясь на красоту упаковки, а не на его потребительские качества.

Чтобы реально сориентироваться в этом море консультативных услуг и представить в нем место консультирования по организационному развитию, характеристике которого и посвящена настоящая статья, необходимо знать, что выделяется более ста видов консультативных услуг, различающихся как подходами, так и формами работы и конечным результатом — тем, что можно назвать сухим остатком консультирования.

Для того чтобы сориентироваться и выделить какие-то типы, а не иметь дело с сотней-двумя малопонятных названий, нужно выделить какие-то критерии, основания для различения. Таких критериев можно встретить множество, так же много можно встретить типологий консультирования. Попробуем предложить критерии, которыми пользуемся мы сами для понимания места и специфики своей и чужой консультативной практики.

1. Позиция консультанта.
2. Степень специализации.
3. Критерии оценки эффективности организации.
4. Наличие—отсутствие системного подхода.
5. Ориентация на процесс или на результат.

ПОЗИЦИЯ КОНСУЛЬТАНТА

Консультирование бывает внутренним и внешним. В первом случае консультант включен в организацию, в ее структуры, иерархию, технологию, отношения между людьми. Во втором — это человек со стороны, зависимый от организации лишь в рамках и на время заключенного договора.

Внутренний консультант знает проблемы и жизнь организации, обладает информацией, которая часто недоступна для человека со стороны. Но положение внутри организации, включенность в протекающие в ней процессы накладывают множество ограничений на его возможности и действия. Ответственность и права внутреннего консультанта определяются его позицией в организации: местом в технологическом процессе, статусом, отношениями с сотрудниками и

руководством. Выход за пределы этих ограничений, нарушение правил, субординации, принятых в культуре форм поведения чреваты санкциями, конфликтами. Наконец, они могут быть деструктивными, если действительно нарушают протекающие в организации процессы.

Наконец, действует и культурный стереотип: "Нет пророка в своем отечестве". Внешний консультант не включен ни в отношения, ни в иерархию, ни в технологию. Он заинтересован в наличии заказа, в получении денег за свою работу. Во всех остальных конфликтах и проблемах он — незаинтересованная сторона. Такая позиция дает определенную свободу, возможность взглянуть на организацию со стороны, но при этом заведомо предполагает дефицит информации — той информации и опыта, которые доступны только членам организации.

Для внешнего консультанта организация всегда "черный ящик", который он может изучать, на который можно воздействовать. Но этот "черный ящик" функционировал и должен в дальнейшем работать сам. Без участия человека со стороны.

В реальной практике можно встретить попытки совмещать эти две позиции: быть внутренним, но независимым консультантом или быть внешним консультантом, но "временно" включиться в ее жизнь. Как все случаи компромисса, такие попытки часто ведут к конфликтам и усложняют работу и консультанта, и организации.

СТЕПЕНЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАНТА

Консультанты могут специализироваться на каких-то аспектах деятельности организации или считать себя универсалами. Специализация консультантов может строиться по дисциплинарному признаку, или по видам организационной деятельности, или по типу проблем. Так, есть консультанты-юристы, психологи, экономисты, социологи и т.п. Эти профессионалы могут консультировать как отдельного человека, так и организацию; они — носители профессиональных знаний и, собственно, продают профессиональный взгляд на организацию. Их товаром может быть анализ ситуации с точки зрения некой научной дисциплины, рекомендации или обучение.

При специализации на видах деятельности консультанты могут представляться как специалисты по финансовой политике, маркетингу, рекламе, продажам, управлению, бизнесу, работе с персоналом и т.п. Консультанты такого типа могут предложить анализ сложившейся практики работы в "своей" области, дать рекомендации по совершенствованию этой работы, предложить некие способы решения проблем в своей зоне компетентности.

Консультанты, специализирующиеся на решении конкретных проблем, могут рекомендовать себя как профессионалов по выводу организаций из кризиса, или разработке управленческих структур, или разрешению конфликтов, или в содействии личностному росту сотрудников и т.п. Их существенное отличие от специалистов первых двух типов состоит в том, что они могут быть и экономистами, и юристами, и психологами, и даже врачами по базовому образованию, но продают они часто одну и ту же известную им технологию решения конкретных проблем. С другой стороны, они не берут на себя ответственность за повышение эффективности организации или за налаживание финансовой, маркетинговой или иной деятельности организации. Их товар — снятие, разрешение конкретной проблемы.

Когда консультант называет себя универсалом, это означает либо то, что он считает себя способным оказывать помощь по всем направлениям деятельности организации, по любым проблемам, либо что он представляет организацию как целое и считает, что ни одно направление и ни одна проблема не должны и не могут быть эффективно решены вне общего целостного анализа организации.

В зависимости от того, что вкладывает консультант в свое понимание универсальности, он либо берется за выполнение любого запроса, либо пытается переформулировать любой запрос в контексте анализа целостной эффективности организации.

Несколько иначе будет выглядеть специализация консультантов, если в качестве критериев взять их знание и навыки. Тогда можно говорить о научном, эмпирическом и уникалистском подходах. При научном подходе консультант специализируется на применении неких научных знаний к практике некой организации (часто такие консультанты в прошлом или параллельно являются научными работниками). При эмпирическом — на применении знаний о прецедентах, то есть о том, что было эффективно в других организациях в аналогичных ситуациях (часто консультанты такого типа — бывшие менеджеры). Уникалистский подход предполагает, что каждая организация настолько сложна и специфична, что каждый раз необходимо находить особое решение и средства, наиболее адекватные условиям и положению организации-клиента.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Если говорить абстрактно, целью любого консультирования является помощь организации в том, чтобы она стала более эффективной. Но что такое эффективная организация, откуда берутся критерии для оценки ее эффективности?

Эти критерии могут быть у консультанта собственными, вытекающими из его профессиональной подготовки, знаний, опыта, культуры. Для кого-то главное в организации — это ее способность выдать большее количество продукта на единицу затраченных ресурсов, в первую очередь денег, для другого — повышение качества продукта, для третьего — стабильность, устойчивость организации и т.д. Все эти критерии могут быть обоснованными и очень хорошими, но они являются внешними по отношению к организации.

Такой подход напоминает медицинский: врач всегда должен бороться за жизнь и здоровье пациента, он знает, что это главное. Но пациент далеко не всегда руководствуется этими приоритетами. Если у врача бывает право иногда насильственной госпитализации, насильственного применения лекарств, то консультант лишен этого права.

У каждой организации есть свои представления о критериях ее эффективности, о приоритетах, о целях, которые необходимо реализовать иногда даже ценой гибели, распада, банкротства. И тогда может быть полезен консультант, который ориентирован именно на эти внутренние критерии организации, признает ее право их иметь, готов принять их и руководствоваться ими в своей работе.

На практике можно встретить как чистые типы консультирования с ориентацией на объективные, внешние критерии или, наоборот, на внутренние, субъективные, так и попытку их совмещения. Тогда право выбора приоритетов отдается клиенту, но консультант предупреждает его о возможной цене такого выбора, о рисках и последствиях.

Встречается и другой вариант — когда консультант делает вид, что руководствуется внутренними критериями организации, сам же пытается реализовывать то, что он считает главным, то есть проводит линию врача, который обманом ли, силой ли пытается все же лечить больного, принимая на себя ответственность за его жизнь.

НАЛИЧИЕ/ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Теоретические положения и некоторые практически значимые следствия системного подхода к управлению и развитию организаций описаны в других источниках. В настоящей статье имеются в виду не взгляды консультанта, не концепции и подходы, которые он исповедует, а особенности его практической работы.

Если консультант, нарушая закон Бира, берется за улучшение элементов системы, не вникая в то, какие последствия может иметь это “улучшение” для организации в целом, то системный подход в его работе отсутствует.

Если целью консультирования, независимо от того, касается ли оно финансового менеджмента, технологии производства или чего-то иного, всегда является помощь в целостном повышении эффективности, в изменении системы, а не отдельного элемента, то это — системное консультирование.

Для несистемного подхода в консультировании центральным всегда оказывается поиск различных способов улучшения, оптимизации конкретного процесса, решения, технологии в организации; при этом часто изобретаются оригинальные и очень красивые способы. Системщик же обращает особое внимание на нормативные требования и соответствие этим требованиям реальных параметров организации “на выходе”. Если такое соответствие есть, то “ремонт” не нужен, если “выход” организации не отвечает установке, то надо искать адекватный способ воздействия на “черный ящик”, понимая, что таких способов всегда несколько, можно выбрать наиболее приемлемый для организации.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ ИЛИ НА ПРОЦЕСС

Консультанты могут работать, ориентируясь на текущие сегодняшние проблемы или на долгосрочные последствия. В одном случае организация, ее цели, продукт, требования среды рассматриваются как неизменные, в статике, в другом предполагается динамика, возможное изменение всех этих составляющих. Рассмотрим пример.

Можно консультировать по вопросам налогообложения в двух разных вариантах:

1) предложить оптимальную на сегодня схему ухода или сокращения налогов, соответствующую сегодняшней законодательной и прецедентной практике организации и налоговых служб, или

2) помочь разработать налоговую политику организации, исходящую из ее стратегии и миссии, ориентированную на возможные изменения как законодательства, так и взаимоотношений организации с государством.

Первый вариант ориентирован на результат, второй — на процесс. В реальной практике управления приходится иметь дело и с тем, и с другим: и с оперативными задачами, когда результат необходим сегодня, и со стратегическими, все-

гда ориентированными на организацию процесса. Поэтому востребованными оказываются услуги консультантов того и другого типа.

Теперь, когда мы ввели критерии различения видов консультирования, можно попробовать описать специфику консультирования по организационному развитию.

Консультирование по организационному развитию процессуально, то есть ориентировано на представление о возможном изменении, динамике как организации, так и среды.

Консультант по организационному развитию — системщик, то есть представляет организацию всегда как целостность, как "черный ящик".

Консультирование по организационному развитию является уникалистским и универсальным в том смысле, что каждая организация рассматривается как уникальная, особая система, требующая поиска своих способов, решений и подходов, независимо от того, насколько типовыми кажутся задача, проблема, формулировка запроса.

Консультант по организационному развитию работает с ориентацией на внутренние критерии эффективности организации, хотя и обязан оценивать и предупреждать о возможных последствиях и рисках, если эти критерии игнорируют или в чем-то не учитывают требования реальности.

И наконец, консультирование по организационному развитию легче проводить в позиции внешнего консультанта, многие запросы могут быть реализованы только в такой независимой позиции.

РОССИЯ КАК СРЕДА

Базовой особенностью России как среды жизнедеятельности отдельных людей и организаций всегда — от старых сказок до сегодняшнего дня — было то, что она воспринималась и проявлялась как враждебная, несправедливая и пугающе неопределенная. Законодательство, государственная, финансовая и фискальная политика во все времена оценивались практически всеми слоями общества как нелогичные, грабительские, противоречащие интересам организаций и людей, препятствующие им реализовывать свои цели. Особенностью последнего десятилетия оказывается к тому же высокая скорость изменения Среды — законов, политики — нестабильность существования. Постоянное изменение "правил игры", при неизменно сохраняющемся игнорировании госу-

дарством интересов и целей конкретных организаций и людей, требует ответного поиска защиты от воздействия среды, новых способов выживания.

Многовековой опыт выживания и существования во враждебной среде сформировал базовые особенности российской культуры, восприятия мира, системы ценностей.

Раз внешняя среда несправедлива, то особую ценность приобретает внутренний мир, ценности, которые удается исповедовать некой группе людей, реализовывать в некой организации. Раз официальные правила и законы несправедливы, то особое значение придается неофициальным, неписаным правилам. Если в реальном окружении нет места свободе, то делаются попытки вырваться из этой среды: казачьи поселения, староверские скиты, эмиграция, внутренняя эмиграция.

Неоднократные попытки изменить среду, попробовать выйти на прямую и открытую борьбу с нею всегда заканчивались поражением ("хотели как лучше, а получилось как всегда"). Такая дуалистичность мира, жесткое его деление на официальный и неофициальный всегда придавали особую значимость личному выбору жизненного пути. Как сказочный герой, так и современный россиянин оказывается на перепутье и может выбрать одну из трех возможных дорог.

Жизнь по внешним правилам

Здесь главными целями оказываются успех, карьера, деньги. Поскольку внешний мир строится на несправедливости, то выбор этого пути осознанно или неосознанно предполагает плату. За успех и богатство приходится платить потерей близких, непосредственных, открытых отношений с другими людьми, внутренней свободы, чувством вины и невозможностью "найти счастье".

Путь к внутренней свободе и праведности

Жизнь по совести, отказ от успеха и богатства, от подчинения официальным правилам там, где они кажутся несправедливыми, — это путь героев, подвижников, диссидентов. Путь, связанный с приоритетом духовной жизни, обязан сопровождаться минимизацией материальных потребностей. Это даже не воспринимается как плата, так как "физические страдания — путь к совершенству".

Дорога к "семейному счастью"

Поиск и создание закрытой группы людей, связанных взаимной любовью, доверием, своими внутренними правилами. Внутри этой группы можно жить по

справедливости, чувствовать себя уверенно и защищенно, поведение людей здесь предсказуемо и определенно. Этот путь можно реализовывать как собственно в семье, так и в общине, в организации. Существенно при этом то, что он обязательно предполагает наличие "своих" и "чужих", особые правила защиты и взаимодействия с "чужаками" и внешней средой в целом. Опасность при реализации такого пути представляют такие изменения среды, при которых существующие приемы защиты перестают быть эффективными.

Каждый человек в ней — а применительно к интересующим нас в данной работе проблемам каждый лидер организации — осознанно или неосознанно делает выбор: выбирает один из описанных выше путей на определенном этапе своей жизни.

При этом принципиальным для российской традиции оказывается выбор между "успехом" и "счастьем". Успех оценивается как случайное везение, как выигрыш в лотерее. После разового успеха, везения ожидается неудача. Враждебная, несправедливая среда должна вредить, а не помогать. Если успех, везение неоднократны, приобретают постоянный характер, то это внушает подозрение, часто перерастающее в страх, так как за такой успех будет необходима какая-то чрезмерная плата. Гарантия внешнего успеха возможна лишь при "сделке с дьяволом": если стать частью враждебного и несправедливого мира, нужно пожертвовать своей душой, стать "чужим" для "своих". Ясно, что при такой картине мира невозможно быть счастливым и успешным одновременно. Счастье возможно лишь в единении с Богом ("жить по-божески"), в единении с близкими, "своими" людьми, только при отказе от внешнего успеха. При этом появляется шанс, что "Бог даст счастье" — собственная ответственность человека за то, чтобы выбрать правильный путь, на котором счастье можно найти. Обретенное счастье — это не момент, не эпизод, каким может быть успех, а процесс счастливой жизни.

Описание дихотомии "успех" — "счастье" будет неполным без упоминания ее особенностей в экстремальных ситуациях. В российской истории такие ситуации возникали многократно, и был выработан особый механизм защиты. Культурные традиции требуют отвечать на внешнюю угрозу для страны, нации, социальной группы, организации единением, расширение границ понятия "семья" до масштаба страны. Тогда в рамках этой новой "семьи" начинают действовать другие правила и критерии оценки. В этой ситуации можно, "не продавая душу дьяволу", добиваться успеха, но не ради карьеры и богатства, а ради служения отечеству. В этих ситуациях можно быть успешным и счастливым одновременно. Правда, и русский эпос, и реальная история свидетельствуют о том, что защитники отечества после успеха, победы ниспровергались с официального пьедестала, оставаясь героями "лишь в памяти народной" (Илья Муромец, К. Жуков и многие другие).

Эта способность россиян жертвовать личными интересами, идентифицироваться с широкой общностью, включать то, что в обычной жизни было враждебной средой, в поле собственной ответственности, в случае наличия внешнего врага неоднократно спасала Россию, но и многократно использовалась правителями для манипуляции народом. Создавая образ мнимого врага, манипулируя за счет этого с границами общности, "семьи", лидеры направляли энергию народа в нужное им русло, "спускали пар", добиваясь единства.

В этом разделе мы попытались в краткой форме описать те базовые характеристики российской культуры, которые во многом определяют специфику отечественных организаций, поведения людей в них. Но сегодня, когда Россия переживает последствия резкого перехода от советской, закрытой системы к чему-то новому, находится в хаосе и не защищена от экспансии западной культуры, ситуация оказывается очень сложной и противоречивой. В новых российских организациях приходится сталкиваться с большим количеством людей, для которых характерна маргинальная картина мира, труднопредставимая смесь западных и российских ценностей и критериев оценки. Часто эта маргинальность и внутренняя противоречивость не осознаются, но обязательно проявляются в построении организаций, в неадекватности методов управления, в искусственности норм и ритуалов, в увеличении роли бессознательного компонента при принятии и реализации решений.

ОЖИДАНИЯ КЛИЕНТОВ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ КОНСУЛЬТАНТ В РОССИИ

Наш опыт консультирования в российских организациях позволяет выделить типовые ожидания клиентов, мифы и страхи, имеющие архетипический характер и поэтому не всегда осознаваемые.

Миф о пользе приглашения "варяга"

Когда необходимость изменений в организации осознана и в то же время понятно, что нововведения могут существенно повлиять на сложившиеся человеческие отношения, "испортить" их, приглашают консультантов со стороны, не включенных в эти отношения, "чужаков". Так как ценность неформальных человеческих отношений в российской культуре и многих современных организациях является одной из самых приоритетных, то именно на "чужака" возлагается ответственность за "бессовестное" поведение. Миф иррационален: не знающий особенностей культуры "варяг" может использовать более резкие, болезненные способы изменения, но так психологически легче.

Миф приглашения “на княжение”

В России соотношение власти и ответственности традиционно оказывается неопределенным. Возложение ответственности совсем не означает автоматической передачи власти. В то же время, занимая ключевое положение в системе неформальных отношений, можно получить большую реальную власть при минимуме ответственности.

“Варягов” в России, как известно, приглашали “на княжение”, возлагая на них ответственность, им могли передавать символы власти (приглашение Александра Невского в Новгород, например).

Применительно к современной консультативной практике данный архетип реализуется в ожиданиях того, что приглашенный консультант потребует власть или ее символы. В этом смысле неизбежными оказываются переговоры о соотношении власти и ответственности, которые готов взять на себя консультант. Трудность таких переговоров в России связана с большим количеством игр в репертуаре клиентов и, как правило, с полным отсутствием опыта и даже представления о возможности реализации равных, партнерских отношений.

Миф о “заветном слове”

Представления о содержании работы консультанта часто являют собой микст из опыта взаимодействия с врачом и тайных ожиданий о встрече с волшебником, магом, мудрым старцем. Поэтому для клиентов достаточно естественным кажется рассказать врачу “где болит”, пожаловаться и даже, если он требует, “раздеться”, но после этого от него, как от волшебника, уже ждут чуда — сказочного “заветного слова”, произнесение которого мгновенно меняет действительность.

В связи с этим для лидеров организации приемлемыми оказываются требования консультанта о проведении диагностического этапа работы, но в итоге ожидаются “конкретные предложения”, которые оцениваются с точки зрения их соответствия собственным представлениям клиентов.

Конкретные ожидания от работы с консультантом складываются и развиваются в процессе взаимодействия с ним и во многом определяются тем, какие человеческие отношения складываются между ними, какова степень их взаимного доверия.

Мы представили ожидания российских клиентов в форме архетипов, базовых факторов, определяющих представления современных менеджеров о внешнем консультировании, потому что наш опыт свидетельствует о том, что реальные знания, информация об организационном консультировании, тем более об организационном развитии как подходе, у основной массы людей в бизнесе и

политике полностью отсутствуют. В этой ситуации бессмысленно пока и говорить о специфических ожиданиях по отношению OD-консультированию. Новыми для клиентов оказываются и сам подход, методология, способы работы, эффекты и даже опыт взаимодействия с таким консультантом.

СПЕЦИФИКА OD-КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

В России оценка людей по критерию "свой — чужой" является одной из основных как при формировании организаций, сообществ, так и в любых ситуациях установления контакта и взаимодействия. В своей практике мы не встретили ни одной организации, лидеры, а иногда и все члены которой не имели бы опыта отношений и взаимодействия друг с другом еще до того, как пришли в нее или ее создали. Для того чтобы можно было доверять человеку, он должен быть "своим". Исключения возможны, но они всегда подчеркнуто выступают именно как исключения, часто награда за особые отличия, за ними всегда стоит своя история. Для того чтобы человек стал полностью "своим", его нужно "узнать", а для этого надо "съесть с ним пуд соли", а это требует длительного взаимодействия.

Любой консультант, который, как правило, попадает в организацию по рекомендации "хороших знакомых" клиента, все равно воспринимается как "чужак". "Чужак" непонятен, внушает подозрение, несет в себе потенциальную угрозу, с ним необходимо быть осторожным, его следует проверить, испытать и, проявляя максимальную благожелательность, не выдавать своих тайн. Именно поэтому этап "съедания пуда соли" становится первым и обязательным для консультанта, желающего войти в долгосрочный деловой контакт, установить отношения взаимного доверия с клиентом. Для эффективного консультирования в России недостаточно доверия клиента к профессионализму консультанта, необходимо еще, чтобы ему доверяли как человеку.

OD-консультант в России — носитель особой непривычной культуры, обязательным элементом которой является взаимодействие в партнерской позиции. Став для организации полностью "своим", войдя в "семью" (хотя не каждая организация строится по принципу семьи), как правило, построенную по иерархическому принципу, он получает свое место в иерархии и теряет возможность оставаться равным партнером.

Отсюда *первая трудность* OD-консультанта в России — он должен быть достаточно "своим", чтобы ему могли доверять, оставаясь достаточно "чужим" для

того, чтобы иметь возможность не быть встроенным в организацию, поддерживать партнерские отношения.

Вторая трудность связана с отсутствием у клиента адекватных ожиданий, представлений о содержании процесса консультирования. Абстрактные знания не заменяют опыта. В этом смысле любые объяснения и рассказы о консультировании в других фирмах полезны, но не позволяют сами по себе сформировать у клиента адекватные ожидания. И поэтому решение о том, чтобы прибегнуть к OD-консультированию, принимается клиентом либо на основе уже установившихся личных доверительных отношений, либо из интереса к новому, перспективному методу, либо, наконец, от полного отчаяния: "все остальное уже пробовали".

Особенность жизни организаций и, следовательно, специфику OD-консультирования в сегодняшней России задает и современная общественно-политическая ситуация. Нестабильность власти, отсутствие законодательной базы, постоянное изменение правил экономического взаимодействия, четких границ собственности, прав и ответственности государства и конкретных организаций — все это определяет сегодняшнюю реальность в России и делает бессмысленным прямой перенос технологий консультирования, разработанных в условиях стабильного общества и развитого рынка.

Поэтому OD-консультант в России должен быть готов к встрече с совершенно "сумасшедшими" с точки зрения западного опыта задачами и проблемами. Он должен понимать, что при существующих темпах изменения среды любые самые гениальные организационные решения могут достаточно быстро оказаться неадекватными и в работе придется достаточно часто создавать уникальные технологии, сталкиваться с нестандартными менеджерскими решениями.

Специфика консультирования в России связана и с особенностью организационной культуры, которую встречаешь в частных и государственных фирмах и учреждениях. Прежде всего организационная культура оказывается очень значимой для сотрудников. Даже в тех случаях, когда один из работников некой хорошо известной организации решает уйти из нее и образовать какую-то другую, новую организацию (например, открыть коммерческую фирму), он, как правило, берет с собой ряд сотрудников или переманивает их позже, тем самым создавая предпосылки для воссоздания привычной организационной культуры на новом месте. В связи с этим можно встретить коммерческие фирмы, в которых реализуется организационная культура студенческого общежития, или альпинистской команды, или некоего управления некой организации и т.п.

Организационная культура — достаточно консервативное образование: она всюду изменяется достаточно медленно. В сегодняшней же России, где все ме-

няется предельно быстро и требует быстрого ответного реагирования, сохранившаяся организационная культура часто оказывается тормозом, не позволяющим организации быть адекватной изменениям среды.

Второй важной особенностью организационной культуры в России является ее развитость. Организационная культура обычно развивается достаточно медленно, и поэтому традиционно считается, что бессмысленно искать в культуре организации такие же признаки и феномены, которые присутствуют в культуре народов, наций, стран. Обычно для характеристики культуры западных организаций ограничиваются описанием ее проявлений в структурировании пространства и времени. В российских же организациях она значительно более развита — это наличие мифов и поверий, тотемов и табу, героев и антигероев и т.п.

Развитая и часто сверхценная организационная культура соседствует с полной неопределенностью и отсутствием четких границ в сфере активности, направленной на формирование базовых целей организации. Сложное переплетение формальных и неформальных отношений и структур создают, как правило, усложненность и запутанность технологии, неопределенность функциональных обязанностей, несоответствие формальных и реальных прав и обязанностей.

В течение долгих лет в России считалось неприличным и непорядочным “преследовать личные интересы”. Приоритет общественных интересов над личными был официально признан. Поэтому простые и необходимые вопросы о личном интересе лидеров организации, о том, зачем им нужна эта организация, зачем они ее создали, часто в российских организациях воспринимаются как интимные и неприличные.

Впрочем, сложность даже не в том, что в наличии личного интереса подчас нелегко признаться, а в том, что он зачастую просто не осознается лидерами. Вследствие этого в самом менеджменте в российских организациях в принятии ключевых управленческих решений очень большое значение приобретают неосознаваемые факторы, личные стратегии.

Поэтому часто специфическим дополнительным этапом при осуществлении OD-консультирования в России оказывается работа по осознанию личных целей и стратегий, восприятию организации как средства их реализации.

ЗАЧЕМ И КОМУ МОЖЕТ БЫТЬ НУЖЕН КОНСУЛЬТАНТ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ?

В работе менеджера могут возникать самые разные проблемы, вопросы задачи. Многие из них решаются самими управленцами, но в ряде случаев экономичнее пригласить специалиста-консультанта. Так, при изменении законодательства или требований к бухгалтерской отчетности приглашение юриста или аудитора позволяет выиграть время и деньги, быстрее приспособиться и полнее использовать нововведения. Чем конкурентнее среда, тем чаще происходят обращения к консультантам, тем жестче оценивается эффективность их работы. В нашей стране рынок консультативных услуг еще только складывается. Но происходит это достаточно бурно, в соответствии с темпами и направлениями, по которым складываются нормальные конкурентные рыночные отношения.

Потребность именно в консультировании по организационному развитию при этом достаточно высока, но для того чтобы взаимодействие с консультантом было эффективным, нужно четко выделять те случаи, те проблемы, при решении которых необходим именно специалист по организационному развитию.

Консультанта же по организационному развитию имеет смысл приглашать только тогда, когда речь идет об изменении организации как системы в целом, направлении ее развития, когда требуется работа хотя бы по одной из системообразующих линий. Изменение целей лидеров или персонала, изменение требований среды или продукта организации требуют всегда целостного видения организации, системного решения. Для этого необходим взгляд со стороны.

Любой из менеджеров и реальных владельцев организации, хорошо знающих технологию ее работы, структуру, маркетинговую стратегию, людей и проблемы, включен в систему, является носителем организационной культуры и поэтому воспринимает организацию под определенным углом зрения, из некой позиции, некой проекции.

В обычной ситуации этого не только достаточно, но и необходимо для принятия управленческих решений. В хорошо функционирующей организации каждый менеджер работает со своим “черным ящиком”, знает нормативные требования и свои действия в тех случаях, когда выходные параметры им не соответствуют, понимает, какое воздействие необходимо для того, чтобы все вновь заработало. А вот когда нормативные требования меняются и привычные способы воздействия перестают приносить привычный результат, именно в этих случаях необходим взгляд со стороны.

Это — оборотная сторона опыта. Наличие опыта у менеджеров в организации приводит к тому, что многие решения принимаются автоматически — они зна-

ют по опыту, как организация будет реагировать на это решение, его реализовывать. Это позволяет принимать решения быстро, что необходимо во многих, особенно экстремальных, ситуациях. Но меняются условия, меняется установка, меняются правила взаимодействия внутри организации или в ее социальном атоме, и старый опыт уже не срабатывает. Знакомость, изученность, отлаженность каждой части механизма уже не помогают, а наоборот, не позволяют найти нечто новое, против чего восстает весь прошлый опыт. Такое положение не сразу и не всегда осознается. Крайне сложно признать, что иногда многолетний опыт, который всегда выручал руководителя и организацию, начинает работать против них. Но хороший менеджер, как опытный руководитель, способен не только знать и понимать свою организацию, но и чувствовать ее. Если такая способность у менеджеров есть, то они раньше других сотрудников начинают если еще не понимать необходимость изменений, то хотя бы испытывать тревогу, осознавать, что что-то не так.

Появление чувства тревоги, опасности в организации есть первый и очень важный индикатор необходимости перемен. Приглашение консультанта по организационному развитию в этот момент позволяет с его помощью быстрее перевести это иррациональное чувство в осознанную программу изменений, в разработку и реализацию первых шагов этой программы.

Существенен не только момент и повод обращения к консультанту по организационному развитию, но и то, кто к нему обращается.

В отличие от консультантов-специалистов, консультант по организационному развитию может работать эффективно и реально принести пользу только тому клиенту, в компетенцию которого входит изменение системы в целом.

Серьезные изменения в подсистемах, предполагающие коррекцию их входных и выходных параметров без изменения других подсистем, скорее будут приводить к технологическим сбоям, чем к повышению эффективности работы организации в целом.

Поэтому для консультанта по организационному развитию организация персонифицируется в клиенте, человеке или группе людей, которые отвечают, имеют права и реальные возможности принимать и воплощать решения об изменениях системного уровня.

Таким образом, главное отличие консультанта по организационному развитию от других консультантов аналогично различению между программистами и системными программистами. Если требуется создание частной программы или пакета, нужен программист, а системщик может быть полезен и необходим либо на начальном этапе проектирования, создания системы, либо когда есть ощущение, что проблема не в отсутствии некоего программного средства, а в том, что система не срабатывает в целом.

В реальных организациях людьми, которые отвечают за работу всей организации, управляют ею, как “черным ящиком”, оказываются либо хозяева (владелец), либо первый менеджер (менеджеры), либо те и другие вместе. Именно эти люди или один человек, если в организации единоначалие, и могут представлять организацию во взаимодействии с консультантом по организационному развитию, приглашать его, формулировать запрос, заключать контракт, оценивать эффективность работы.

2. ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

М.Ю. Богданов

ПОИСК И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ

Успешность деятельности любой организации зависит от многочисленных факторов, в том числе от работающих в ней людей. От того, насколько правильно они расставлены, организованы в команду, обучены и мотивированы.

Но еще до того, как организовывать и обучать сотрудников, их надо подобрать. Или найти, если речь идет о ключевых фигурах и редких специалистах.

Как это сделать? Первый путь — это опора на внутренние резервы, которые, вполне вероятно, могут существовать в самой организации. Второй путь — самостоятельные действия по поиску или подбору. Можно попытаться найти персонал через родственников и знакомых. Можно оттолкнуться от предложения рабочей силы на рынке, то есть проанализировать объявления желающих найти или сменить работу, которыми изобилуют многочисленные специализированные издания и Интернет. Наконец, можно опубликовать собственное объявление и затем заняться отбором лучших кандидатов из числа тех, кто на него откликнулся.

Третий путь — организация работы по комплектованию штата сотрудников с помощью профессионалов — консультантов по подбору или поиску персонала. Поскольку речь в данной статье идет об использовании внешних консалтинговых услуг, рассмотрим подробно именно этот путь.

Спектр консалтинговых услуг, непосредственно и опосредованно связанных с деятельностью по поиску и подбору персонала, предлагаемых на современном рынке, весьма широк и разнообразен. В него, в частности, входят:

- Executive Search*
- Подбор персонала (Recruitment)
- Временное замещение сотрудника (Temporary placement)

---

*Единого, общепринятого перевода на русский язык словосочетания Executive Search пока не выработалось. Наиболее часто встречающиеся варианты перевода — “целенаправленный поиск”, “целевой поиск” или “исполнительный поиск”.

- Консультационный и организационный сервис, предлагающий помощь в трудоустройстве сокращенного персонала (Outplacement)
- Психологическое тестирование и оценка персонала (Psychometric testing and evaluation)
- Консультирование по вопросам карьеры (Career Consulting)
- Консультации по вопросам стимулирования и материального консультирования (Compensation Consulting)
- Обзора рынка зарплат (Salary Surveys)
- Помощь клиентам в ведении зарплат и других выплат сотрудникам, исчисление налогов и так далее (Payroll)
- Консультации по вопросам корпоративной культуры, философии и этики (Corporate Culture)
- Аудит стратегии и перспектив развития компании (Strategic Audit)
- Аудит организационной структуры компании и системы управления (Structural and Organizational Audit)
- Аудит высшего и среднего управленческого персонала (Management Audit)
- Консультации по трудовому законодательству (Labor Regulation Consulting)
- Выносная кадровая служба
- Платные рекомендации людям, ищущим работу

Поскольку подробное рассмотрение всех этих видов деятельности заняло бы слишком много места, условимся под консалтинговыми услугами по поиску и подбору персонала, рассматриваемыми в данной статье, понимать две базовые услуги, родственные по характеру, но различающиеся по технологии — *Executive Search,* то есть поиск управленцев высшего звена и редких специалистов, и *рекрутмент*, то есть подбор управленцев низшего и среднего звеньев, а также квалифицированных исполнителей и специалистов.

Консалтинговые услуги по поиску и подбору персонала зародились в США и Западной Европе и окончательно сформировались как самостоятельная отрасль кадрового консалтинга после Второй мировой войны. Их становлению и бурному развитию способствовали три основных фактора.

Во-первых, повышение роли человеческих ресурсов в развитии экономики в целом и в обеспечении конкурентоспособности каждого отдельного предприятия в частности. Действительно, в связи с развитием техники и технологизацией производства для выполнения работы, требовавшей ранее многочисленной неквалифицированной рабочей силы, понадобилось ограниченное число высококвалифицированных специалистов. *Во-вторых*, значительно возросла роль ключевых сотрудников, способных генерировать идеи, грамотно организовывать производство и управлять им. По сути, образовалась прямая зависимость: предприятие, отрасль или даже целая страна развиваются тем успеш-

нее, чем выше там степень концентрации “светлых умов”. Наконец, *в-третьих*, возымел свой эффект элементарный экономический подсчет, который явно свидетельствовал о том, что обращаться за периодически требующимися услугами рекрутеров дешевле, нежели постоянно содержать большой штат кадровиков.

В настоящее время объем мирового рынка услуг в области рекрутмента исчисляется сотнями миллиардов долларов, в области Executive Search — десятками миллиардов. Целый ряд ведущих компаний имеют обороты свыше 1 миллиарда долларов и некоторые из них (например, Manpower и Kelly) входят в число 500 крупнейших компаний мира (500 Fortune).

В России консалтинговые услуги по поиску и подбору персонала появились в начале 90-х годов, что связано в первую очередь с первыми шагами активного освоения иностранным капиталом российского рынка и развитием в нашей стране частного предпринимательства. Вполне естественно, что на первых порах потребителями, как, собственно, и провайдерами, этих услуг были представительства инофирм, но очень скоро их примеру последовали совместные предприятия, затем российские юридические лица со 100%-ным иностранным капиталом и российские дистрибьютеры по оптовым продажам товаров народного потребления и, наконец, частные предприятия сугубо отечественного происхождения, включая производственные.

Кардинально изменились и провайдеры консалтинговых услуг по поиску и подбору персонала. К 1999 году количество российских рекрутинговых агентств значительно, на порядок превзошло западных представителей этого бизнеса, хотя в области Executive Search “иностранцы” по-прежнему численно превосходили своих коллег. По данным всероссийской Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП) на 2000 год, в России действует около 500 рекрутинговых агентств, из которых свыше половины — в Москве. Иностранного происхождения из них — не более 30.

Получив общее представление о месте и роли консалтинговых услуг по поиску и подбору персонала в мире и в России, перейдем теперь к содержательной стороне дела. Что же представляют собой эти услуги? Из каких компонентов складываются?

Как ни странно это звучит, наиболее близким эквивалентом профессии рекрутера является *сваха*. Ведь если вдуматься, ее работа заключается в том, чтобы: а) досконально выяснить у клиента (заказчика или заказчицы) пожелания относительно идеальной невесты (жениха); б) найти таковую особу методом отбора из энного количества кандидатур, а в случае отсутствия “идеала” уговорить заказчика изменить свои требования; в) убедить потенциальную невесту (жениха) в преимуществах альянса со своим клиентом; г) взять на себя роль посредника-конфидента в чрезвычайно деликатном деле знакомства и даль-

нейшего развития отношений; д) способствовать тому, чтобы после свадьбы новобрачные успешно преодолели наиболее сложный период притирки друг к другу. Именно за весь этот объем работы и ответственности сваха получает свой гонорар. В случае неудачи ее заставляют либо заново (и бесплатно) проделать весь цикл, либо вернуть деньги, после чего неудовлетворенный заказчик скорее всего обратится к услугам другой свахи.

Работа рекрутера действительно очень напоминает работу такой свахи. Если суммировать качества, которыми должен обладать консультант по поиску и подбору персонала, этот специалист должен выглядеть следующим образом (в идеале, конечно):

- Глубокий исследователь рынка труда, досконально знающий его структуру, конъюнктуру, динамику развития, имеющий обширные личные связи и разбирающийся в специфике профессий, по которым он ведет подбор.
- Превосходный психолог, способный к экспресс-анализу обеих сторон — работодателя и кандидата — с точки зрения их совместимости и вероятности "продажи" друг другу. (Следует особо подчеркнуть, что чрезмерное увлечение фундаментальной психологией, которое иногда проявляют рекрутеры-психологи по образованию, зачастую приводит к негативному результату: пытаясь разобраться в глубинных мотивах одной или другой стороны, рекрутер поневоле утрачивает способность к адекватности оценок и упускает из виду цель своей работы — решение кадровых проблем клиента. В результате вместо компетентной оценки профессиональных качеств кандидата получается нечто вроде: "Он недостаточно хорошо владеет английским, потому что у него было тяжелое детство". (Разумеется, речь идет о фундаментальном психологическом образовании, а не о специальной психологической подготовке, которая безусловно важна для консультанта.)
- Отличный продавец и переговорщик, способный эффективно подвести работодателя и кандидата к тому, чтобы они выработали взаимоприемлемые требования, а если требуется, то и компромиссы для своих будущих отношений. Одновременно рекрутер должен уметь убедительно "продавать" заказчику и свои услуги в целом, и отобранных им кандидатов.
- Внимательный слушатель, который внушает доверие обеим сторонам, а также хранитель конфиденциальности информации. Работодатель доверяет рекрутеру многие секреты своего бизнеса, кандидат — деликатные подробности своей биографии. Последнее, кстати, уподобляет рекрутера священнику-исповеднику, и поэтому он должен уметь сбрасывать с себя груз негативных эмоций и личной информации других людей.

- Великий коммуникатор, легко располагающий к себе людей и устанавливающий с ними доверительные отношения.
- Всесторонне образованная, зрелая личность. Чем выше уровень образования, тем выше уровень позиций, которые рекрутер способен закрыть, тем шире диапазон его деятельности и профессиональных возможностей. В идеале рекрутеру неплохо иметь за плечами опыт работы в какой-либо организации кроме рекрутерской — это дает более глубокое понимание элементов развития организации и ее корпоративной культуры. Так же как возрастная зрелость позволяет более адекватно оценивать личностные особенности, мотивы, интересы и поведение людей, так и любому консультанту, рекрутеру, особенно в области Executive Search, "не мешает пара седых волос".
- Азартный и расчетливый игрок, обладающий "инстинктом охотника". Подобно труду охотника, терпеливо выслеживающего свою добычу и затем поражающего ее, труд рекрутера оценивается по конечному конкретному результату. Более того, профессиональная поговорка гласит, что с точки зрения клиента рекрутер настолько хорош, насколько успешно сработал в последний раз (то есть былые заслуги не в счет). Это заставляет постоянно находиться в тонусе, в состоянии охоты...

Можно было бы продолжить перечень качеств, необходимых хорошему рекрутеру. Но, подытоживая сказанное, отметим, на наш взгляд, самое главное качество, без которого лучше не идти в эту профессию: рекрутер должен быть *прирожденным человеколюбом, получать удовольствие от общения с различными людьми*, зачастую в невероятно интенсивном режиме, переключаясь с одного проекта на другой, решая несколько задач одновременно. Иначе может наступить быстрое истощение и в конечном итоге он будет вынужден отказаться от этой интересной профессии.

Обрисовав таким образом идеального рекрутера (на практике, конечно же, все бывает одновременно и проще, и разнообразнее), перейдем к описанию содержания его работы. Начнем с рекрутмента как наиболее широко распространенного, а следовательно, и более известного вида деятельности.

РЕКРУТМЕНТ

Рекрутмент можно определить как профессиональные услуги по подбору квалифицированных специалистов-исполнителей и управленцев низшего и среднего звеньев. За примерами далеко ходить не надо. Это секретарь, офис-менеджер, рабочий-механик, программист, юрист, бухгалтер, главный бухгалтер, менеджер по продажам, начальник отдела/подразделения — словом, такие

профессионалы, которые выполняют работу, требующую специальной подготовки, предыдущего аналогичного опыта (желательно) и/или навыков управления небольшим коллективом сотрудников или самостоятельным участком.

В небольших компаниях подбором персонала может заниматься сам директор, но в более крупных структурах это трудоемкая и профессиональная деятельность в подавляющем большинстве случаев делегируется первым лицом ответственным сотрудникам компании — директору (менеджеру) по персоналу, начальнику отдела кадров, администратору или руководителям подразделений. Чаще всего в роли основного координатора процесса рекрутмента и делового партнера рекрутингового агентства выступает менеджер по персоналу или начальник отдела кадров, который выполняет распоряжения первого лица и действует в интересах различных подразделений компании.

Со стороны рекрутингового агентства ключевым действующим лицом является консультант-рекрутер, выполняющий заказ для данной компании-клиента либо в одиночку, либо с помощью своих коллег-ассистентов, исследователей (ресечеров), операторов базы данных и т.д.

Если говорить о *наборе средств*, которыми пользуется в своей работе консультант-рекрутер, то принципиальным является его опора в первую очередь на базу данных, где в упорядоченном виде расположены резюме — анкеты сотен (тысяч, десятков тысяч) соответствующих кандидатов. База данных — это основное достояние, святая святых агентства по подбору персонала, и от того, в каком состоянии она поддерживается, зависит половина успеха процесса подбора. Вторая половина зависит от самого рекрутера, от опытности его глаза, то есть от умения выбрать из множества резюме именно тех людей, которые скорее всего подойдут заказчику.

Важными дополнительными средствами в работе консультанта-рекрутера могут быть публикация объявлений в СМИ и поиск в Интернете (по сути, разновидность работы с базой данных). Кроме того, нередко процесс подбора, особенно на сложные позиции, плавно перетекает в поиск и даже в переманивание (headhunting), однако принципиально важно то, что изначальные “зацепки” для такого поиска были получены именно из базы данных. Например, вы позвонили подходящему специалисту, который в настоящий момент вполне удовлетворен своей нынешней работой и категорически отказывается рассматривать какие-либо новые предложения. В то же время он подсказывает вам имена своих бывших коллег, которые, по его мнению, подходят под описание вашей вакансии и могут быть заинтересованы в смене работы.

Определив цели, действующих лиц и средства рекрутмента, остановимся более подробно на том, *как* работает консультант-рекрутер, то есть на *процессе* его труда и используемых *методах*.

Узнав о существовании у клиента кадровой потребности, консультант-рекрутер должен прежде всего тщательнейшим образом “снять заказ”. Телефонные

переговоры, даже самые длительные, тут вряд ли помогут. Для выяснения мельчайших нюансов предстоящей работы, от которых может зависеть успех подбора, необходима личная встреча с людьми, принимающими решение о найме. Для того чтобы выступать в роли полномочного представителя заказчика перед кандидатами, консультант-рекрутер должен знать не только общие сведения о вакантной позиции, профиле идеального кандидата и предполагаемой зарплате; ему нужна информация о компании, ее месте на рынке, оргструктуре, коллективе и рабочем месте кандидата, о причинах, заставивших работодателя обратиться в рекрутинговое агентство и многое другое. Все это необходимо, чтобы быть уверенным в том, что заказчик и рекрутер ищут одного и того же человека. Час или даже два, потраченные на личное общение в целях подробного снятия заказа, с лихвой окупаются значительной экономией времени в процессе подбора.

Этап согласования задачи сопровождается достаточно подробным консультированием со стороны консультанта-рекрутера, для чего как раз и требуется превосходное знание конъюнктуры рынка. К примеру, если заказчик пытается нанять опытного главного бухгалтера или юриста на зарплату секретаря в приемной, консультант-рекрутер должен быть в состоянии аргументированно доказать ему невозможность такого поиска и сориентировать относительно уровня зарплат по той или иной позиции. Совет консультанта-рекрутера работодателю может заключаться и в том, что, по его профессиональному мнению, для выполнения заявленной работы требуется специалист другого уровня (более низкого или высокого).

После согласования условий и подписания контракта консультант-рекрутер приступает к поиску по базе данных, стараясь найти кандидатов, которые по профессиональным признакам максимально подходят к вакантной позиции. Чем выше квалификация консультанта-рекрутера, тем лучше он читает “между строк” и понимает, что стоит за той или иной фразой в резюме. Он, к примеру, уже по резюме знает, что окончание юрфака МГУ означает солидное базовое образование, а опыт работы в Coca-Cola или другой известной корпорации с мировым именем подразумевает обязательное наличие многочисленных профессиональных тренингов, хорошее знание английского языка и так далее. Он внимательно анализирует, как кандидат подает себя в резюме и даже стиль и грамотность его письменной речи.

Отобрав таким образом наиболее подходящих кандидатов, консультант-рекрутер приглашает на собеседование тех из них, кто проявил интерес к существующей вакансии. Как правило, собеседование в агентстве состоит из двух частей, очередность которых определяется самим консультантом-рекрутером в зависимости от обстоятельств или собственных предпочтений. Цель одной части собеседования — как можно глубже изучить кандидата с точки зрения соответствия вакансии его профессиональным и личностным качествам, а также

личным предпочтениям, интересам и мотивации. Другая часть посвящена ознакомлению кандидата с предлагаемой работой и ответам на его вопросы.

В процессе собеседования консультант-рекрутер постоянно сопоставляет и анализирует два потока информации: требования клиента и рассказ и самооценку кандидата. Именно в результате такого сопоставления рекрутер сможет аргументированно и подробно пояснить клиенту свою оценку и выбор. Проанализировав результаты всех собеседований, консультант-рекрутер направляет заказчику резюме лучших, на его взгляд, кандидатов, сопровождая их своими комментариями. Заказчик по разным причинам может не согласиться с мнением рекрутера и на основе собственного анализа резюме отказаться от встречи с кандидатом. Это означает, как правило, повторение трудоемкого процесса первичного отбора до тех пор, пока заказчику не будет представлено оговоренное в контракте число устраивающих его кандидатур — обычно от трех до пяти.

Далее консультант-рекрутер выступает в роли посредника в общении работодателя и соискателей. Следует отметить, что посредничество это имеет не только организационный (координация графика встреч и т.д.), но и консультативный характер. Консультант-рекрутер обязан грамотно подготовить обе стороны к тому, что может их ожидать на встрече друг с другом, создать благоприятный психологический фон для их общения. В особенности это касается кандидатов, которые, если они недостаточно подготовлены, могут на первой же встрече допустить оплошности, перечеркивающие их шансы на трудоустройство. Автору этих строк пришлось быть свидетелем и, в сущности, виновником целого ряда таких казусов. В одном случае соискатель, претендующий на должность программиста во всемирно известной компании по производству жевательной резинки, в ответ на вопрос о предпочитаемой им жвачке назвал продукт основных конкурентов компании, в которую пришел устраиваться. В другом случае непроинструктированный кандидат в торговые представители пришел небритым на собеседование в компанию, производящую бритвы... Нет нужды объяснять, что в обоих случаях кандидаты были сразу же отвергнуты. И вина в этом в первую очередь лежит на рекрутерах. Всего, конечно, не предусмотришь, но чем опытнее рекрутер, тем лучше он предугадывает возможные “узкие места” и помогает соискателю преодолеть их.

После того, как заказчик остановился на одном-двух финальных кандидатах, понравившихся ему больше всего, он, естественно, хотел бы сравнить их друг с другом, углубленно проверить и попытаться выяснить минимальные пределы компенсационного пакета, на которые каждый из них готов согласиться. Наиболее удобным посредником и консультантом в этих деликатных вопросах опять же является рекрутер.

Качественно работающие рекрутинговые агентства предлагают клиенту на стадии принятия решения такие услуги, как проверка рекомендаций одного-

двух финальных кандидатов, психологическое тестирование и проверка по учетам в МВД (они могут быть либо включены в стоимость контракта, либо осуществляются за дополнительную плату). *Проверка рекомендаций* является весьма действенным инструментом, позволяющим получить достаточно определенный ответ относительно деловых и личностных качеств кандидата, проявленных им на предыдущих местах работы. *Психологическое тестирование* дает представление о том, что можно ожидать от кандидата в плане его поведения, отношения к работе, каков его потенциал и, соответственно, как лучше его использовать. Проверка по учетам МВД (или более углубленные проверки с подключением служб безопасности и даже "детективных" методов) также иногда бывают не лишними. К примеру, если вы узнаете из проверки, что рассматриваемый вами кандидат на позицию, требующую интенсивного самостоятельного использования офисного автомобиля, неоднократно попадал в ДТП, причем по своей вине, вы, вероятно, дважды подумаете перед тем, как предлагать ему работу.

Наконец, финальному кандидату сделано предложение, он вышел на работу, а рекрутинговое агентство получило причитающийся гонорар. Но обязанности рекрутера на этом не заканчиваются. Он, естественно, заинтересован в том, чтобы процесс вхождения, адаптации вновь нанятого работника в новый коллектив проходил как можно более эффективно — иначе ему придется делать бесплатную замену по гарантии. Рекрутер обеспечивает обратную связь между работодателем и новым сотрудником, то есть собирает их впечатления друг о друге, в деликатной форме доводит их до противоположной стороны и, корректируя таким образом их отношения, способствует взаимной адаптации.

Так или приблизительно так выглядит процесс рекрутмента. Что касается *сроков,* то непосредственно процесс подбора — от начала работы до момента представления отобранных кандидатов заказчику — может занимать от нескольких дней до шести недель при среднем показателе в 2—4 недели. Исключения, конечно же, бывают, но в целом следует иметь ввиду, что если агентство уверенно обещает осуществить подбор за 1—2 дня, это скорее всего означает, что вы столкнулись с шарлатанами или дилетантами: проделать за такой срок весь описанный выше объем работы без "срезания углов" практически невозможно. С другой стороны, если подбор по базе данных затягивается свыше полутора месяцев (естественно, при условии добросовестного отношения рекрутера), это означает, что методами рекрутмента проблему не решить и тогда остается прибегнуть к технологии прямого поиска.

В практике автора этих строк был целый ряд таких случаев. Например, одним из наиболее ярких и сложных в исполнении оказался поиск, казалось бы, обычного менеджера по бронированию авиабилетов, но "обремененного" знанием специфической компьютерной программы, которая, как выяснилось в процессе поиска, чрезвычайно редко используется в России. Оглядываясь на-

зад, следует признать, что в этом случае изначально была допущена ошибка, когда перед заказчиком декларировалась готовность подбора такого специалиста методами рекрутмента. Работа "от базы данных" скоро переросла в изнурительный прямой поиск и была закончена с великим трудом. Именно поэтому в мировой практике поиск редких специалистов, как правило, относят к сфере Executive Search, о которой речь пойдет ниже.

EXECUTIVE SEARCH

Этот раздел хотелось бы начать с одного чрезвычайно важного, по мнению автора, наблюдения (постулата) общего порядка.

Нередко бытует мнение, что Executive Search — это работа более высокого профессионального уровня, нежели рекрутмент. В качестве основного аргумента приводится то, что, выполняя штучные заказы по заполнению "топовых" вакансий, консультант Executive Search должен быть "комильфо" во всех отношениях — начиная с безукоризненного внешнего вида и умения держаться в высшем свете до щепетильной отточенности своего профессионального "продукта". Эдакий полубог, белая кость, которому подвластно все и который не имеет права на ошибку, в отличие от консультанта-рекрутера, выполняющего работу более низкого пошиба.

Возьму на себя смелость подвергнуть сомнению это расхожее мнение, во многом навеянное внешней атрибутикой. Подобно тому, как дирижер появляется на публике в черном фраке и белой манишке, а офицера мы ожидаем увидеть подтянутым, четким и одетым в ладно скроенный мундир, консультант Executive Search всегда должен выглядеть "с иголочки", вести себя по-светски, обладать недюжинными познаниями в бизнесе и отличными коммуникативными способностями. Но он не более "сверхчеловек" по сравнению с консультантом в рекрутменте, чем дирижер или офицер по сравнению, например, со взъерошенным ученым. Просто выполняемая этими людьми работа требует разных талантов, способностей, навыков и манеры самопрезентации. Труд консультанта в рекрутменте более динамичен, рискован и оперативен, ему должны быть присущи такие качества, как мобильность мысли, быстрота реакции и стрессоустойчивость. Консультант Executive Search работает более неторопливо и размеренно, имеет возможность более тщательно взвешивать свои действия перед решающим броском. В общем, он больше похож на льва, сидящего в засаде, в то время как рекрутер — на волка, которого, как известно, ноги кормят.

Executive Search отличается от рекрутмента по всем основным параметрам — по целям, участникам процесса, срокам исполнения, форме оплаты и, главное, по технологии, то есть средствам и методам выполнения работы.

Цель Executive Search заключается в обеспечении компании/организации руководителями высшего звена, а также редкими специалистами (о них упоминалось выше). Речь, как правило, идет о ключевой фигуре главного "наемного" сотрудника (генеральный директор/менеджер, председатель правления, глава представительства) и его ближайшем, так сказать "интимном", окружении — директорах по продажам, маркетингу, логистике, PR, персоналу, финдиректоре, начальниках департаментов и других ответственных лицах, входящих в высшее руководство компании. Примерами редких специалистов могут быть главный технолог мясного (рыбного) производства, или горный инженер с отличным знанием иностранного языка, или шеф-повар японского ресторана. То есть профессионалы, количество которых исчисляется десятком-другим, если вообще не единицами.

Естественно, что заказчиками таких высоких позиций выступают, как правило, либо сами владельцы компаний, либо первое лицо (генеральный директор), у которого для решения принципиально важных кадровых вопросов имеется отдельный бюджет.

Со стороны исполнителей участником процесса Executive Search является группа сотрудников агентства, которую условно можно обозначить как группа "консультант-ресечер" и которая, следовательно, состоит, как минимум, из двух человек. "Консультант" — это "продавец" продукта, то есть сотрудника, в котором нуждается клиент. "Ресечер" — это тот, кто добывает кандидатов "из-под земли" и обеспечивает процесс работы и взаимодействия с ними. "Консультант" в этой связке главный, ибо на него ложится вся ответственность за результат. При этом клиента, разумеется, не волнует, делает ли он закулисную работу в одиночку или использует огромный штат помощников.

Итак, в обязанности консультанта Executive Search входит:

- Найти клиента, нуждающегося в услугах Executive Search.
- Убедить клиента довериться именно ему, поскольку именно он сможет решить его кадровую проблему — это раз, и что за это надо заплатить немалые деньги, включая предоплату — это два.
- Грамотно "снять заказ", не упустив ни единой детали, имеющей отношение к успеху поиска.
- Определить стратегию поиска и организовать работу ресечера (ресечеров).
- Определить наилучших кандидатов и представить их клиенту.
- Поддерживать процесс переговоров с кандидатом-финалистом и нести ответственность за прохождение им испытательного срока.

Как видим, работа эта требует разносторонних способностей и недюжинного опыта. Поэтому нередко в роли консультанта, особенно в первой части, касающейся поиска и убеждения клиента, выступает руководитель фирмы Executive

Search — человек, как правило, более зрелый, обладающий достаточно высоким социальным статусом, обширным кругом связей и способный внушать к себе доверие. По сути, консультант доводит до потенциального клиента мысль: "Ты видишь меня, ты слышал от своих знакомых и друзей о моем безупречном реноме. Доверься мне под мою личную гарантию, и я тебя не подведу".

В отличие от консультанта, ресечер как бы держится в тени, ему в большей степени требуются аналитические навыки и доскональное знание рынка. Однако, несмотря на кажущуюся неприметность и "второстепенность" своего положения, этот сотрудник должен обладать отменной реакцией и блестящими коммуникативными способностями, направленными на кандидатов. Терпеливо выискав, а затем изучив свою "добычу", ресечер должен сделать молниеносный выпад: произнести одну-единственную фразу, способную заинтересовать потенциального кандидата. Порой в его распоряжении не более 15 секунд, от которых зависит, повесит ли кандидат трубку или же согласится на личную встречу, чтобы обсудить детали поступившего предложения.

Нет нужды говорить, что любой, даже самый лучший консультант, может легко "провиснуть", если его красноречие перед клиентом не будет подкреплено высокой квалификацией ресечера, его способностью обеспечить достижение желаемого результата путем выхода на нужных кандидатов.

В отличие от рекрутмента, где основным средством выхода на кандидатов является поиск по базе данных, в Executive Search используются принципиально другие технологии — "вычесывание рынка", "переманивание" (head hunting) или их сочетание.

В этой связи необходимо развеять миф о том, что для успешного осуществления проектов в области Executive Search якобы достаточно обладать обширным кругом связей и контактов. Сколько бы специалистов в той или иной сфере вы ни знали (имели на заметке), вовсе не факт, что вашему клиенту понадобится один из них. Каждый заказ Executive Search сугубо индивидуален, и поэтому на успех с помощью "домашних заготовок" можно рассчитывать только в случае исключительного везения. Исходя из этого, каждый профессионал в области Executive Search должен в совершенстве владеть классической технологией *"вычесывания рынка"*. Например, он должен знать и уметь использовать "свои" мифы и легенды, просто необходимые на первых этапах (телефонных или личных) вхождения в организацию интересующего его кандидата.

Но прежде чем говорить о технологии поиска, остановимся все же на чрезвычайно важном моменте *приема ("снятия") заказа*. Здесь присутствуют все те же элементы, что и в "снятии заказа" на рекрутмент (см. стр. 55), но только в еще более подробном виде. Для полного погружения консультанта Executive Search в кадровую проблему заказчика порой требуется не одна, а несколько обстоятельных встреч, причем не только с руководителем организации, но и с

рядом наиболее значимых членов команды. Важную роль играет правильное понимание консультантом личностных характеристик идеального кандидата, и это вполне объяснимо: ведь кандидату придется работать в непосредственном контакте с заказчиком и, следовательно, их рабочее взаимодействие будет во многом зависеть от личностной совместимости.

После того как консультант выяснил все детали, необходимые ему для начала поиска, он, выражаясь военным языком, должен прежде всего провести "рекогносцировку местности", то есть составить для себя и своей поисковой группы общее представление о состоянии сектора рынка, который в дальнейшем придется исследовать. Самый лучший способ — контакты с ключевыми людьми, то есть людьми, обладающими достаточным опытом работы в данном секторе, авторитетом и широким кругом связей с основными "игроками". Таким человеком может быть, к примеру, президент отраслевой ассоциации, или преподаватель, через учебный класс которого прошло несколько выпусков специалистов, или журналист, регулярно освещающий проблемы интересующего вас сектора рынка. Как правило, консультант получает от "ключевых людей" чрезвычайно полезную информацию, которая впоследствии ложится в основу "карты поиска".

Осуществив таким образом первичную оценку сложности предстоящего поиска, консультант излагает для клиента свое видение стоящей перед ним задачи в виде "Предложения". Цель этого довольно объемного документа — с максимальной точностью согласовать позиции сторон и проинформировать клиента о том, как и на каких условиях будет вестись поиск. "Предложения" составляются в произвольной форме, но в них обязательно находят отражение следующие элементы:

- Понимание задачи
- Описание должностных обязанностей
- Профиль идеального кандидата
- "Карта поиска", его сроки и график
- Гонорар и расходы. Порядок оплаты
- Гарантии

Когда "Предложение" согласовано с заказчиком и контракт подписан, начинается активный период работы ресечеров по исследованию рынка, которое в профессиональных кругах метко назвали "вычесыванием". Консультант определяет стратегию поиска и четко распределяет обязанности в рабочей группе, как правило, оставляя за собой роли связующего звена с клиентом, руководителя проекта, но в то же время и активного участника процесса отсмотра лучших кандидатов.

Первая и наиболее трудоемкая задача ресечера заключается в том, чтобы составить "Длинный список" (Long List) — то есть определить и найти выходы на *всех* потенциальных кандидатов, которые мало-мальски могли бы претендо-

вать на искомую позицию. Обычно “Длинный список” состоит из нескольких десятков имен с координатами и краткими характеризующими данными. (Иногда, правда, выясняется, что потенциальных кандидатов всего три или пять. Как частный случай Executive Search следует рассматривать и отрицательный результат, когда поиск не выявляет кандидатов, полностью соответствующих требованиям клиента, или отсутствие таковых.)

Путем тщательного анализа “Длинного списка” консультант и ресечер определяют, кто из потенциальных кандидатов в наибольшей степени соответствует требованиям заказчика, и затем с ними осуществляется личный контакт. Обычно этот контакт происходит по телефону, и поэтому он должен быть в сугубо конфиденциальной форме. В задачу ресечера входит “выманить” кандидата на личную встречу, для того чтобы обсудить “заманчивое предложение” или, по крайней мере, получить его домашний/мобильный телефон для более подробного разговора, чем позволяют условия офиса. Кто-то из кандидатов сразу отказывается даже выслушивать предложение о смене работы. Другие соглашаются на более продолжительную беседу и/или встречу. Таким образом, количество личных встреч, которые предстоит провести ресечеру, намного меньше, чем “Длинный список”, но все равно может исчисляться десятком и более собеседований.

Предварительные собеседования для ресечера имеют характер обстоятельного выяснения деловых и личностных качеств кандидата, его профессиональных интересов и представлений о возможных перспективах собственного развития и соответствия вакансии. При этом на ознакомительном собеседовании ресечер, как правило, не раскрывает название компании-заказчика, ограничиваясь фразой типа: “Речь идет об известной, стабильной компании, одном из лидеров сектора рынка”. В результате часть кандидатов “выбраковываются” ресечером как недостаточно подходящие под искомую вакансию. Наиболее перспективные, по мнению ресечера, кандидаты приглашаются на собеседование с консультантом, который осуществляет второй этап отсева, а тем, кто, на его взгляд, соответствует вакантной позиции, делается предложение о представление их кандидатур на рассмотрение компании-заказчика. Кандидаты вправе задавать консультанту любые вопросы относительно условий и перспектив предлагаемой работы, и некоторые, более подробно узнав о предложении, отказываются от него. Таким образом формируется “Короткий список”, состоящий из трех — максимум четырех кандидатов.

Консультант и ресечеры берут на себя заботу об организации встреч кандидатов из “Короткого списка” с заказчиком и, если есть возможность (то есть, если не возражает заказчик), участвуют в них. Личное присутствие на встречах весьма желательно, так как оно помогает решить несколько важных задач: во-первых, оказать моральную поддержку кандидату, во-вторых, при необходимости выступить в роли посредника и консультанта и, в-третьих (и это самое

главное), получить личное представление о степени совместимости работодателя и кандидата, о том, насколько они подходят друг другу как в деловом, так и в личном плане. Ни один, даже самый бесстрастный пересказ не может полностью заменить увиденного воочию и в большей степени не помогает при необходимости продолжить поиск.

Положительным результом этапа собеседований с кандидатами из "Короткого списка" является выбор заказчиком одного—двух финалистов, то есть кандидатов, которые понравились ему больше всего и с которыми он хотел бы провести конкретные переговоры об условиях их приема на работу. На этой стадии выполнения заказа усилия консультанта и ресечеров концентрируются на двух основных моментах — сборе и проверке рекомендаций на кандидатов-финалистов и посредничестве в согласовании условий найма. Первую из этих двух задач, как правило, выполняет ресечер, и она требует от него недюжинных коммуникативных и аналитических способностей. Посредничество в вопросах обсуждения размеров компенсационного пакета и прочих условий найма обычно берет на себя консультант, и этот вопрос порой имеет настолько деликатный и сложный характер, что требует от консультанта поистине виртуозного мастерства.

Но вот заказчик сделал письменное предложение о приеме на работу наиболее подходящему кандидату и передал его через консультанта. Однако для участников поисковой группы это еще не означает, что можно открывать шампанское. Им необходимо обеспечить условия, чтобы предложение было принято, контракт подписан, а также помочь кандидату достойно распрощаться с предыдущим местом работы. Это самый напряженный момент, кульминация всего процесса поиска. И только после того, как кандидат, не дрогнув в последний момент, уволился из предыдущей организации и вышел на новое место работы, можно с облегчением вздохнуть и подумать о выставлении финального счета за оказанные услуги.

Впрочем, ответственность консультанта Executive Search перед заказчиком на этом не заканчивается. Как и в рекрутменте, он обязан обеспечить обратную связь между двумя сторонами — работодателем и новым сотрудником — в течение испытательного срока. Но если в рекрутменте он варьируется в пределах 3—6 месяцев, то в Executive Search достигает одного года.

Мы рассмотрели классическую технологию "вычесывания рынка". Существуют такие частные случаи "прямого переманивания", то есть когда клиент конкретно указывает, кого именно и/или из каких компаний он хотел бы видеть у себя на работе. Вполне естественно, что такой поиск менее трудоемок в своей первой, исследовательской части, но в то же время гораздо более сложен и ответственен в части, касающейся изучения кандидата (кандидатов), организации грамотного выхода на них и аргументированности предложения о смене рабо-

ты. Идеалом здесь является консультант, который не допустит, чтобы взятый им в "обработку" кандидат ответил отказом на сделанное ему предложение.

Из описания процесса Executive Search вытекает, что процесс этот более трудоемок и, следовательно, срок его более длителен, чем в рекрутменте. Минимальный период времени, необходимый для осуществления полного цикла операций до момента представления "Короткого списка" кандидатов, составляет 1,5—2 месяца, а в некоторых случаях поиск длится и до полугода. Можно с большой долей уверенности сказать, что точно определить срок поиска практически невозможно, поскольку в Executive Search огромную роль играют субъективные факторы. Помимо технологических сложностей организации процесса поиска (которые можно хоть как-то спрогнозировать), на него оказывают влияние многоступенчатость собеседований и необходимость проведения объемной работы по поддержке кандидата. Кроме того, затягивание процесса поиска зачастую происходит не по вине консультанта, а из-за колебаний и проволочек со стороны заказчика.

Еще одно отличие Executive Search от рекрутмента заключается в порядке *оплаты* заказа. По сути, услуга Executive Search представляет собой три отдельных продукта деятельности консультанта. В результате работы по составлению "Длинного списка" клиент получает маркетинговое исследование рынка; клиент как бы "покупает" рабочее время группы поиска, затраченное на выявление всех потенциально значимых кандидатов. На втором этапе, продуктом которого является составление "Короткого списка" кандидатов, представляемых заказчику, консультант и его помощники выступают в роли селекционеров и оценщиков, помогающих заказчику определить наиболее подходящих кандидатов. Наконец, на третьем этапе, результатом которого является непосредственно найм самого лучшего кандидата на работу, от консультанта прежде всего требуется проявить свои способности как посредника.

В классическом варианте все эти три этапа и соответствующие им продукты оцениваются одинаково — треть, треть и треть гонорара, хотя бывают и отступления (например, 30% — 30% — 40% или 25% — 25% — 50%). В принципе, заказчик вправе затребовать у консультанта только два или даже один из этих продуктов и, соответственно, расплатиться с ним за оказанный объем услуг. Важно, однако, то, что в любом случае консультант потребует заранее оплатить его работу — частично или полностью. Это связано с двумя обстоятельствами. Во-первых, процесс Executive Search настолько трудоемок, что серьезно браться за поиск имеет смысл только в том случае, когда уверен, что твой труд обязательно будет оплачен (или уже оплачен). Во-вторых, процесс Executive Search, подразумевающий "штучную" работу, не терпит толкания плечами на маленьком пятачке с другими рекрутерами и поэтому требует экс-клюзивности. А предоплата как раз и является лучшим мерилом эксклюзивности.

Подытоживая сказанное по поводу Executive Search, следует особо подчеркнуть, что его наиболее характерными чертами являются гораздо большая сопричастность и личностная вовлеченность консультанта в процесс. Качественный Executive Search подразумевает колоссальный объем консультирования на всех стадиях как заказчика, так и кандидата. С другой стороны, консультанту необходимо установить теснейший контакт и взаимодействие с заказчиком, ибо успешный результат в Executive Search — это продукт совместного творчества. Как гласит американская поговорка, “танго надо танцевать вдвоем”...

П.А. Буков
ПРИЕМ НА РАБОТУ И КАДРОВЫЙ АУДИТ

Увольняя сотрудника, босс говорит: "За десять лет совместной работы Вы мне стали как родной сын — такой же ленивый и безответственный!"

Анекдот

Какому руководителю не знакома фраза: "Безработица кругом, а хорошего сотрудника днем с огнем не сыскать"? Поневоле вспоминается фраза классика о добыче радия: "В годы добыча — в грамм труды!". Действительно, приходится пересмотреть немало кандидатов, прежде чем удается отобрать нужного сотрудника.

Эта проблема знакома автору не понаслышке — около года им производилась ежедневная работа по поиску кадров для крупной московской фирмы. В тренинговой же практике наибольший интерес участников вызывали проблемы оперативной психологической оценки кандидатов. Для этого эффективным, по мнению автора и многих его коллег, является полуструктурированное интервью — что, кстати, подтверждается опытом американских менеджеров по персоналу. При приеме на работу 90% своих решений они принимают, основываясь на собеседовании. Компьютерные психологические тесты, вошедшие в моду на некоторых предприятиях, используются скорее как первичное сито для отсева явно непригодных кандидатов, на которых жалко тратить время. Интервью, модель которого предлагается, успешно зарекомендовало себя не только при приеме, но и в процессе консультирования (или, как сейчас модно называть, кадрового аудита) уже работающего персонала внутри организаций.

При проведении полуструктурированного интервью необходимо очень внимательно отслеживать невербальную обратную связь от кандидата. Обращать внимание на движения его рук, кивки головы, мимику, положение ног, параметры голоса. Обычно тело заметно реагирует на какие-либо проблемные моменты личности. Во время обсуждения определенной темы или произнесении определенного слова движения либо прекращаются, либо усиливаются. Естественно, это не должно оставаться без внимания и исследования. Залог успешного использования излагаемых методик — отработка и закрепление навыка в режиме тренинга.

Приведу пример отслеживания несловесных реакций. В компьютерный отдел крупной фирмы, где работали "юные гении" — "по уши" погруженные в свою профессию программисты — требовался шеф. Рассматривалась перспективная кандидатура: мужчина 42 лет, имеющий опыт программирования и руководства подобными коллективами. При ответе на вопрос о своей предполагаемой деятельности на посту начальника отдела кандидат три раза повторил слово "порядок", акцентируя его паузой, увеличением громкости голоса и постукиванием кулака по столу. Ему были заданы уточняющие вопросы: "Что такое порядок для Вас? Как его достигнуть?" Было предложено несколько ситуационных задач на преодоление конфликтных ситуаций. В результате стало ясно, что кандидат привержен директивному стилю руководства и не способен к сотрудничеству и "командной игре". Появление его на руководящей должности в компьютерном отделе неизбежно спровоцировало бы конфликт и противостояние. К тому же дисциплина в отделе была достаточной и "закручивать гайки" не требовалось.

Вряд ли стоит подробно останавливаться на теме отработки навыков получения невербальной обратной связи и детекции лжи. Это направление хорошо развито и описано в книгах по нейро-лингвистическому программированию. Хочется лишь упомянуть о нескольких играх и упражнениях, наиболее подходящих в контексте бизнес-тренинга для отработки чтения невербальных реакций. Этот навык необходим и при проведении деловых переговоров, и при публичном выступлении, и в конфликтной ситуации.

Игра "Партизан" (предложена автором)

Группа делится на две равные части: "немцы" и "партизаны". Объявляются пять произвольных имен подозреваемых — жителей соседней деревни. (Чем лучше группа отслеживает невербальные реакции, тем имен может быть больше. Начинающей группе можно предложить три имени). Например: Митрофан, Афанасий и Сидор. Группе "партизан" открывается секретная информация о том, кто же из них троих связной. "Немцам" в руки попадает один "партизан" — его выбирают коллеги по отряду. Задача "немцев" — в течение 4—5 минут, задавая вопросы, по несловесным признакам вычислить связного. Допускаются крики, психологическое давление, угрозы — все, кроме физического контакта. Пойманный "партизан" не имеет права совсем уклоняться от коммуникации — молчать или петь революционные песни. Но он может все отрицать, включать "дурака"... По опыту, наилучшая тактика группы "немцев" — задавать одновременно несколько вопросов и просить повторять имена в разном порядке. По прошествии времени "немцы" объясняют, по каким призна-

кам — не логическим, а невербальным: поза, мимика, жесты, голос и т.п. — было принято решение. Потом называется имя связного. Делится наблюдениями группа "партизан", которым имя было известно, сам допрашиваемый говорит о своих переживаниях. Происходит обсуждение замеченных невербальных проявлений и их интерпретация.

Интересно, что в нескольких фирмах это упражнение было взято на вооружение для подготовки персонала к возможному взаимодействию с правоохранительными органами. К тому же в группах начинают играть в "наших" и "немцев". Звучит ломаная русская речь, "хенде хох", "ахтунг, фойер!", автоматные очереди. В одной фирме после "допроса" был спонтанно "расстрелян" заместитель директора (эту ситуацию обсудили, что в итоге положительно повлияло на затянувшееся противостояние в коллективе).

При проведении внутрифирменного тренинга также хорошо зарекомендовала себя предложенная Г.И. Марасановым подобная игра "Козлятушки-ребятушки". Суть ее в том, что к козлятам просятся в домик несколько персонажей. Их задача — заслужить доверие козлят и убедить их открыть дверь, представившись Папой-Козлом, Мамой-Козой, Дядей-Бараном и т.д. Группа получает инструкцию, что половина гостей — настоящие Козлы, а половина — Хищники: Волк, Крокодил, Пантера. Гостям ведущий вручает свернутые бумажки с истинными ролями. Они по очереди, за 2—3 минуты стараются убедить козлят открыть дверь. Козлята же могут пустить только половину гостей. Их задача — разгадать истинных копытных родственников и разоблачить тех, кто согласно бумажкам плотоядный.

В этой игре отрабатываются навыки публичного выступления (перед Козлятами), детекции лжи, чтения невербальных реакций. К тому же небывалый ажиотаж у сотрудников вызывает возможность дразнить друг друга козлами, волками и т.д. Это погружает в атмосферу игры и позволяет выразить накопившуюся агрессию в игровой форме.

Итак, подобные игры полезны для обучения навыкам сбора информации менеджеров по персоналу, директоров и их замов. Вместе с тем игровые ситуации можно использовать и непосредственно при приеме на работу для одновременной оценки нескольких кандидатов. Нетрудно создать контекст, в рамках которого можно исследовать, в какой мере кандидаты обладают нужными работодателю характеристиками. Например, фирме нужен менеджер по маркетингу с задатками лидера, так как в будущем планируется создание подобного отдела. В круг садятся несколько кандидатов, прошедших конкурс резюме — от 4 до12 человек. За кругом находятся наблюдатели — специалисты по персоналу, руководство. Кандидаты получают задание, которое необходимо выполнять совместно. Например, имеется вагон качественного мороженого с запахом рыбы, которое нужно реализовать. И вот одни маркетологи, к примеру, предлагают провести рекламную кампанию нового мороженого с рыбьим жи-

ром, которое не только вкусно, но и полезно, другие предлагают реализовывать мороженое на рыбозаводах, где все и так рыбой пахнет и т.д. В ходе игры оцениваются не только профессиональные навыки, но и умение работать в команде, конфликтность, творческое мышление. Видно, какие роли (Критик, Администратор, Генератор идей и т.д.) выбирают в дискуссии те или иные кандидаты. Естественно, что по результатам игры оценка кандидатов более объективна — к игровой ситуации, в отличие от собеседования, невозможно подготовиться. Обычно игры проводятся в ситуации "аквариума" — за кругом находится руководство, оценивающее претендентов еще и по критерию "наш — не наш", "подходит — не подходит". Далее происходит индивидуальная оценка кандидатов менеджером по персоналу.

Интервью включает в себя ряд вопросов, при помощи которых выявляются достаточно устойчивые качества личности претендента. Одни вопросы найдены эмпирически, другие предложены создателями НЛП для определения метапрограмм. Для большей доступности и практичности материал излагается адаптированно, в наименее психологизированной форме. Хотелось бы, чтобы он представлял интерес не только для специалистов, но и для тех, кто помимо основной деятельности решает еще и кадровые вопросы.

Итак, кандидат перед менеджером по персоналу. Уже отмечено, как он открыл дверь, как вошел, представился, какое у него резюме и есть ли оно вообще. Кандидат может сам предложить варианты проведения собеседования, а может ждать этого от интервьюера. Бывает, прибывший сразу берет ситуацию в свои руки, например: "Итак, мне нужно представить монолог о себе или я должен отвечать на ваши вопросы?". Полезно отследить, насколько подробно отвечает кандидат, как он реагирует на уточнения, слышит ли собеседника, раскрывается ли эмоционально. Наиболее предпочтительна ситуация, когда кандидат подробно и обстоятельно отвечает и информацию из него не надо "вытягивать клещами". Если ответ лаконичен и сух, всегда наготове вопросы типа: "А что Вы под этим подразумеваете? Расскажите поподробнее, я не совсем понял".

Итак, вопросы:

1. *Какова Ваша цель в работе? Почему вы решили посвятить жизнь (или некоторое время) этому делу?*

Вопрос на самом деле очень глубокий, затрагивающий область ценностей, миссии, предназначения... Работодатель, подыскивая сотрудников, естественно, заинтересован в том, чтобы предлагаемая работа выполнялась не только за зарплату. Сотрудник, считающий искомую работу возможностью самовыражения, собственного личностного развития, почти всегда успешнее и целеустремленнее. При искреннем ответе на вопрос о цели работы кандидат вкладывает в высказываемые понятия душу, акцентируя наиболее значимые для него слова (их называют ключевыми) голосом, жестом. Безучастно на этот

вопрос можно ответить лишь дежурной фразой. Высказанные ключевые слова составляют, если можно так выразиться, душевную анатомию кандидата. Совпадут ли они с ценностями, разделяемыми в компании? Проводя работу по психологической оценке личного состава некоторых управлений и отделов органов внутренних дел, автор обратил внимание на ведущие ценности наиболее успешных работников милиции. Среди ключевых слов присутствовали "порядок", "законность", "честь", да и произносились они соответственно. Один сотрудник так говорил о себе: "Я мент, мент 24 часа в сутки — в ресторане, в бане, на свадьбе и похоронах". Надо ли говорить, что человек, который служит в соответствии со своим предназначением, более трудоспособен, менее нуждается в контроле и даже способен годами трудиться почти без зарплаты. Совсем другое дело, когда слышишь: "А что было делать, нормальной работы нет, пришлось идти в органы".

2. *Что хотелось бы получить от работы?*

Один претендент отвечает: хочу удовлетворения, приличную зарплату, интересных людей рядом. Это человек с программой "К", у него есть, к чему идти, стремиться, двигаться. Впереди горизонты, перспективы, "светлое будущее".

Другой (человек "ОТ") отвечает: "Не хочу рутины, однообразия, нищеты".

Иначе говоря, если, вы спросите такого человека: "Куда ты идешь?", он ответит: "Из Москвы!" Вы спросите: "Да нет! Не откуда, а куда!" Он ответит: "Да как куда! Говорю же — из Москвы!"

Человек "К" постоянно стремится вперед, предпочитая поиск использованию уже налаженных проектов. Человек "ОТ" немного "автопилот" — он способен поддерживать и сохранять сделанное и организованное. Отсюда ясно, кого ставить на "голое место", а кому доверять уже налаженный бизнес для постепенного развития.

3. *Как вы планируете выполнять свою работу?*

Существует два полярных варианта ответа на этот вопрос. Один тип людей, назовем их проактивными, в своих ответах часто упоминает грамматические конструкции типа: "Я прихожу, я делаю, я организую".

Это люди, изменяющие мир, преображающие его, люди действия, поступка. Другой вариант ответа может звучать так: "Работа — непростое занятие, и прежде чем что-то предпринимать, нужно понять ситуацию, осмыслить ее". Таких людей называют рефлексивными, они склонны рассуждать, понимать, объяснять мир, а не менять его.

Проактивные люди полезны, чтобы переломить обстоятельства, сформировать нужную ситуацию, заставить все вокруг себя работать на поставленную задачу. "Новые русские" за редким исключением очень проактивны. Рефлективные люди — хорошие эксперты, аналитики, консультанты — своего рода штаб.

Они нужны, когда нужно понять, в какую сторону наступать и в каком количестве. Нередки случаи, когда энциклопедически эрудированного в вопросах теории бизнеса вузовского преподавателя приглашали на работу в фирму или кампанию. В основном такая карьера с треском заканчивалась, не успев толком начаться. В то время как крупнейшими кампаниями руководят люди, чье образование не было профильным, а подчас и отсутствовало вовсе. Объединяет их то, что все они проактивны.

4. *Как Вы узнаете, что делаете свою работу хорошо?*

Ответ на этот вопрос является ключом к пониманию внутренней или внешней референции — того, где, по мнению отвечающего, находится истина — в нем самом или где-то вне его. Один бухгалтер на вопрос о критериях правильности годового отчета отвечает: "Как примут в налоговой, что скажут аудиторы, как оценят коллеги". Другой бухгалтер говорит: "Да я сразу все вижу сам, я же отчет оставлял!". Все "новые русские" внутренне референтные люди. А их подчиненные более внешне референтны — нуждаются в опеке и контроле. Среднюю позицию занимают так называемые процентники — с одной стороны, работают под руководителем, с другой — доход зависит только от самого себя. По сути, внутренняя и внешняя референция отражают способность брать на себя полномочия, принимать решения и отвечать за них. Для уточнения роли кандидата в группе можно использовать прямой вопрос: "А кем вы были в коллективах детсада, школы, армии, вуза, предыдущих фирм? Вы были лидером? Хорошим вторым? Исполнителем? Критиком? Администратором?"

5. *Вам удается зарабатывать столько, сколько Вы заслуживаете? Если нет, то почему? На какую зарплату Вы рассчитываете?*

Ответ показывает, насколько претендент способен брать на себя ответственность за собственную жизнь и работу. На сколько он оценивает себя — выясняются его материальные запросы. Сотрудник, не склонный принимать на себя ответственность за работу, вместо решения проблем будет "переводить стрелки" в поисках виноватых.

Для понимания того, как в словах кандидата звучит тема безответственности, вспомним алкоголиков с их типичными высказываниями. "Жизнь покатилась под откос", "Вино придавило меня к постели". То есть я вроде и не причем, я лишь бедная жертва обстоятельств. Психологически зрелые люди отвечают: "От меня зависит, сколько заработаю — столько и заслуживаю". Естественно, ответы оцениваются не только содержательно, но и с учетом невербальной составляющей.

6. *Назовите три хороших и три плохих качества начальника (Имеется в виду не конкретный начальник, а начальник абстрактный, начальник вообще).*

Кандидаты, отвечая на вопрос, неизбежно привлекают эпизоды личной истории, связанные с управляемостью, лояльностью, конфликтами. Да и какой

же опыт можно обобщать, как не свой собственный? Делясь своим видением руководителя, претендент открывает эффективные методы и стили управления собой.

7. *Назовите свои хорошие и плохие качества.*

Взвешенное суждение без преобладания повышенной или пониженной самооценки есть признак личностной зрелости. Интересно задавать также уточняющие вопросы. Например, кандидат отмечает: "Я очень эмоционален". Вопрос: "А как это проявляется в Вашем поведении?".

8. *Вопросы о прошлых местах работы.*

Обязательно стоит подробно распросить о причинах перехода с одной работы на другую, причем обсудить каждый эпизод. Одна претендентка с возмущением поведала о поголовных сексуальных домогательствах, которым она подвергалась в более чем пяти фирмах. Причина крылась в явной эротической провокации со стороны кандидатки.

Интересно узнать, какой стиль руководства присутствовал на прошлых работах (авторитарный, демократический, либеральный), была ли там сформирована команда, какова была роль в ней кандидата?

9. *Если бы Вам захотелось помечтать, кем Вы бы увидели себя в профессиональном плане через год, три, пять лет?*

Как-то этот вопрос был задан понравившемуся всем кандидату на ключевую должность. Нужно было устанавливать тесные личные контакты с руководителями служб снабжения предприятий, на которые фирма по конкурсу осуществляла поставки. Рассказывая о своих планах на работу через год-три претендент на вакансию с блеском в глазах заявил: "Только свое дело, устал работать на дядю!". Понятно, что организовать свое дело он вряд ли смог бы, не уведя от фирмы несколько предприятий-клиентов. Ответ на вопрос дает информацию и о самопозиционировании кандидата — кем он видит себя "по жизни".

Эта работа и должность для него лишь случайных эпизод, или ступенька наверх, или пожизненное занятие? Уточняющий вопрос: "Вот вы состоялись, неважно через сколько лет. Кто Вы по профессии и должности? Каков ваш предел?".

10. *Провокативные вопросы.*

Суть провокативных вопросов — создание для кандидата стрессовой ситуации и исследование его базовых стрессовых реакций. Одним из способов может быть суждение интервьюера, ставящее под сомнение какие-либо качества кандидата: возраст, образование, пол. Причем это делается отнюдь не деликатно. "Вы слишком молоды (или уже не слишком молоды), чтобы делать эту работу". "А ведь в вузе Вас учили совсем другому, да и то учебное заведение, которое Вы заканчивали, пользуется дурной славой. Там любой может купить диплом

за двести долларов". Или: "Эта работа не для Вас, а для женщин (мужчин)". Если на вопрос о хобби претендент ответит: "Я люблю смотреть футбол (балет)", ему можно возразить: "Да это, по моему мнению, любят делать только дураки (рафинированные интеллигенты)". То, как кандидат будет реагировать, скажет о многом. Будет ли он на все соглашаться или, наоборот, проявлять агрессию, либо не примет вызов и продолжит спокойно общаться? Наиболее предпочтительна сдержанная, рациональная реакция: "Могут быть разные мнения на этот счет. Если это входит в план нашей беседы, я мог бы аргументировать свою точку зрения по этому поводу".

Рассмотрев вопросы, используемые в полуструктурированном интервью в качестве основы, хочется заметить, что иногда приходится отмечать многие ответы, не спрашивая. Так происходит в том случае, если кандидат говорит в режиме монолога.

Закрепление навыка интервью удобно завершать командной игрой.

Допустим, половина группы — управленческая команда, принимающая на работу. Они получают задание выбрать человека на искомую должность, например, менеджера по организации продаж в регионах.

Задача группы — написать профессиональную психологическую характеристику — профпортрет. Допустим, это внутренне референтный проактивный сотрудник, организующий бизнес на голом месте, обучающий и контролирующий персонал в регионах и т.д.

Несколько человек (6—8) в другой группе готовятся к ролям кандидатов. Они получают написанные ведущим биографии, где минимальное место отводится чисто профессиональной подготовке. Пусть стаж и навыки у всех примерно равны. Согласно условиям игры, в числе претендентов на должность "засланный казачок" — "засланец" службы безопасности конкурентов. Это знает лишь он сам и ведущий.

Задача — провести интервью, написать характеристики кандидатам, изобличить "казачка" и выбрать наилучшего кандидата с привлечением методов группового отбора. Испытуемые не должны психологически никого играть. Просто быть самими собой. По окончании игры проводится дискуссия, группы могут меняться, может производиться видеосъемка.

Успешно проведенный тренинг по данной теме позволяет участникам выработать не только навыки, но и привычку к самоанализу, к отслеживанию и ревизии собственных критериев оценки персонала. Служащим, регулярно занимающимся кадровой работой, можно рекомендовать использование духовных практик и посещение групп личностного роста. И не только с психогигиенической целью, а еще и с целью объективизации получаемых данных о кандидатах.

Б.М. Мастеров, Н.Ю. Тумашкова

ПРИМЕР РАБОТЫ С УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДОЙ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

КАК ВСЕ НАЧАЛОСЬ

Внезапно. В ноябре 1998 года поздний! звонок в воскресенье! домой! к консультанту "A Cappella" (PR и консалтинг) от менеджера по персоналу одного из наших западных клиентов, компании, с которой у нас был опыт хорошего долговременного сотрудничества. Нас попросили встретиться в 8.00 в понедельник с менеджером по персоналу, генеральным директором и руководителем HR-службы европейской штаб-квартиры компании, пообещав объяснить ситуацию, которая оправдает срочность и неприличность неурочного звонка.

Что творилось вокруг

"Погода была ужасная"... Несколько месяцев назад — кризис 17 августа, приведший к массовым увольнениям в российских и западных компаниях. Вторая волна послеавгустовского обвала к концу года накатилась на те западные компании, которым — за счет ли договоров о поставках государству, в связи ли с выжидательной политикой штаб-квартир или от слишком расслабляющего позитивного опыта в других странах — до сих пор более или менее удавалось держаться на плаву, то есть поддерживать некоторый уровень продаж, позволявший не сокращать персонал и зарплаты. К ноябрю стало понятно, что у Российского государства нет и в скором будущем не предвидится денег для продления контрактов на следующий год. Анализ емкости рынка показал, что на рост и расширение асортимента продаж не придется надеяться по крайней мере в ближайшие не то что месяцы, а годы. Выяснилось, что штаты во многих западных компаниях неоправданно раздуты, а вознаграждение за труд нереалистично завышено. Неизбежность масштабных увольнений на этих последних островках иллюзорной стабильности стала очевидной. Так же, как и снижение зарплат при увеличении объема работы, сопровождаемое серьезными структурными перестановками.

Следует напомнить, что подобного рода ситуации не являются чем-то совершенно не ведомым западному миру. У западного менеджмента, в отличие от российского (который, кстати, к тому моменту был уже достаточно серьезно представлен в высшем, а тем более среднем звене управления в российских представительствах "западников"), имеется опыт работы с подобными проблемами. По крайней мере стандартные компенсационные пакеты увольняемым и процедуры проведения этих акций есть в арсенале многих международных фирм. Понятно, что всегда необходима адаптация к местному трудовому законодательству. Однако, как правило, "фирменные увольнительные пакеты" значительно превосходят полет воображения, зафиксированный в КЗОТе. Западные компании, корпоративная культура которых основана на примате принципа лояльности, чрезвычайно болезненно относятся к расставанию с сотрудниками: в них уже много вложено, им было много обещано, от них, наконец, ожидают отдачи. К тому же присутствие на "чужой территории" требует от компаний особой щепетильности в отношении собственного имиджа в глазах местного сообщества, еще недавно просто откровенно враждебного к "грабителям из мира капитала". В некоторых компаниях при увольнении сотрудникам выплачивали до десяти месячных окладов, умудряясь продемонстрировать такое чувство вины, что люди капризничали, торговались и уходили с обидой на компанию и убеждением, что от них несправедливо и дешево откупились. Были случаи прямой агрессии по отношению к менеджерам и остающимся сотрудникам, а также вандализма по отношению к оборудованию, не говоря уже о краже информации. Даже для опытных менеджеров необходимость отобрать до 40 — 80% штата на увольнение — тяжелейший стресс. Генеральный директор одной из известных консалтинговых компаний — экспат (иностранец, то есть) — скончался от инфаркта, а его первый зам — тоже иностранец — с инфарктом же пролежал в больнице несколько месяцев. Российские менеджеры мало того, что испытывали тревогу, сами находясь в ситуации неопределенности, и сильное чувство вины за "предательство" по отношению к тем людям, которых они же набирали, но еще и почувствовали себя беспомощными, так как в большинстве случаев их не привлекали к принятию решения. И это переживание собственной вынужденной безответственности в ближайшем будущем должно было выступить в самых разных деструктивных формах поведения, таких как саботирование решений штаб-квартиры, конфликты с подчиненными или демонстративный альянс с ними против руководства, принятие тех решений, которые обеспечивают безопасность, но могут быть не оптимальными в интересах компании, и так далее — и в конечном итоге снизить эффективность работы.

Вся эта "напряженная международная ситуация" обсуждалась на встрече с высшими менеджерами компании, и консультантами "A Cappella" был получен заказ на помощь в том, что клиенту в тот момент показалось наиболее важным, а именно...

Чего клиент думал, что он хочет

Быть святее Римского Папы, естественно. Иными словами, в глазах россиян выглядеть хорошим гражданином, который хочет быть своим российским сотрудникам родной матерью, а не мачехой, уважает проделанную ими работу на благо компании и надеется на их лояльность в дальнейшем.

Чего клиент боялся

Агрессивных действий со стороны увольняемых против менеджеров, остающихся сотрудников и оборудования. Неконтролируемых дамских истерик. Обиды на компанию. Отказов подписать заявление об увольнении. Отказов подписать новые договора, в которых предусмотрен увеличенный перечень обязанностей и, часто, меньшая зарплата. Уговоров и просьб об изменении решения. "Торговли" по поводу компенсационного пакета.

Какую задачу поставил клиент

- Оказание психологической поддержки увольняемым.
- Предотвращение психопатического агрессивного поведения по отношению к менеджменту и остающимся сотрудникам.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

Что нельзя было изменить

"Если штаб-квартира чего решила, то это можно рассматривать как данности Бытия". Итак, было дано:

1. Должно быть уволено 50 человек.
2. Процедура увольнения жестко задана и не подлежит принципиальной модификации: вся акция должна пройти в один день. Сначала 15-минутная речь генерального менеджера перед всеми сотрудниками про достижения, перспективы и перемены. Потом по группам как бы в случайном порядке (на самом деле сначала кандидатов на увольнение) перевозят в другое место, где разделенные на четыре команды менеджеры по двое беседуют с каждым сотрудником в течение 20 минут. В конце разговора увольняемый сотрудник должен подписать требуемые для увольнения бумаги, а остающийся — новый договор. Уволенные должны вернуть пропуска на работу, автоматически становясь "посторонними". На следующий день — общее собрание "уцелевших" сотрудников и представление нового генерального директора. В течение трех дней следующей недели уволен-

ные сотрудники обязаны забрать свои вещи с рабочего места. На эти дни в компанию приглашаются охранники, которые должны следить за тем, чтобы никто никого не побил и ничего лишнего не вынес.

3. Жесткие изменения структуры в связи с отказом от ряда регионов и сокращением перечня продвигаемых товаров.
4. Компенсационный пакет (одинаковый для всех, кто проработал в компании больше трех месяцев): пятимесячный оклад плюс фирменная машина-иномарка (тем, у кого машин не было, выплачивалось 8000 долларов в виде компенсации).
5. Предложение остающимся сотрудникам утвержденной на совещании менеджеров жестко определенной позиции, иногда со сменой региона.
6. Получение подписи под соответствующим документом.
7. Назначение нового генерального директора (связанное с аналогичной политикой компании во всем мире).
8. Список увольняемых, в полной конфиденциальности составленный генеральным менеджером и менеджером по персоналу на основе последних текущих отчетов локальных менеджеров (докризисных) о достижениях сотрудников — без консультирования с ними, — к тому моменту уже был утвержден штаб-квартирой. Ясно, что оставлены в компании прежде всего были те люди, кто хорошо работал в ситуации стабильного и быстрого развития бизнеса.

Сколько нужно времени, чтобы хорошо подготовиться?

Естественно, консультантам захотелось поскулить о том, что приглашать нас надо было еще для составления критериев отбора, процедурку бы хорошо отредактировать под российский менталитет и так далее. Но так как обе стороны понимали, что для согласования всех изменений со штаб-квартирой понадобилось бы весь процесс начать задолго до 17 августа, а до начала акции оставалось ровно 22 часа, то консультанты предложили свой миф помощи — “ПОЭМУ Изысков” (План Оптимальных Экстренных Минимальных Управленческих Изысков).

Консультантский миф

1. Абсолютно необходимым условием успешного управления в кризисной ситуации является принятие менеджерской командой компании полной ответственности за решения, осуществляемые от имени компании.

2. Это условие является необходимым, но недостаточным.
3. Правильно построенная политика компании в кризисной ситуации может существенно укрепить позиции компании с точки зрения ее имиджа и лояльности персонала.
4. Антикризисные акции не только должны быть направлены на устранение сиюминутного отрицательного эффекта, но и нести максимально позитивный заряд в будущее.
5. Проработка мельчайших деталей процедуры становится одним из важнейших факторов работы в кризисной ситуации.
6. Ценности и чувства менеджеров не менее важны, чем их идеи.
7. Даже со штаб-квартирой можно договориться, если не просить дополнительных капиталовложений.

Уточнение заказа в ходе переговоров с высшим менеджментом

1. Работа с менеджерской командой по принятию ею на себя ответственности за решения компании.
2. Проработка собственных чувств менеджеров в связи со стрессом и моральной стороной данной кризисной ситуации.
3. Экспресс-тренинг по психологически грамотному проведению беседы с сотрудниками, особенно с увольняемыми.
4. Проработка деталей процедуры увольнения с целью сохранения имиджа компании и позитивного задела на будущее.
5. Обратная связь менеджменту после проведения процедуры увольнений и рекомендации по следующим шагам.
6. Оказание психологической поддержки увольняемым и менеджменту во время процедуры увольнения.
7. Разработка некоторых предложений по дальнейшей работе с компанией.

ЧТО ВХОДИЛО В “ПОЭМУ ИЗЫСКОВ”

1. Переговоры с высшим менеджментом, приведшие к уточнению заказа.

2. Проведение предварительного совещания с менеджерской командой компании с элементами тренировки.
3. Оказание психологической поддержки и технологической помощи менеджменту и увольняемым во время процедуры увольнения.
4. Анализ результатов дня увольнений и помощь в планировании совещания с остающимися, проработка шагов компании по отношению к увольняемым на последующие дни, обеспечивающих безопасность сотрудников и материалов и сохраняющих "человеческое лицо" компании.
5. Предложения по дальнейшей работе с сотрудниками и менеджментом компании.

Как мы реализовывали "ПОЭМУ Изысков"

Да в основном никаких особенных изысков, хотя кое-что в рукаве, конечно, припрятано было. Например, "Памятка для беседы с увольняемыми", которую распечатали к началу предварительного совещания и раздали менеджерам на русском и английском языках (см. Приложение).

Нам кажется, что имеет смысл останавливаться только на интересных моментах.

1. На первом этапе — *переговорном* — подробное выяснение видения ситуации высшими менеджерами позволило уточнить задачи, стоящие перед компанией, и сформулировать конкретный заказ для консультантов. Существенным здесь было установление отношений доверия с руководителем HR-службы из штаб-квартиры, что позволило в дальнейшем выйти на пересмотр "Данностей Бытия", то есть определить, что же из непреложно установленной процедуры все же могло быть модифицировано.

   - Было принято историческое решение о том, что, несмотря на лимит времени и то, что список увольняемых уже утвержден штаб-квартирой, он будет пересмотрен на предварительном совещании менеджеров по каждой кандидатуре и каждому кандидату, даже если потребуется не спать ночь перед общим собранием.
   - С помощью консультантов будет откорректирована речь генерального директора, в которой специальный акцент будет сделан на благодарности всем сотрудникам компании — как тем, кто продолжит в ней работу, так и тем, с кем компании, с сожалением, придется расстаться.
   - Во время предварительного совещания менеджеров часть работы будет посвящена обмену чувствами и сомнениями.

- Часть времени будет отведена тренингу в парах по проведению интервью.
- Консультанты будут присутствовать во время процедуры увольнения "в свободном полете" и активно контактировать с "подозрительными" уволенными, выходящими с собеседования, для мониторинга их состояния и возможной корректировки действий менеджеров. При необходимости будут подсказывать менеджерам более удачные формулировки.
- Консультанты примут участие в вечернем (или ночном) совещании после дня увольнений для обмена впечатлениями, чувствами, анализа ситуации и уточнения деталей последующих действий.

2. Первая часть *предварительного совещания* была посвящена обсуждению кандидатур всех сотрудников и корректировке списка увольняемых в соответствии с оговоренными критериями (ассортимент продвигаемой продукции, приоритетность регионов, успешность деятельности сотрудников, длительность их работы на фирме и т.д.). На этом этапе консультанты наблюдали, перешептывались, писали друг другу записки, строили планы и эмпатически кивали и улыбались участникам совещания.

   Вторая часть проходила под руководством консультантов. Менеджеры — их было 8 человек, из них 3 российских, 5 иностранцев — отвечали на вопросы: "Что вас волнует? Какого результата вы хотели бы достигнуть?" Ответы были такого рода:

   - "Хотелось бы минимизировать стресс для людей. Чтобы они на какое-то время чувствовали себя защищенными. Чтобы ушли без обиды на компанию с пониманием общей ситуации. Чтобы могли сказать "спасибо" за форму расставания и за компенсационный пакет".
   - "Чтобы люди не винили в своем увольнении конкретных лиц".
   - "По-человечески сделать то, что само по себе радости принести не может".
   - "Чтобы у людей сохранился и в будущем позитивный имидж компании".
   - "Чтобы ушли минимально подавленными".
   - "Помочь людям хоть как-то определиться с будущим. Чтобы остались добрые чувства к компании. Важно не вызвать снижение самооценки".
   - "Не спровоцировать агрессивные действия против менеджмента и остающихся сотрудников. Поступить честно".
   - "Чтобы не было физического насилия. Чтобы было понимание и принятие ситуации. Чтобы люди ушли с ощущением, что они в состоянии пережить этот кризис и продолжать жить дальше".

Интересно отметить, что российские менеджеры были больше озабочены эмоциональным состоянием увольняемых и тем, чтобы кто-нибудь не затаил лич-

ной обиды. Иностранцы боялись проявлений агрессии со стороны уволенных, беспокоились о сохранении их самоуважения и способности думать о будущем, волновались за имидж компании с прицелом на будущее.

Второй круг вопросов касался собственных чувств менеджеров и тех чувств, с которыми они опасались встретиться у увольняемых. Поэтому им было предложено представить себя на месте своих "жертв" и озвучить, что же для них самое страшное. (К этому моменту совещание продолжалось уже 12 часов.) Вот ответы:

- "Как я об этом скажу дома? Как я теперь буду обеспечивать свою семью?"
- "Что скажут мои друзья? Что мне теперь делать?"
- "Меня интересует обоснование, компенсационный пакет и условия".
- "Кого еще? Сколько нас?"
- "Я так и знал!"
- "Почему я? У меня же хорошие показатели!"
- "Я возмущен! Вы себе представляете последствия ваших действий?"
- "Больно..."

Хотите погадать, что тут принадлежит иностранцам, что нашим? Надо еще учитывать интонацию и язык тела. В общем, у иностранцев больше озабоченности будущим, у наших — растерянности и безнадежности. Чего и следовало ожидать.

Следующий вопрос: "Каковы ваши страхи про себя в этом интервью?" Ответы:

- "Боюсь, что не смогу понять, что происходит с человеком!"
- "Многие со мной просто не знакомы. Я для них чужой".
- "Чувство неловкости, будто я — обманщик".
- "Мне будет очень их жалко".
- "Боюсь своей эмоциональной тупости. Боюсь стать формальным".
- "Многих людей не знаю, поэтому боюсь стать формальным. И усталости".
- "Мне нужно посмотреть списки, чтобы подготовиться к встрече с каждым человеком".
- " На каком языке мы будем говорить?" (В трех парах менеджеров был один не говорящий по-русски.)

Россияне боялись не установить или не выдержать эмоционального контакта. Иностранцы — того, что они — чужие.

По результатам наблюдений и кругов "озабоченностей и чувств" консультанты предложили для проведения собеседования схему, которая должна была помочь увольняемым в *принятии ситуации, поддержать хорошую самооценку и начало построения будущего, то есть вывести их из позиции обиженного*

беспомощного Ребенка в позицию Взрослого, обладающего серьезными ресурсами.

20 минут потренировались в парах, отрабатывая роль эмпатического собеседника, контролирующего ход разговора. К этому моменту совещание продолжалось 15 часов. И разошлись.

Процедура прошла без особых неожиданностей и вполне уложилась в "ПОЭМУ Изысков". Любопытно, что эмоциональная поддержка в большей степени требовалась менеджерам, которые со своей задачей в целом справились блестяще. Им удалось добиться подписания договоров в 100% случаев, хотя некоторые собеседования протекали тяжелее, чем остальные. Люди уходили со словами признательности компании и, хотя в некоторых случаях не обошлось без слез, с пониманием того, что их ситуация не критическая и у них есть некоторый "жировой запас", чтобы без отчаяния думать о будущем. (По прошествии 10 месяцев, а теперь уже и более чем двух лет менеджеры по-прежнему удовлетворены результатами проведенной тогда работы.) Консультанты в перерывах подсказывали более удачные формулировки или расстановки акцентов в беседе. С некоторыми уволенными проводилась экспресс-терапия по снятию стресса, предлагались специальные тренинги.

По окончании "Судного дня" менеджерская группа вместе с консультантами провела совещание по итогам и уточнению деталей на следующий день.

Все устали, но были удовлетворены прошедшим днем: "Хоть это был и грустный повод, но он показал, что мы — классная команда!"

Из намеченных мероприятий у консультантов вызвал серьезные опасения один момент — охранные мероприятия, намеченные на последующие дни. По предыдущему опыту работы с другой компанией, где этому вопросу не уделили достаточно внимания, было ясно, что весь блестящий "гуманистический" эффект процедуры может быть сведен на "нет" мрачной фигурой охранника, неотступно следующего за сотрудником, собирающим с рабочего места свои вещи. После бурного обсуждения решено было, что охранника посадят в незаметном углу на случай необходимости экстренного вмешательства при угрозе физического насилия. Само его присутствие будет честно объяснено и за него выражено сожаление заранее. Время показало, что столь трудно давшееся (дебаты продолжались около двух часов) простое решение принесло прекрасный результат: имидж компании не пострадал.

ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ

Как и ожидалось, больше сложностей возникло с принятием ситуации у тех, кто остался в компании. Амбивалентные чувства ("Слава Богу —пронесло! Но кто знает, что будет завтра?"; "Ясно теперь, что фирма в любом случае поста-

рается поступить с нами по-человечески, но теперь-то работать придется больше, а получать, возможно, меньше!”), которые выражали сотрудники, иногда их колебания при подписании нового договора, заставили одного из менеджеров пошутить: “Похоже, что придется говорить, мол, господа, у нас для вас пренеприятное известие: вы — остаетесь!”

Ну, конечно же, мы их не бросим!

Предложения компании “A Cappella” для кадровой службы

Проведение в ближайшее время мотивационных фокус-групп.

Цели:

- Прояснение текущих проблем, связанных с кризисной ситуацией.
- Построение команды.
- Улучшение коммуникаций между отделами.
- Укрепление лояльности по отношению к фирме.
- Повышение личной эффективности.
- Стимулирование творческого и инновационного мышления персонала, требуемого в текущей ситуации.

Подготовка:

1) Проведение интервью с менеджерами для принятия решения о принципе формирования репрезентативных фокус-групп.

2) Анализ информации, полученной на фокус-группах, с точки зрения создания кадровой стратегии, адекватной новым обстоятельствам.

3) Организация специального корпоративного мероприятия для всех сотрудников — “Антикризисные стратегии личности”.

4) Создание специальной корпоративной брошюры для сотрудников российского отделения Компании.

Приложение

БЕСЕДА С УВОЛЬНЯЕМЫМ СОТРУДНИКОМ (Памятка для руководителей подразделений)

Реакции на сообщение об увольнении (стресс увольнения)

Сообщение об увольнении — это всегда стрессовый фактор (стрессор), независимо от того, ожидалось оно человеком или нет. В ситуации, когда возможность массового локаута в связи с экономическими обстоятельствами компании "носится в воздухе", обсуждается в частных беседах сотрудников, стресс может усугубляться: "Почему выбор пал именно на меня?".

Реакции — эмоциональные, интеллектуальные, поведенческие — на возникающий стресс многообразны. Совершенно необязательно, что человек их будет выражать в беседе с руководителем. То, как реагирует человек, зависит в первую очередь от трех основных обстоятельств:

- от того, что в личности человека явилось "мишенью" стрессора, по чему он "бьет": самооценка, планы на будущее, амбиции и карьерные устремления, материальные проблемы (обеспечение семьи, поддержание комфортного уровня жизни и т.д.);
- от того, успел ли человек подготовиться к ситуации, выработать стратегии и способы компенсации;
- от типа психологического контроля человека: внешний — когда человек ищет (не обязательно осознанно) причины происходящего с ним во внешних обстоятельствах, действиях других людей и прочее, и внутренний — когда происходящее интерпретируется как зависящее в первую очередь от его воли, действий и способностей.

НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ НЕКОНСТРУКТИВНЫЕ РЕАКЦИИ НА СТРЕСС УВОЛЬНЕНИЯ

Подавленность

Основные мишени стрессора — самооценка у людей с внутренним контролем.

В мыслях: “Я хуже других (тех, кого оставили)”, постоянное прокручивание различных эпизодов своей работы в компании, отсутствует план действий на будущее (как ближайшее, так и на перспективу).

В чувствах: подавленное настроение, апатия (равнодушие), растерянность.

В поведении: замедленность, вялость, отсутствие инициативы в разговоре или жалобы.

Растерянность

Близка к подавленности. Отличается, как правило, мишенью стрессора: в этом случае мишенью являются планы на будущее или материальные проблемы. В мыслях при этом — мрачные “картинки” будущего, тупиковость ситуации.

Обида

Основная мишень стрессора — самооценка у людей с внешним контролем.

В мыслях: “Других оставляют, потому что у них лучше отношения с начальством (им больше повезло и пр.)”, “Жизнь несправедлива”, со всех сторон рассматривается несправедливость решения руководителя, часто ищутся негативные качества руководителя и сослуживцев, планы преодоления ситуации, как правило, отсутствуют.

В чувствах: обида, растерянность, часто несколько возбужденное состояние и раздражение.

В поведении: в разговоре часто пытаются выяснить причины своего увольнения, привести аргументы, показывающие неверность принятого решения, жалобы на несправедливость, у женщин могут быть слезы, иногда — эмоциональные атаки на руководителя и сослуживцев.

Вариант: агрессивная обида

Отличается тем, что беседа часто ведется с позиций “не имеете права”, попытки консолидировать увольняемых в борьбе за свои права, обвинение компании в неправильном руководстве, иногда пытаются указать на негативные качества руководителей и сослуживцев.

Неконструктивность этих реакций заключается прежде всего в том, что человек сосредоточен на негативных моментах ситуации и у него отсутствует план ее преодоления.

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА БЕСЕДЫ С УВОЛЬНЯЕМЫМ

Две стратегические задачи руководителя:

- Помощь увольняемому.
- Предотвращение возможного негативного влияния состояния и поведения увольняемого сотрудника на психологический климат и работу подразделения.

Для этого необходимо:

- Помочь сотруднику снять эмоциональную остроту ситуации.
- Помочь ему увидеть перспективу (или даже наметить конкретные шаги) преодоления ситуации.

В беседе необходимо учитывать следующее:

- Беседа должна вестись не от имени компании, а как личная беседа руководителя и сотрудника.
- Не апеллировать к ситуации "вообще" или проблемам компании ("в стране кризис и все мы в плохом положении" и пр.), а делать акцент на конкретных проблемах — своих и сотрудника.
- Не пытаться переложить ответственность за принятое решение на вышестоящее руководство.
- Как правило, лучше избегать фраз типа: "Я вас понимаю", "Я вам сочувствую". Подобное часто воспринимается как формальность или вызывает внутренний протест ("Легко тебе так говорить, не тебя увольняют!") и нарушает контакт.
- Как правило, руководителю неплохо начать беседу с краткого формулирования собственной проблемы в ситуации разговора ("Для меня сейчас этот разговор тяжел", "Не знаю как начать говорить о твоем увольнении", "Чувствую себя дискомфортно" и пр.).
- Не следует угадывать проблемы, чувства и мысли собеседника, а также сразу предлагать пути решения этих проблем (сразу говорить о пакете помощи от компании увольняемому). Задача руководителя — помочь сотруднику самостоятельно *сформулировать свои проблемы* в связи с увольнением и *словами выразить чувства*, которые у него при этом возникают. Это помогает сотруднику снять эмоциональную остроту ситуации, перевести проблемы в рациональный

план и настроиться на самостоятельный поиск решения своих проблем (преодоления ситуации). Другими словами, это помогает человеку взять на себя ответственность за выход из ситуации.

- Далее руководитель может помочь человеку поставить конкретные задачи, решение которых *является выходом из ситуации для данного человека* — то есть путем решения *его* проблем. Важно не навязывать своего видения ситуации, не выспрашивать человека ("А что ты собираешься делать?"), а помогать ему высказаться.
- После этого можно обсудить, какие из поставленных задач поможет решить предоставляемый компанией пакет помощи.

Б.М. Мастеров, Н.Ю. Тумашкова

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ: СТИМУЛЫ, ПОТРЕБНОСТИ, МОТИВЫ

Мотивация versus стимулирование

О мотивации особенно часто вспоминают, когда нет денег. Похоже, сейчас самое время...

Обычно принято говорить о *системе стимулирования труда*. Сотруднику в надежде на то, что он начнет работать продуктивнее и качественнее, предлагается некоторое поощрение за требуемый или превосходящий требуемый уровень выполнения работы или же, наоборот, наказание за недостижение этого уровня (другими словами: "честь и слава" или "стыд и позор" в виде, например, принародной похвалы или порицания, что подразумевает моральное стимулирование; премии же, прогрессивки, ценные подарки — это уже из области материального стимулирования). В качестве стимулов выступают также определенные условия труда и социального обеспечения сотрудника, обладание которыми он предположительно должен почитать за счастье и выгоду и трудиться так, чтобы их не утратить.

С точки зрения здравого смысла очевидно, а из практики известно, что не всякий стимул побуждает сотрудника трудиться так, как ждет от него компания (вспомним светлое комсомольское вчера: "Хочешь миллион? — Нет! Хочешь на луну? — Да!!!"). С другой стороны, совершенно неожиданные вещи и явления становятся мощными "факторами повышения производительности и качества" для кого-то из сотрудников или даже для всего коллектива в целом, например: приход симпатичного молодого руководителя в женский коллектив, новый секретарь у генерального, ликвидация буфета, введение (или отмена) фирменной униформы и символики и прочее. Почему?

С психологической точки зрения *мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность* человека. Стимул, стимуляция, стимулирование

есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с "внутренним" — потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Грубо говоря, если волк сыт (потребность в пище сейчас не актуальна), то он не побежит за зайцем (заяц — стимул), а если от зайца ушла любимая зайчиха и ему не хочется не только есть, но и жить (на данный момент у бедняги потребность в любви не находит разрешения, ее влияние сильнее влияния потребности в пище и безопасности), то никакая морковка (стимул) его не утешит и он не станет убегать от волка (стимул), как его ни пугай. Но если он морковь любит не меньше, чем изменщицу-зайчиху, то не исключено, что его депрессию как рукой (простите, лапой) снимет. Здесь речь идет о конфликте потребностей и борьбе мотивов. Про это мы кое-что знаем и из классики: "То ли конституции хочется, то ли севрюжины с хреном" — определенные суммы вполне утешают гигантов мысли и отцов русской демократии.

Мотив, таким образом, оказывается продуктом встречи "внешнего" (стимул) и "внутреннего" (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов) или, как говорят психологи, *мотив есть опредмеченная потребность*. В этом смысле *любая мотивация нематериальна*, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом.

Мы, люди, в смысле формирования мотивации живем по тем же законам, что зайцы, волки и гиганты мысли. Поэтому руководству должно *думать не столько в терминах стимулирования, сколько в терминах мотивирования*. Нужно порождать в сотрудниках мотивы, иными словами, грамотно опредмечивать их потребности (кстати, на этом основана реклама), а не забрасывать всевозможными стимулами. Давайте поближе познакомимся с этими самыми потребностями. Для начала запомним формулу: *стимул + потребность = мотив*.

Иерархия потребностей и мотивов

Знаменитый американский психолог Абрахам Маслоу, предложив иерархическую классификацию потребностей человека (от базисных физиологических до высших духовных), сформулировал психологический закон, согласно которому человека только тогда можно побудить к деятельности, апеллируя к потребностям высшего порядка, когда у него "обеспечены тылы" — удовлетворены потребности более низкого порядка. Из этого положения следует, что, если фрустрируются базисные потребности или существует угроза фрустрации, то деятельность вряд ли возможно побудить и направить, воздействуя на потребности более высокого уровня. Простейшим, но убедительным примером может служить такая ситуация. Тонущему человеку бросают слева спасательный круг, а справа — миллион долларов в непромокаемом пакете. С большой вероятностью можно утверждать, что человек сначала предпочтет схватиться за круг, а

уж потом, почувствовав себя в безопасности, займется вылавливанием миллиона (если вспомнит о нем). Противоположное поведение большинством людей будет оцениваться как психическая аномалия. Впрочем, как говаривали во времена "борьбы с космополитизмом и низкопоклонством перед Западом": еще задолго до того как какой-то американец (хоть и с русскими корнями) открыл этот закон, он уже действовал на территории России, что народ и зафиксировал в пословице: "Не до жиру — быть бы живу".

Следствия из сказанного для решения проблемы нематериального стимулирования сотрудников компании могут быть сформулированы так:

- в системе нематериального стимулирования в обязательном порядке должны присутствовать стимулы, соответствующие базисным потребностям; если этого нет, то стимулы, отвечающие потребностям более высокого порядка, работать не будут;
- если базисные потребности фрустрируются какими-либо факторами (внешними или внутренними по отношению к деятельности компании), то в регуляции поведения сотрудника они выходят на первый план, а стимулы, отвечающие потребностям более высокого порядка, перестают действовать.

Маленькая иллюстрация времен финансового кризиса августа 1998 года. В некой крупной западной компании X, как только грянули известные события, резко упала продуктивность сотрудников. Руководство уже к концу августа поспешило заверить персонал, что не собирается закрывать фирму и увольнять людей. Вот только придется экономить — снять бонусы, снизить зарплаты и пр. На какое-то время это мотивировало персонал в нужном направлении: люди продолжали работать. В данном случае была простимулирована фрустрированная потребность в стабильности и безопасности. Сотрудники не думали о профессиональном росте, "не обижались" на срывы и непоследовательные требования начальства. Даже такие близкие к базисным потребности, как потребность в позитивной оценке и положительной самооценке, могли не влиять на их поведение и эмоциональное состояние. Люди продолжали работать и в некоторых случаях "улучшили свои производственные показатели" (там, где это было возможно). Правда, всегда находились сотрудники, достаточно уверенные в себе личностно и профессионально, которые не боялись увольнений. Они сразу трезво оценили ситуацию, поняли, что увольнений не избежать, и начали активно планировать свою жизнь вне связи с компанией: искать новые рабочие места, новые сферы деятельности. Понятно, что они уже не были мотивированы на работу так же, как до кризиса. Однако через какое-то время продуктивность всего персонала начала падать — служащие поняли, что обещанную безопасность и стабильность в этом нестабильном мире компания им гарантировать не может при всем желании. Уже никакой страх увольнений, соображения типа "Толпы безработных, жаждут занять ваши места даже за меньшую зарплату" — не могли мотивировать на работу.

С точки зрения мотивации деятельности сотрудников компании потребности и мотивы могут быть распределены в три группы (в реальной жизни это, конечно, не четко разделенные классы, а некоторый континуум):

Базисная группа:

- потребность в *безопасности* (для кого-то она может выступать в форме потребности в стабильности);
- потребность в *контроле* (уверенность, что твои действия могут что-то изменить в ситуации, что ты в определенной мере владеешь обстоятельствами, а не они тобой);
- *аффилиативные* потребности (потребность в контакте, принадлежности к себе подобным);
- потребность в *принятии* (у взрослого человека — со стороны значимых людей);
- как стоящую особняком можно добавить потребность во *власти* — в качестве базисной она характерна для определенного типа людей.

Средняя (основная) группа:

- потребность в физическом и эмоциональном *комфорте*;
- потребность в *общении*;
- потребность в *уважении* и самоуважении, позитивной оценке со стороны значимых других и позитивной самооценке;
- потребность в *идентичности* (четкости в ответе — пусть в чувствах и ощущениях, а не в словах — на вопрос: “Кто я?”);
- в связи с этим — потребность *принадлежать к определенной социальной группе* (идентифицироваться с ней) и занимать в ней достойное положение;
- мотивация *достижений* (“я должен достигать в деятельности все более высоких результатов, иначе моя самооценка снизится”);
- потребность в *риске*;
- *ценностная* мотивация (потребность реализовывать в деятельности свою систему ценностей или в том, чтобы собственная деятельность по крайней мере не противоречила этим ценностям).

Высшая группа:

- потребность в *творчестве*;
- потребность в *самореализации и личностном росте*;
- *экзистенциальные* потребности (для “производственных” моментов из этой группы наиболее важной является потребность в *осмысленности* существования и собственной деятельности).

Где же в этом списке обычно выделяемые материальные потребности? Ведь материальное стимулирование в общем-то безотказно действует и на “материа-

листов" и на "идеалистов". Ответ: везде. Материальные стимулы у одного могут корреспондировать с потребностью в безопасности ("не пропаду в черные дни"), у другого — с потребностью в идентификации с определенной социальной группой и личностной идентичностью ("я — новый русский"), у третьего — с потребностью в комфорте, а у четвертого — даже с потребностями экзистенциального порядка и потребностью в самореализации ("деньги дают мне свободу", "имея деньги, я могу заниматься тем, чем хочу").

> Еще одна иллюстрация из тех же печальных времен массовых увольнений. Практически все мировые западные компании, до августовских событий активно развивавшие свою деятельность в России, имеют определенную отработанную корпоративную политику по процедурам увольнения в связи с сокращением штата (проблема, которая, кстати, довольно часто стоит перед привычным к рыночным отношениям западным менеджментом). Заметим, что "их" компенсационные пакеты значительно лучше предлагаемых КЗОТом. В некоторых компаниях сотрудникам выплачивались 10-месячные оклады. В некоторых — 6-месячные оклады плюс фирменные автомобили или денежная компенсация в размере 6000 долларов. В общем, материально простимулированы увольняемые сотрудники были неплохо. (Как грустно пошутил один из менеджеров, обращаясь к "уцелевшим": "А для вас у меня пренеприятное известие: вы остаетесь!") Тем не менее мы знаем много случаев, когда сотрудники уходили с горькой обидой на компанию, искренно считая, что им не додали, что их обманули, от них "откупились". Проблема была в том, что сама процедура увольнения из-за неопытности российских менеджеров, которым еще никогда не приходилось сталкиваться с такой задачей и которые сами находились под давлением тех же стрессовых факторов, не предусматривала специальной психологической работы с потребностями увольняемых, такими как базовые потребности в безопасности, в максимальном снятии неопределенности ситуации, то есть в обретении некоторого контроля над своим будущим, в самоуважении, в принадлежности к группе. (Одна из сотрудниц, узнав, что компания оставляет ей автомобиль, новенькую иномарку, искренне расплакалась, сочтя это издевательством: "Мало мне было проблем! Теперь еще думать, куда его ставить!") В тех компаниях, где на этот аспект обращалось особое внимание, люди могли получить меньший компенсационный пакет, но при этом расстаться с компанией с чувством глубокой благодарности к ней и с большей уверенностью в своем будущем. (Более подробно см. статью "Пример работы с управленческой командой в кризисной ситуации" в этом же сборнике.)

Жизнь задает самые разнообразные комбинации в потребностной сфере конкретного человека, а в сочетании с внешними условиями (стимулами) дает "на

выходе" множество вариантов поведения. Так, комбинация потребности в контроле, мотивации к достижениям, потребности в самоуважении и позитивной самооценке при неуверенности в собственных силах может превратить сотрудника компании в "резонера-саботажника": бессознательно боясь что-то сделать неправильно, не достичь желаемого результата и получить за это негативную оценку и самооценку, человек всю свою мыслительную активность направляет на поиск причин, "почему это не может быть сделано", на поиск "неправильностей" в организации труда и несправедливостей в отношении руководства к сотрудникам. Итак, "узелки на память":

- Не может быть системы стимулирования, мотивирующей всех сотрудников одинаково.
- Конкретная система стимулирования должна разрабатываться для конкретного человека или конкретной группы людей со сходными доминирующими потребностями (либо общая система должна индивидуализироваться).
- Мониторинг доминирующих потребностей и мотивации персонала — необходимое звено деятельности и святая обязанность HR-директора (неважно, делает он это "строго научными" методами, беседует с сотрудниками индивидуально, входя с ними в доверительный контакт, или смотрит открытыми глазами, настраивает слух на самый чуткий диапазон и ловит "эмоциональные колебания", участвуя в разговорах в курилке, буфете и прочее).

Теперь давайте рассмотрим некоторые "мотивогенные зоны" человека, воздействуя на которые нематериальными стимулами можно формировать мотивацию сотрудников.

"МОТИВОГЕННЫЕ ЗОНЫ" (ОБЛАСТИ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА)

Миссия

Слова обладают магической силой. Но только тогда, когда они на что-то "ложатся" внутри и когда не примелькались и не приелись.

Иногда бывает полезно корректировать, нюансировать или даже менять текст сообщения о миссии организации, чтобы он соотносился с ведущими потребностями персонала на данном этапе. Например, если во времена кризиса в миссии появляется акцент на стабильность и эмоциональный комфорт — что-то вроде "Наша компания — остров стабильности в нестабильном мире", —

это может дать позитивный мотивирующий эффект. Если характер деятельности компании требует активизации инициативы и творческого потенциала сотрудников, то не исключено, что записанные в сообщении слова про заботу компании о профессиональном росте сотрудников будут услышаны (удачно сочетаясь с мотивацией достижений и потребностью в позитивной самооценке).

Вспомим давнюю историю: большевики меняли лозунги в 1917 году чуть ли не раз в неделю. Приходится признать: отлично сработало.

Кадровые перестановки и ротация

Интересно, что практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением для "переставляемого" (в его собственных глазах, а не объективно!) его профессионального или должностного статуса, дает позитивный эффект. По-видимому, это связано с актуализацией мотивации достижения, удовлетворением потребности в признании (позитивной оценки со стороны значимых людей), потребности в риске, возможно, даже резонирует с потребностью в самореализации. С ротацией следует обращаться более осторожно. С одной стороны, она может сплачивать людей, удовлетворять аффилиативные потребности, потребности в позитивной оценке и мотивацию достижений, потребность в риске и самореализации, заставляя человека стараться на новом месте быть не хуже другого, с другой — иметь полностью противоположный эффект, порождая систему коллективной безответственности.

Реструктуризация, введение гибкой функциональной структуры

Получение в процессе реструктуризации нового круга обязанностей работает на потребности в риске, самореализации, повышает ответственность. В больших компаниях использовать реструктуризацию очень сложно. Вместе с тем, введение в рамках стабильной структуры рабочих групп и комиссий, состоящих из сотрудников разных подразделений, часто способствует повышению их самооценки и мотивирует к выполнению своих непосредственных обязанностей, даже если эти группы имеют совещательный, консультативный статус. Если же результаты деятельности рабочих групп влияют на принятие решений в компании, их мотивирующий эффект многократно возрастает. Такой прием срабатывает только в том случае, если участие в рабочей группе резко не повышает рабочую нагрузку сотрудника (иначе это может вступить в противоречие с потребностью в эмоциональном и физическом комфорте).

Организация процедуры оценки и самооценки работы сотрудника

Вспомним, что даже школьники более мотивированы на учебу и больше любят не тех учителей, которые, замучив и унизив, поставят высокую оценку, а тех, которые могут весело и уважительно влепить пару. Удовлетворяя потребность в уважении и самоуважении, процедура оценки не должна вызывать потерю чувства безопасности сотрудника. Страх — плохое мотивационное "топливо": либо действует непродолжительно и быстро компенсируется, либо деятельность сотрудника сразу начинает направляться только на его компенсацию. В этой связи стоит отметить следующее:

- не всякая процедура оценки по распространенной сейчас системе *"управление исполнением"* отвечает этим требованиям;
- эта процедура должна быть индивидуализирована в соответствии с особенностями деятельности данной компании, текущего момента и характеристик ее персонала. Дополнительная работа для отдела кадров, но что поделаешь!

Карьерные планы

Мотивирующий эффект наличия постоянно корректируемых карьерных планов в сочетании с индивидуальными беседами с сотрудниками известен большинству руководителей.

Наименование должностей

В советское время производственные начальники нередко млели, когда их называли менеджерами, а вот слова "управляющий", "заведующий", тем более — "приказчик" коробили, порой смертельно обижали. Думается, что хороший HR-менеджер (а может, лучше "директор по персоналу"?) знает, какую надпись на визитной карточке хотел бы иметь тот или иной сотрудник.

Участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании

Всякого рода опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни компании (распорядок дня, организация работы буфета, выбор места и характера корпоративных мероприятий и т.п.), работают на потребности в контроле, принадлежности к группе, повышает самооценку, позволяет реализовать некоторые свои ценности.

Корпоративный стиль отношений

Весьма серьезным мотивирующим (или демотивирующим) фактором является стиль отношений между начальниками и подчиненными, стиль проведения совещаний и собраний.

Фиксация достижений

К сожалению, этот стимул в качестве мотивирующего фактора сильно "подмочен" нашим советским прошлым: Доски Почета, переходящие знамена и вымпелы, грамоты и прочий реквизит. Однако в конкретных условиях конкретной компании всегда найдутся такие варианты отметить достижения сотрудника или подразделения, которые будут работать на потребность в позитивной оценке, потребность занимать значимую позицию в группе и т.д.

Движение информации в компании

Чем больше текущей информации о деятельности компании, о резонах принятия тех или иных управленческих решений получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность. "Плохие новости" могут даже подстегнуть его, если система информационного обмена поставлена на регулярную основу и не носит тенденциозного, пропагандистского характера.

Сплоченность менеджерской команды в целом (всех уровней)

Характер отношений в управляющем звене всегда оказывает колоссальное мотивирующее или демотивирующее влияние на персонал. Этот фактор имеет прямое отношение к базисным потребностям в безопасности и стабильности. "Кадровая чехарда" (в противоположность обоснованным и запланированным перестановкам) практически всегда демотивирует. Демотивирует также показное "единство членов политбюро". Директор по персоналу должен постоянно проводить мониторинг этого фактора, вступать в переговоры с первым руководителем, если видит здесь неблагополучие, и своевременно предлагать меры: индивидуальный тренинг для менеджеров, специальные сессии по построению команды, коррекции процедур делового взаимодействия, проведения совещаний и принятия решений.

Корпоративная символика, корпоративный стиль, корпоративные аксессуары

Известно, что наличие такого арсенала нередко весьма эффективно мотивирует сотрудников, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к

определенной социальной группе (“Я — сотрудник крутой инофирмы”, “Я принадлежу к образованной, успешной молодежи”). Следует учесть, что сама символика не должна противоречить представлениям человека о престиже и социальным оценкам, принятым в данной культуре нормам, должна работать на повышение его значимости в собственных глазах. Вряд ли у нас в России человек с гордостью будет носить огромный значок с именем даже очень престижной компании. Новых сотрудников часто серьезно мотивирует выдача им фирменных аксессуаров: ежедневник, кейс для бумаг и компьютера, фирменные канцелярские принадлежности, бумажник для документов на машину и прочая представительская атрибутика.

Регулярная учеба, групповые тренинги

Регулярность и плановость этих мероприятий работает как мотивирующий фактор, так как соотносится с потребностями в профессиональном и личностном росте, а также вселяет чувство стабильности и безопасности. Хорошо в этой связи зарекомендовали себя тренинги, построенные по принципу достижения участниками успеха при решении групповых задач возрастающей сложности.

Корпоративная культура: традиции, ритуалы, мероприятия

Корпоративная культура должна не создавать проблемы, а служить ресурсом компании. Поддерживать и развивать нужно те ее элементы, которые работают на потребности в стабильности, аффилиативные потребности, потребность в принадлежности к значимой социальной группе. Чрезмерное увлечение корпоративными мероприятиями может дать полностью противоположный эффект с точки зрения мотивации, превратив работу в веселую тусовку.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Еще в глубоко советские времена, когда пытались исключительно с помощью бытия (материальных стимулов!) определять сознание, приходилось в конце длинных-предлинных объяснений вставлять загадочную фразу: “А также надо учитывать личностный фактор!”

Надо, ничего не поделаешь!..

Д.Ю. Дьякова, Ю.В. Пасс

“БАРХАТНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ” В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОЙ КОМПАНИИ

Не знаю как вам, а для нас самое интересное в консультировании не итог большого пути, когда можно со спокойной совестью растечься по креслу и погрузиться в размышления о вечном. Хотя где-то на середине пути именно эта картинка из светлого будущего заставляет ворочаться мысли и двигает весь проект к заветному финалу. Конец сладостен, но мимолетен. А потому всегда интереснее сам процесс — откуда в голове у людей возникает сама мысль обратиться к консультанту, как постепенно это нечто аморфное и малопонятное обрастает деталями и подробностями, как происходит сама работа — попытка отыскать в глубинах памяти что-нибудь подходящее для данного случая. И захватывающая игра ума: “А что, если мы...”

Начало этого проекта было неожиданным, с налетом безумия. В то время, как все компании пытались зализать раны после кризиса и подсчитать убытки, два руководителя одной средней фирмы решили, что настало самое время сделать радикальные шаги: ни много ни мало — потеснить конкурентов, увеличить долю рынка, а соответственно и прибыль, в несколько раз. Поскольку эти господа были истинными предпринимателями, а время тяжелое, то этих целей предполагалось достичь без существенных затрат. Идея сама по себе была блестящая, но без конкретных шагов повисала в воздухе. И было принято судьбоносное решение — обратиться к консультантам, которые пунктиром проложат маршрут к обозначенной цели.

Завершая положенное вступление, надо добавить, что этот проект, несмотря на странность первоначального запроса, не был для нас ни самым сложным, ни самым денежным. Но как любой проект, он все равно стал особенным и занял свое место в нашем прошлом. И хотим мы его представить вам ровно потому, что тема грамотной системы оплаты труда волнует нас и сегодня. И, если большинство других проектов остаются уникальными — в том смысле, что они не могут быть реализованы в других компаниях, где иные люди, иные возможности, иная история, — то этот проект вполне можно с некоторой корректировкой использовать в торговых фирмах.

Сам процесс работы был достаточно традиционным. Надо было все-таки прояснить и для себя, и для заказчиков, в чем, собственно, будет состоять наша работа и ее результат. После предварительных переговоров суть работы приобрела реальные очертания — нам предстояло сформулировать предложения по реорганизации отдела продаж, которые позволили бы к концу года увеличить объем продаж в 2,5 раза.

Мы также договорились о поэтапной работе, итогом каждого этапа должен был стать отчет, а также о форме работы и сроках. В нашем случае сроки имели принципиально важное значение, поскольку впереди маячил сезон и надо было успеть до его наступления пережить процесс внедрения изменений.

Что представляла собой фирма, в которую мы пришли? Это был филиал достаточно крупной и успешной питерской компании. В Москве они работали около года и успели завоевать определенную долю рынка.

Для тех, кому важны подробности: они занимались производством и продажей товаров для дома. И что немаловажно, ассортимент был значителен и разнообразен, рассчитан на все категории населения, а группа товаров — узкой.

На момент нашего прихода ситуация выглядела следующим образом. В самом начале выхода на рынок была поставлена задача — покорить Москву, что решалось с помощью широкого представления своего товара во всех возможных торговых точках города.

С одной стороны привлечением клиентов занимались менеджеры, с другой — эффективная рекламная компания обеспечивала постоянный приток новых клиентов. Менеджеры получали фиксированную ставку и проценты от объема продаж, что было нехарактерно для большинства торговых компаний в посткризисный период. Если вы помните, большинство из них “посадило” менеджеров по продажам на “голые” проценты.

За год работы была собрана достаточно обширная клиентская база. Но у этой победы была оборотная сторона. Магазины охотно брали товар на реализацию и не спешили с возвратом денег, большую часть времени менеджеры по продажам тратили на обслуживание имеющихся магазинов. А случившийся кризис ситуацию еще больше усугубил. В условиях скачущего курса все время уходило на переоценку стоимости товара и слезные переговоры о немедленном возврате денег за проданный товар.

Для руководителей компании было очевидно, что жить по-старому бессмысленно, а как жить по-новому — неизвестно.

Было ясно, что необходимо отказываться от малоперспективных клиентов и сделать ставку на тех, кто после кризиса остался на плаву и мог выкупать товар за живые деньги. Но изменить технологию работы было достаточно слож-

но, тем более, что все нововведения наталкивались на сопротивление со стороны менеджеров. К чести руководителей надо добавить, что они не стремились поймать рыбку в мутной воде и в условиях безработицы сменить персонал. Перед нами было сформулировано ясное пожелание: по возможности сохранить весь старый персонал, хотя в отношении ряда сотрудников у них были сомнения.

Нам показалось полезным провести предварительные интервью с каждым менеджером отдела продаж, для того чтобы оценить профессиональные качества, личностные особенности сотрудников, стиль взаимодействия в коллективе, отношение к переменам.

Мы выделили несколько существенных причин негативного отношения к переменам.

1. До недавнего времени критерием оценки работы менеджеров было количество клиентов, с которыми они работали, вне зависимости от способа их привлечения и потенциала клиента. Менеджеры вели 60—70 клиентов, что само по себе много, а в ситуации кризиса, когда цены на продукцию менялись чуть ли не каждый день, это занимало все их рабочее время. Такая система контроля породила устойчивую психологическую установку на сохранение старой бесперспективной базы как защиты от активного поиска. Сыграл роль и психологический страх — пусть все будет как будет, ведь если что-то изменить, может стать еще хуже.

2. Наличие большого количества клиентов давало большинству менеджеров моральное право не заниматься привлечением новых, тем более, что в условиях кризиса это было психологически сложно.

3. Уровень оплаты по-прежнему состоял из постоянной и переменной части, что в условиях кризиса для большинства менеджеров было вполне приемлемым.

4. Сам факт привлечения новых клиентов никак не поощрялся. Менеджеры стояли перед выбором: держать ли синицу в руке или гнаться за журавлем в небе, который, вполне возможно, в итоге окажется той же синицей. В условиях кризиса менеджеры панически боялись терять клиентов. Большинство держались за своих старых, но “плохоньких” клиентов. Усилия были направлены на то, чтобы оставить клиента практически на любых условиях в надежде на то, что он когда-нибудь заплатит, и затем “вытрясти” эти деньги.

5. Если клиенты отпадали, то сама схема работы компании гарантировала каждому менеджеру постепенное пополнение его клиентской

базы за счет клиентов, привлеченных по рекламе. Их поток стал меньше, но не иссяк.

6. По своим личностным особенностям и предпочтениям не все менеджеры компании были способны заниматься привлечением крупных клиентов.

Далее наступили дни анализа ситуации. Надо сказать, что вся отчетность по компании была в идеальном порядке, и мы без долгих объяснений получали всю запрашиваемую информацию.

Предстояло понять, сколько компаний пришло по рекламе, а сколько в результате активного поиска менеджеров, какой процент выручки приносят фирме те и другие компании, какова стратегия работы каждого менеджера отдела продаж.

Все клиенты компании делились на шесть категорий по объемам ежемесячных продаж. Самыми перспективными были четвертая и пятая категории, а нулевая и первая были самыми неперспективными.

На примере несложных подсчетов мы еще раз убедились в том, что принцип 80/20 работает безотказно, как батарейки “Energies”. Как вы уже догадались, 80% дохода приносили около 20% клиентов, а менеджеры тратили более 80% рабочего времени на мелких и средних клиентов, приносящих чуть более 20% дохода.

Наши выводы были следующими:

- Большая и лучшая часть клиентов приходит в компанию по рекламе или после специализированных выставок. Лишь несколько менеджеров сумели привлечь в компанию действительно крупных и перспективных клиентов.
- Основные усилия менеджеров направлены на привлечение мелких и средних клиентов.
- На обслуживание уже имеющейся клиентской базы, приносящей менее трети доходов компании, менеджеры тратят более половины своего рабочего времени.
- Только несколько менеджеров ориентированы на привлечение крупных клиентов.

Для нас с самого начала было очевидно, что реализация поставленной цели — увеличение объемов продаж — невозможна без привлечения новых крупных клиентов, выходов на новые рынки (работа не только с магазинами, но и со строительными рынками, гостиницами, крупными компаниями) и максимально результативной работы со старыми клиентами.

Однако, помимо решения основной цели, необходимо было предложить такие варианты, которые бы не парализовали работу отдела и не вынудили лучших из них заняться поиском новой работы.

Мы предложили на рассмотрение руководства два варианта изменения оплаты труда менеджеров, которые, на наш взгляд, могли бы быть эффективными.

ПЕРВЫЙ ВАРИАНТ: МЯГКАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Предполагает изменения в оплате труда и стимулирование всех менеджеров отдела по привлечению новых клиентов.

- Сохраняется единая базовая ставка заработной платы.
- Базовая заработная плата выплачивается за выполнение плана продаж. План продаж может устанавливаться в зависимости от сезона и должен быть реально выполнимым для среднего менеджера.
- При условии выполнения плана менеджерам выплачиваются проценты, в случае невыполнения плана продаж — проценты не выплачиваются.
- Процентные ставки устанавливаются дифференцированно. Максимально возможный процент выплачивается за вновь привлеченных самостоятельно найденных клиентов. Новым может считаться клиент, который сотрудничает с компанией, например, первые три-четыре месяца. Проценты должны быть настолько высокими, чтобы стимулировать людей к активному поиску, может быть, в 2 раза выше процентных ставок по другим формам работы. *Например, за новых 1%, за старых 0,4%, за рекламных 0,4%.*

Преимущества этого варианта состояли в том, что он:

1. Ориентирует менеджеров на активный поиск.
2. Обеспечивает для всех менеджеров равные условия.
3. Менеджеры, которые чувствуют себя менее уверенно в поиске, могут наращивать обороты, выполняя план на старой базе.
4. Выполнение плана продаж может выступать критерием оценки при прохождении испытательного срока.

Ограничения:

1. Не стимулирует работу с клиентами, пришедшими по рекламе.

2. Не заинтересовывает менеджеров постоянно работать со старыми клиентами, увеличивая обороты.
3. Не способствует продвижению нового товара старым клиентам.
4. Через некоторое время возможно значительное расширение клиентской базы у ряда менеджеров, которую будет трудно обслуживать. И ситуация вернется на круги своя.

С течением времени среди менеджеров будет происходить разделение на тех, кто хочет заниматься поиском клиентов, и тех, кто предпочитает работать с имеющейся базой.

В дальнейшем, если принять эту схему за основу в работе, необходимо будет выработать механизм передачи старых клиентов от сильных менеджеров более слабым, которые менее успешно занимаются поиском новых клиентов, но хорошо умеют вести старых. В таком случае необходимо будет предусмотреть схему распределения процентов. *Например, менеджеру, отдавшему своего клиента, платить еще несколько месяцев по 0,4% и менеджеру, принявшему клиента, платить за него как за клиента, пришедшего по рекламе (0,4%).*

Возможно введение позиции ассистента менеджера, функции которого будут заключаться в выполнении текущей работы по обслуживанию клиентов.

Такой вариант позволит через какое-то время мягко разделить менеджеров на две категории: тех, кто выберет активный поиск, и тех, кто будет держаться за старых, стараться получить как можно больше из этой базы.

ВТОРОЙ ВАРИАНТ: ЖЕСТКАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Этот вариант не предполагает длительной прелюдии, а сразу разделяет отдел на две группы менеджеров, ориентированных на решение разных задач.

По нашему плану работа одной группы менеджеров (“охотники”) была ориентирована исключительно на привлечение новых клиентов и поиск новых ниш на рынке.

Вторая группа менеджеров (“собиратели”) должна была работать с уже раскрученными клиентами, привлеченными менеджерами первой группы, а также с клиентами, пришедшими по рекламе. Она ориентирована на качественное обслуживание и увеличение оборота с уже имеющейся клиентской базы.

Не менее важным было предложить схемы оплаты труда, которые воспринимались бы как справедливые и интересные.

СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Первая группа менеджеров

Получает базовую ставку и проценты за вновь привлеченных клиентов в течение всего времени их раскрутки. Это занимало 3 месяца.

Выплаты процентов должны ориентировать на привлечение крупных клиентов. Для этого имеет смысл ввести прогрессивную шкалу процентных ставок, которая увеличивается с ростом объемов продаж.

Возможна также единовременная выплата премий за привлечение наиболее интересных клиентов. Например, за клиентов первой категории выплачивать X%, за клиентов второй категории 2X%, за клиентов третьей категории 3X% и т.д.

Вторая группа менеджеров

Первый вариант оплаты:

1. Менеджеры получают базовую ставку, которая ниже базовой ставки первой группы менеджеров.
2. Ставка выплачивается за выполнение плана. План определяется в учетом сезонных колебаний и должен быть реально выполнимым.
3. За превышение плана выплачивается также прогрессивная шкала процентных ставок. Проценты в целом ниже, чем у первой группы менеджеров, т.к. они работают с уже имеющейся базой клиентов.

Второй вариант оплаты: менеджеры не получают оклад, а полностью переводятся на проценты.

В этом варианте устанавливается фиксированный процент от объема продаж, который должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечивать менеджерам возможность заработать несколько выше среднерыночного уровня.

Преимущества:

1. Система стимулирует активный поиск новых клиентов.
2. Стимулирует качественное обслуживание имеющейся клиентской базы.
3. Узкая специализация менеджеров более эффективно формирует навыки.
4. Специализация позволяет выделить людей, которые будут заниматься освоением новых секторов рынка, получать разовые крупные заказы от корпоративных клиентов.

Ограничения:

1. Высокая вероятность конфликтной ситуации при разделении менеджеров.
2. Сложности с подбором менеджеров, которые будут заниматься только набором новых клиентов.
3. Отказ передавать перспективных клиентов со стороны первой группы менеджеров.
4. Снижение производительности труда в переходный период.
5. Уход менеджеров из фирмы.

Затем, после принципиального согласования с заказчиками, была выбрана вторая схема — жесткой дифференциации, которая могла бы дать больший эффект при правильном расчете и быстром внедрении.

Далее все было делом техники: мы рассчитали возможные системы оплаты труда менеджеров — планы продаж, процентные ставки, бонусы, предложили несколько вариантов и схем расчета. По нашему замыслу, ни одна из групп менеджеров не должна была потерять в оплате труда на переходный период, продолжительность которого составила два месяца. Особенно подробно пришлось прописывать и обсуждать “узкие” места проекта — внедрение изменений, схему передачи клиентов и систему перераспределения уже имеющихся клиентов.

Любые изменения, даже самые прогрессивные и всеми принимаемые, порождают тревогу и напряженность. Не зря мы все прочувствовали на собственной шкуре мудрость японского пожелания: “Жить бы тебе в эпоху перемен”.

Роль “разрядки напряженности” должны были сыграть общие совещания и индивидуальные консультации руководителя с каждым менеджером. Они, по нашему замыслу, должны были решить две задачи — убедить сотрудников в неотвратимости изменений и с цифрами в руках убедить каждого в том, что лично он способен действовать в новых условиях и не только не потерять достигнутого, но и работать эффективнее и зарабатывать больше. Каждый менеджер имел возможность сам выбрать группу, в которой хотел бы попробовать работать. Надо заметить, что менеджеры достаточно адекватно оценили свои силы и особенных неожиданностей при разделении на группы не было. Благодаря индивидуальному подходу и возможности выбора все лучшие сотрудники отдела продолжили работу в фирме. Та часть менеджеров, продуктивность которых вызывала сомнения и которые были потенциальными кандидатами на увольнение, стали лучшими в группе “собирателей”.

Нам показалось важным предложить общую программу внутрифирменного обучения, содержащую разные программы для каждой категории менеджеров, а также ряд маркетинговых акций, которые давали бы дополнительные поводы для общения с клиентами.

В работе консультантов всегда есть много интересных моментов. И собственно получение заказа, и работа по его согласованию, и “муки творчества”, и выбор самого пути, который часто оказывается просто сказочным: “направо пойдешь — коня потеряешь, налево пойдешь — себя потеряешь”, и определение места и времени, где пути с заказчиком расходятся. Все это заслуживает отдельного рассказа, безусловно увлекательного, но несколько отвлеченного. Как история чужой судьбы — занимательно, но неповторимо.

Мы же попытались изложить основную логику нашей работы в основном в том виде, в котором ее увидели наши клиенты. И здесь не важно, были ли мы внешними консультантами или работали как менеджеры по персоналу внутри компании. (В отличие от последних, у нас была возможность полностью погрузиться в проблему и, не отвлекаясь ни на что иное, попытаться решить ее.)

Мы представили свой взгляд на задачу и дали несколько вариантов возможных действий, с их плюсами и минусами, оставив за скобками подробные расчеты, которые хотя уже не составляют коммерческую тайну, но вряд ли интересны читателям.

Для тех же, кого интересует “сухой остаток” работы, а именно достижение цели, можем сказать, что фирма лишь немного не дотянула до установленной планки. И мы рады, что тоже причастны к этому. Основная же заслуга принадлежит руководителям, которые действовали как настоящие предприниматели, т.е. оказались способны действовать в очень непростых условиях. Именно благодаря их гибкости, решительности и здравому смыслу компания действительно сделала качественный скачок на рынке.

3. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

М.Е. Белокурова, О.А. Гаврилова

ТРЕНИНГИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КАРЬЕРНЫЙ РОСТ СОТРУДНИКОВ

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ПОСТРОЕНИЯ КАРЬЕРЫ

Как организации теряют сотрудников? Порой каждому сотруднику при приеме на работу менеджером по персоналу либо непосредственным руководителем изначально как бы вешается его "ценник" — на что этот человек способен, каких высот может достичь. И если в организации нет культуры пересмотра этого "ценника", сотрудник начинает стремиться самостоятельно снять с себя "ярлык", ограничивающий его потенциал, и его стремление понятно: никому не хочется ощущать себя манекеном или пешкой на шахматной доске. Если в результате недальновидной политики руководства "костюмчик" с ценником становится маловат, — человек уходит. Заниматься "ревизией" — необходимо. Но все ли это понимают?

Существует мнение, что любого руководителя волнует вопрос построения карьеры его сотрудниками. К сожалению, оно ошибочно. В России до сих пор многие руководители либо считают, что карьера делается стихийно, либо думают, что построение карьеры — личное дело каждого. А зачастую руководители не заинтересованы даже в обучении сотрудников, потому что боятся: обученный человек может уйти в другую организацию, на большие деньги или более высокий пост. А может — что порою страшнее — выучившись, занять их, руководителей, место.

Но хороший руководитель организации понимает: если работники считают свою карьеру успешной — организация тоже будет на подъеме.

Существует немало способов влияния на сотрудников в организации (помимо повышения зарплаты). Важную роль в стимулировании работников играет создание конкуренции среди персонала. Большое значение имеют дискуссии, обсуждения, мозговые штурмы — формы взаимодействия, когда люди обретают ощущение собственной ценности в фирме. Важными рычагами в карьерном росте могут быть также аттестация, награждения отличившихся сотрудников,

общие корпоративные мероприятия. Это не только сохраняет коллектив, но и дает каждому сотруднику ощущение собственной значимости, возможность роста в рамках организации.

Но, пожалуй, наиболее явный и эффективный способ помощи сотрудникам в построении карьеры — профессиональное обучение, которое позволяет человеку овладеть новыми знаниями, навыками, проверить себя, обрести новые возможности, то есть выстроить профессиональное направление карьеры. А то, что организация не боится на время отпустить сотрудника от себя и дает возможность узнать, каковы зарплаты, перспективы, техническая оснащенность в других местах, сказывается на психологическом климате организации и свидетельствует не только о заботе, но и о доверии сотруднику.

Если руководители уделяют всем перечисленным факторам должное внимание, сотрудники не ищут "интересной жизни" в других местах и отдают все свои силы и умения своей организации. Ведь не всегда в стремлении сделать карьеру человеком движет желание заработать больше денег на новой должности. И не всегда это стремление связано с желанием обладать реальной властью. Некоторыми людьми движет жажда творчества — им тесно в установленных рамках их должности. А есть люди, для которых большое значение имеет сама *возможность* профессионального роста.

Карьера сотрудника в организации может строиться по четырем направлениям*:

1) *бюрократическое:* повышение в должности, изменение меры ответственности, повышение зарплаты;
2) *профессиональное:* повышение компетенции, создание у человека ощущения своей незаменимости;
3) *"семейное":* сотрудники становятся как бы частью "семейного альбома" фирмы, учитывая ее историю, привычки коллег, участвуя в корпоративных мероприятиях, поддерживая традиции.
4) *демократическое:* человек имеет возможность донести свое мнение до высшего руководства, до других сотрудников, он удовлетворен в своем честолюбии.

Преобладание в организации одного из этих направлений свидетельствует о непродуманности карьерной лестницы.

Возможности карьерного роста человека зависят от того, в организации какого типа он работает. Понятно, что в *"семейной"* организации, где все друг другу друзья, а работа — общий дом, совокупность отношений между людьми в процессе работы и вне ее заменяет реальную жизнь. Конечно, человеку в "альтернативной семье" не скучно, но какая же может быть карьера в семье?!

*Классификация предложена Л.М. Кролем.

В *“бюрократической”* организации продвижение по карьерной лестнице напоминает путь фигуры по шахматным клеточкам: когда руководство сочтет необходимым, оно может “переставить” сотрудника. В одном случае, если руководитель видит, что потенциал работника высок, это может быть резкий скачок, в другом будет реализован тип советского построения карьеры, когда переход на следующую ступень совершается планомерно, в зависимости от количества проработанных лет и аттестационных характеристик. Карьера в такой организации выстраивается руководством по строгим правилам и собственному разумению, от сотрудника ничего не зависит — лишь бы был и както работал.

Поскольку в организациях первых двух типов разговор о профессиональном обучении как способе продвижения по карьерной лестнице бессмыслен, в дальнейшем мы будем говорить о высшем типе организаций — *“демократической”*. В такой организации все делается для того, чтобы каждый человек максимально реализовался, и готовность сотрудника делать карьеру максимально используется.

ОБУЧЕНИЕ КАК ОДИН ИЗ СПОСОБОВ ПРОДВИЖЕНИЯ ПО КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ

К сожалению, до сих пор все еще достаточно распространено стереотипное представление о том, что стремление построить карьеру предосудительно. Существует миф, что карьера строится непременно “по головам” других. И задача руководителей и HR нового типа организаций — сформировать у персонала адекватное отношение к стремлению сотрудников делать карьеру как к обязательному элементу работы на предприятии, как части корпоративной культуры, как к главной движущей силе прогресса в организации.

Сейчас в организациях можно условно выделить *три очень разные группы сотрудников*.

1. Первая — *сотрудники, профессиональное становление которых происходило в советский период*. Их отношение к труду, к фирме, их образ мыслей, да и образ жизни в целом проникнуты духом и принципами того непростого времени. Их готовность работать, порой и сверхурочно, энтузиазм (“нам хлеба не надо — работу давай!”), приверженность интересам компании очень ценятся многими руководителями. Но в их отношении к бизнесу и жизни есть своя специфика. Именно эти люди чаще всего руководствуются принципом “невысовывания”, работают без инициативы, хотя и в точности выполняют распоряжение начальства. А современный бизнес — это всегда инициатива, риск, стремление к новациям. Мудрые руководи-

тели простраивают обучение таких сотрудников, стараясь подчеркнуть и развить их положительные особенности и скорректировать, насколько возможно, "минусы".

2. Другая группа сотрудников — *яркие молодые люди, обладающие иным менталитетом, не заставшие социализма, ставшие профессионалами уже в капиталистическом мире, ориентированные на бизнес*. Эти "молодые волки" стремятся учиться, продвигаться по карьерной лестнице, не останавливаться на достигнутом. Как правило, они уже получили высокое базовое образование в престижных российских или даже иностранных вузах и знают цену хорошему образованию. Однако зачастую они воспринимают готовность руководства повышать их квалификацию как недоверие к уровню их образования.

3. Третья группа — успешные и состоявшиеся *профессиональные менеджеры*. Это люди с очень разным уровнем базового образования и очень разными путями в бизнесе: у кого-то он начался еще в советские годы, кто-то сделал стремительную карьеру, создал собственную фирму за несколько последних лет. Профессиональные менеджеры различаются и возрастом, и особенностями менталитета, но все они вышли на новый уровень психологически-философского отношения к бизнесу. Бизнес — это их жизнь, и наоборот. Но это не означает, что за цифрами такие руководители перестают видеть жизнь и реальных людей — они создают свою философию бизнеса и жизни. И в создании этой философии им необходима помощь профессионалов — как знатоков в их профессии, так и знатоков психологии людей. Они прежде всего стремятся расти сами — и вести за собой подчиненных.

Прежде чем говорить о влиянии бизнес-образования на построение карьеры разных типов сотрудников, определим основные формы обучения.

Все существующие на рынке формы обучения можно условно поделить на две основные группы — "профессиональное" и "психологическое". В рамках этих основных групп можно выделить подгруппы.

1. *Специальное* — профессиональное обучение, дающее знания и умения, необходимые для узких специальных областей работы. (Например, курсы по приобретению бухгалтерских знаний, овладению компьютерными программами, обучению логистике и т.п. В основном они рассчитаны на бухгалтеров, юристов, специалистов по компьютерам, часто затрагивают аспекты делопроизводства или юридические аспекты бизнеса — ГОСТ, КЗОТ и т.п.) Некоторые компании начали создание программ, ориентированных на обучение профессии

тренера или оргконсультанта, которые тоже можно отнести к этой группе. Специальное обучение чаще всего проводится в форме лекций, семинаров, реже — в виде тренингов.

2. *Технологичное бизнес-обучение* — это профессиональное обучение, максимально структурированное, методичное, с минимумом психологических аспектов. Проводится в формате семинаров или, чаще, — тренингов. Такая форма обучения привнесена в нашу культуру западными компаниями, функционирующими на российском рынке, а также специалистами западных тренинговых компаний, у которых обучались первые российские тренеры. Технологичные тренинги дают четкую систему навыков и умений, не обращаясь к личностным аспектам ведения бизнеса.

3. *Бизнес-психологические тренинги* находятся на границе между чисто профессиональными тренингами и тренингами психологическими. Они опираются на традиции нашей культуры достигать бизнес-договоренностей с учетом личных отношений договаривающихся сторон. Именно поэтому для успешного ведения бизнеса в России необходимо уметь устанавливать личные отношения. Какие бы ни отрабатывались бизнес-навыки в процессе таких тренингов, большое внимание в них уделяется специфике общения, так как бизнес — это всегда общение между людьми, независимо от того, продажи ли это, презентации, управление проектами, переговоры или совещания. К этому типу программ относятся тренинги создания корпоративной культуры организации, так как, кроме специфических аспектов того или иного бизнеса, необходимо учитывать психологические аспекты и интересы различных членов организации.

   Отличия второй и третьей группы тренингов можно схематично проиллюстрировать на примере типичного тренинга продаж. В технологичном бизнес-тренинге продавца будут обучать СПИН — сложной вопросной технике продажи, суть которой — подведение клиента к продаже благодаря грамотно построенной системе вопросов, а в бизнес-психологическом — ориентировать на понимание типологии клиента и способов воздействия на него в зависимости от его индивидуальных особенностей.

4. Психологические тренинги — *тренинги личностного роста* — в последнее время стали особенно популярными в организациях. Многие руководители понимают, что эффективность в делах их сотрудников зачастую зависит не от владения профессиональными знаниями или навыками, а от личностной успешности сотрудника, его эмоционального состояния, уверенности в себе. Даже хорошо

обученный профессионал может быть недостаточно эффективным в работе, если его тяготят личные проблемы, сложные взаимоотношения в семье или с окружающими. Тренинги личностного роста заказывают организации для решения психологических проблем в личной жизни сотрудников, для осознания сотрудниками своего потенциала.

Итак, для каждой из выделенных нами категорий сотрудников нужна своя модель построения карьеры с помощью обучения.

Если сотрудник принадлежит к *первой группе*, то ему нужно много работать над собой, чтобы стать успешным в современном бизнесе. Часто владельцы новых супер-магазинов стараются не принимать на работу людей, имевших опыт работы в советской торговле. В этом есть свой резон: у людей "старой формации" зачастую сохраняется прежний образ мыслей и способ общения с клиентом. Однако у "старой гвардии" есть свое понимание ответственности, она лучше, чем молодые кадры, соблюдает установленные рамки и нормы работы, она предана фирме и делу, а значит — меньше опасность, что, пройдя обучение, человек перейдет на новое место работы. При обучении сотрудников такого типа полезнее всего оказываются бизнес-психологические тренинги, в которых приемы, умения, навыки ложатся на непременную психологическую основу.

Вот пример из нашей бизнес-практики: руководитель организации, все сотрудники которой принадлежали к первому типу, поняв, что у сотрудников есть некоторые ограничения в развитии, связанные с "советской" ментальностью (инертность, безынициативность), заказал корпоративный тренинг по управлению контактом в деловом общении. Кроме навыков проведения презентации, переговоров и умения публично выступать, сотрудники (вернее, сотрудницы — менеджеры, работающие с клиентами) получили как бы "разрешение" на бизнес-поведение и толчок для дальнейшего развития. Наиболее успешные менеджеры через некорое время были назначены руководителем начальниками сложившихся в процессе оргконсультирования подразделений.

Для сотрудников *второго типа* — "молодых волков" — необходимы технологичные навыковые бизнес-тренинги. У этих людей потребность в проработке личностных проблем, как правило, невелика. У них уже есть определенная психологическая культура — они много занимаются самообразованием, читают книги, проходят тренинги. Кроме того, они, как правило, люди спешащие, поэтому им необходимо получить недостающие навыки — здесь, сейчас и как можно быстрее. В последнее время среди таких сотрудников наиболее популярны тренинги по тайм-менеджменту, контроллингу и управлению проектами. Они оказывают явное предпочтение тренингам "американизированного" типа: коротким, структурным, с большим количеством методических материа-

лов, к которым можно обратиться после занятий и использовать в дальнейшей практической работе.

Для сотрудников *третьего типа* — руководителей — необходим личный коучинг, касающийся всех разделов бизнес-жизни. Эти люди, понимая, каких управленческих навыков им недостает в работе, стараются их приобрести, после чего, как правило, руководитель, топ-менеджер, обращавшийся в тренинговую компанию для определения дальнейших путей личного развития, ищет пути развития и для своей организации. Приведем пример: руководитель крупной компании, проходивший коучинг в нашей организации, в процессе работы обнаружил, что из-за его собственного непонимания путей дальнейшего развития компании страдает дело. Был заказан тренинг по проработке миссии компании, а впоследствии разработана комплексная программа повышения квалификации сотрудников, начиная с first line — до топ-менеджмента. В программу, включавшую технологичные бизнес-тренинги, вошли также и тренинги личностного роста — "Управление карьерой", "Тренинг личной успешности". Зачастую кроме управленческих, то есть бизнес-психологических тренингов, такие руководители ищут резервы своего развития и развития фирмы в смежных областях знаний. Например, стремятся овладеть техниками НЛП, чтобы использовать их в своем бизнесе.

Нужно отметить, что технологичные бизнес-тренинги, при своей распространенности на рынке, постепенно теряют привлекательность. На смену всеобщему увлечению high-tech идет увлечение high-hume. За этим красивым названием стоит гипотеза об усилении человеческого фактора в бизнесе по сравнению с прежним, технологическим. Поэтому, если действительно ответственно продумывать карьерный рост сотрудников, то в идеале нужно его выстраивать с помощью модулей, где оптимально сочетаются:

- обучение необходимым профессиональным навыкам, умениям, техникам (профессиональные и технологичные тренинги);
- предоставление сотруднику возможности знакомства с достижениями психологии, для того чтобы лучше понимать своего клиента или партнера (бизнес-психологические тренинги);
- забота о психологическом росте самого сотрудника (психологические тренинги личностного роста).

Например, бухгалтеру, работающему только с компьютером, нет необходимости знать специфику сервиса и обслуживания клиента. Но операционисту в банке это необходимо, потому что он — лицо организации. От того, насколько хорошо он будет общаться с клиентом напрямую зависит количество клиентов и их лояльность к банку. Соответственно, думая об обучении операциониста, руководители должны иметь в виду и повышение его профессионального мастерства — например, владение компьютерными базами учета, — но также и

необходимость приобретения навыков эффективной коммуникации. Зачастую человек, отлично владеющий "технической" стороной вопроса, по каким-то внутренним причинам плохо владеет коммуникативной стороной своей работы. Выявить эти причины, научить эффективно общаться с клиентами — тоже задача не из последних. Это касается и продавцов, и менеджеров, и управленческого персонала. Бизнес — это всегда общение с людьми, и иногда для того, чтобы люди успешнее использовали свои "технические" навыки, необходимо поработать именно с психологической составляющей их профессии.

Вот еще один пример: в январе один из крупнейших банков заказал в Центре обучения персонала "КЛАСС" тренинг по управлению стрессом для менеджеров одного из отделов, работающих с клиентами. У них постоянный цейтнот, большая нагрузка в результате непрерывного общения, через них проходят большие деньги. Тренинг настолько повлиял на сотрудников — дал им возможность обратиться к резервам своего организма, снял напряжение, накопившееся за много лет работы и в результате напряженной ситуации на рынке, тревожность, страхи, — что отразился на качестве работы отдела. Это выразилось и в положительных отзывах клиентов, и в реальных деньгах. Но, кроме того, в результате тренинга сотрудники выявили в себе возможности для самореализации, самовыражения — то, что способствует успешной карьере. И руководство банка, увидев реальную пользу, приняло совершенно правильное решение о проведении тренинга для всех сотрудников банка. Причем, интересно: "молодые волки", поначалу сопротивлявшиеся этому тренингу как не дающему специальных, необходимых знаний, в итоге признали его эффективность и полезность для работы.

КТО СТРОИТ ПРОГРАММУ ОБУЧЕНИЯ?

Кто же должен продумывать карьеру каждого сотрудника? Конечно, идеальный вариант, если это делает специальный человек — *менеджер по персоналу*. Именно он должен создавать программу обучения для всех уровней организации, чтобы *мотивировать сотрудников на дальнейшее совершенствование и карьерный рост*.

Нередко программой обучения сотрудников занимается непосредственный *руководитель* подразделения или фирмы. Это тоже очень полезно: если руководитель представляет себе, какую карьерную лестницу он выстраивает для сотрудников — значит, он хорошо видит перспективы своей организации и дорожит персоналом.

Кроме того, помощь может оказать и *тренер*: по итогам проведенного корпоративного тренинга, по предварительной договоренности, менеджер по персо-

налу может получить от тренера рекомендации, в результате чего в организации зачастую происходят кадровые перестановки.

Иногда тренер влияет и на корректировку карьеры. Так, в нашей практике был курьезный случай, когда тренера попросили провести занятия с секретарем, который "плохо работал". Выяснилось, что девушка — специалист по романо-германским языкам, и, работая секретарем, она ощущала себя не на своем месте. Оценив, что уровень работы не соответствует потенциалу девушки и ее представлениям о карьере, тренер представил руководителю свое видение карьерного роста секретаря. Когда по его рекомендации руководитель нашел для девушки другую область работы, где она смогла лучше применить свои знания и стала отличным специалистом.

Последний пример еще раз акцентирует внимание на том, что *построение карьеры — зачастую вопрос психологии*. Поскольку психологическая культура в нашей стране еще только формируется и у большинства людей нет личных психологов, даже на самых профессиональных бизнес-тренингах участники пытаются получить косвенную психологическую консультацию. Если в процессе бизнес-тренинга человек осознает свою психологическую проблему, нужно найти способы ее разрешения, потому что она будет мешать его карьерному росту.

При составлении программы обучения сотрудников организации менеджер по персоналу или руководитель направления организационного развития должен учесть, что существовавшая в течение последних лет тенденция повышения профессионализма сотрудников "снизу" — по запросу отдельных сотрудников или отделов, в прогрессивных компаниях — сменилась более продуктивной тенденцией построения программы "сверху". Становление и упорядочение современного российского бизнеса привело компании к необходимости определения уникальной миссии фирмы, индивидуального корпоративного стиля и создания норм корпоративной культуры организации. Если обучение в организации строится как несколько разрозненных тренингов по запросам отделов — это гораздо менее продуктивно, чем построение программы по результатам диагностики кампании и тренинга по формированию и осознанию миссии организации. Почему? Потому что после определения основных целей компании не только руководство, но и рядовые сотрудники реально понимают, каким подразделениям нужна корректировка навыков, каким — новые технологии работы, каким — психологическая поддержка. Поскольку все осознают, для чего проводится обучение, его программа проходит более продуктивно. Понимая, что тренинги или семинары реально необходимы им, что это не способ выяснения, кого можно уволить, не наказание и не дополнительная нагрузка, а поиск дополнительных ресурсов и коррекция навыков, сотрудники идут на тренинги с большим желанием, а главное — понимают, что они должны и хотят получить в финале.

Но независимо от того, с какими ожиданиями человек приходит на тренинг, главное, что он получает в итоге (помимо конкретных знаний, умений, навыков) — *это толчок к дальнейшему развитию*, активизацию желания совершенствоваться, а следовательно — двигаться в карьере.

Подчеркнем еще раз: если организация посылает человека обучаться, она косвенно дает ему понять, что он не безразличен ей, а это воспитывает лояльность, даже больше — *преданность фирме* и не может не отразиться на желании строить свою карьеру именно здесь.

Е.Л. Михайлова

МАСТЕР-КЛАСС ТЕЛЕФОННОГО ОБЩЕНИЯ

Однажды на заседании “круглого стола” по проблемам обучения персонала организаций одна гостья — директор отдела маркетинга крупного издательства, послушав опытных тренеров, руководителей служб персонала и других компетентных лиц, сказала: “А по-моему, цель любого базового тренинга намного проще: научить говорить и слушать”.

Тренинг, которому посвящена данная статья, как раз “про это”. Его программа легко модифицируется в соответствии с потребностями заказчика, которые могут быть очень и очень специфическими. Понятно, что продажа по телефону и работа ночных дежурных коммерческого банка требуют разных навыков, которые, в свою очередь, отличаются от навыков, запрашиваемых в работе менеджера или референта. И тем не менее, самым разным тренинговым контингентам бывает крайне полезно вернуться к основам коммуникативной компетентности — умению слушать и говорить. Первый, базовый, уровень этого тренинга как раз и направлен на “ревизию” давно и прочно автоматизировавшихся речевых привычек, особенно ярко проявляющихся в общении по телефону. Программа его состоит из отдельных блоков-модулей, сочетания и подробность проработки которых могут варьироваться в зависимости от потребностей заказчика и, разумеется, коммуникативных особенностей обучающихся.

Одна и та же тема стандартной программы может совершенно по-разному раскрываться и прорабатываться в зависимости от свойств конкретной группы. Имеет значение не только характер деятельности и уровень владения базовыми навыками, но и такие характеристики тренинговой группы, как статус ее участников, уровень тревоги, преобладающие защитные механизмы, ожидания в отношении тренинга.

По традиции активных методов обучения работа обычно начинается с разогрева: в этой функции может выступать и знакомство, и подвижная игра, и вполне серьезное обсуждение личных целей и задач, и многое другое. Каково бы ни было видимое, поверхностное содержание первых шагов тренинговой группы, они обычно направлены на получение группой доступа к ресурсу собственной спонтанности, создание особой атмосферы, отличающей тренинг от

“просто работы”. В нашем случае разогрев носит особый характер: с первых минут занятия важно дать участникам возможность настроить свой слух на паравербальные компоненты речи, отойти от чрезмерного внимания к содержанию.

Сделать это можно многими способами, а выбор определяется составом группы. Речь — функция в высшей степени социальная, с ней связан огромный пласт опыта воздействий со стороны других людей. К ней предъявлялось очень много самых разных требований со стороны людей, обладавших на тот момент властью и авторитетом — учителей, в частности. С ней связана весьма объемная память о чьих-то замечаниях, одергиваниях, передразниваниях. Для того чтобы человек мог начать экспериментировать со своим звучанием — да еще на моделях конкретных рабочих ситуаций, — нужна довольно тщательная подготовка. Поиск новых вариантов речевого поведения требует свободы, как и всякий поиск, а все связанное с речью отягощено ожиданиями возможных оценок и поправок: речь крайне уязвима. (Вспомним, как большинство социально успешных людей могут быть искусны в споре, но как и для них убийственно бывает замечание о неправильном ударении или пародирование манеры говорить).

Приведем несколько примеров начала тренинга “Искусство телефонного общения”. Цель этих первых фрагментов работы во всех случаях одна — создание для участников “пространства эксперимента” с собственной речью. Отсюда следуют и задачи: необходимо, в частности, дезавтоматизировать готовые речевые блоки, всегда проявляющиеся в поведении в ситуациях предполагаемой оценки; нужно повысить чувствительность к паравербальным составляющим устной речи, “обострить слух”.

Группа 1

Руководители отделов банка (8 человек). Участники успешны, компетентны, у них сформированы индивидуальные речевые стили. Их интересует не только общение по телефону, но и совершенствование манеры публичных выступлений. Их время дорого, у многих имеется опыт участия в различных тренингах, такая группа всем своим поведением как бы сообщает тренеру: скорее к делу, преамбулы излишни.

Первый шаг тренера с такой “крепко сидящей” группой может быть весьма парадоксален. По моему опыту, в данной ситуации в качестве энергичного рабочего разогрева идеально подходит техническая подготовка речевого аппарата, необходимость которой обосновывается соображениями безопасности (например, не утомить голос в ходе занятия). Рациональная необходимость разминки бесспорна, сами же упражнения заведомо “асоциальны” — странные, смешные, не вполне эстетичные. Под предлогом “фониатрических показаний” уда-

ется быстро разогреть группу, фиксируя ее внимание на физических ощущениях в процессе речи, деталях и тонкостях обращения со своим — разумеется, уникальным и бесценным! — речевым аппаратом. Вот пример такой "чисто технической" разминки, где прямым результатом всех упражнений действительно является улучшение функционального состояния голосового аппарата, но, конечно, при этом они выполняют и другие задачи.

а) Откашляться, как оратор перед выступлением. Поглотать, вдохнуть-выдохнуть, ослабить узел галстука. Расслабить шею, на спокойном и негромком звуке "а-а" наклонить голову вперед... вбок... назад... вслушиваясь в изменения звука. (Впоследствии это упражнение пригодится при работе с позой, в которой ведется разговор по телефону или начинается выступление — положение головы действительно "окрашивает" звук. Кроме того, в этом упражнении происходит непрямой массаж голосовых связок, звук становится полнее, чище — это слышно, и это становится позитивным подкреплением технической "мелкой" работы).

б) Легко помассировать шею спереди (пальцы ложатся по обеим сторонам от щитовидного хряща и двигаются вертикально). Несколько секунд мы делаем такой массаж молча, затем подключаем звук — все то же негромкое, спокойное "а-а-а". Слышно смешное "блеяние", о чем лучше сразу предупредить, чтобы не вызвать смущения у участников. (Голосовой аппарат действительно готовится к нагрузке, качество звука продолжает улучшаться, но, кроме того, нарушается запрет на некрасивые, неправильные звуки. Тренер, разумеется, все это делает вместе с группой, причем стиль его инструкций и интонация не игровые, а сугубо серьезные, ассоциирующиеся с медициной или профессиональным спортом.)

в) Вспомнить о тяжелом, утомительном дне, о ежедневной вечерней усталости и... сладко, нараспев зевнуть несколько раз. (Зевота, как известно, заразительна. Тренер сохраняет полнейшую серьезность, демонстрируя певучий зевок как техническое упражнение — что правда, и упражнение действительно очень полезное. Одновременно продолжают сниматься запреты на выражение "неправильного" состояния усталости "неправильным" же способом — зевком.)

г) С закрытым ртом "помычать", как это делают люди в задумчивости, начиная с самых низких своих нот и постепенно повышая тон... Затем вновь перейти к низким звукам и закончить упражнение в среднем, комфортном регистре. По ходу упражнения отслеживаем ощущения вибрации в теле, голове, лице. (Первое знакомство с резонаторами, еще одной связью голоса и тела; одновременно в инструкции звучит сообщение о "публичном одиночестве", о небольшом ис-

следовании звуковысотных характеристик собственного голоса и возможности поиска комфортного состояния для него; наконец, упражнение контрастно предыдущему).

В зависимости от того, как идет разминка, можно сделать ее более соревновательной или, напротив, более сосредоточенной на себе и своих ощущениях, можно усилить элемент заботы о безопасности или перейти к парным упражнениям и далее — к содержательной части. После громких зевков и гудения под нос короткие упражнения на паузу, интонирование, использование темпа или высоты тона уже не покажутся странными. Приведенный в примере разогрев в реальном времени занимает 5—6 минут и вполне может быть составлен из несколько иных элементов — в связи с какими-нибудь ситуативными реакциями участников, например. Десятки полезных технических упражнений можно найти в любом руководстве по сценической речи. При более систематической работе с техническими составляющими обязательно делается блок дыхательных упражнений, более подробно прорабатывается связь голоса с осанкой, позой и т.д. Следует только помнить, что тренера все-таки обычно интересует не достижение совершенства звучания, а небольшая голосовая разминка, позволяющая изменить энергетику и ожидания группы.

Группа 2

Торговые представители фирмы, специализирующейся на продаже офисной мебели (15 человек). Молодые люди, в основном с высшим техническим образованием, легки на подъем, имеют опыт участия в тренингах продаж; “хорошая речь” для них не представляет ценности как таковая, для них важно, как она может воздействовать. Для такой группы не составляет трудности любое игровое упражнение, но больший интерес представляет его анализ и выводы, “смысл”.

Тренер может использовать эту установку и сформировать атмосферу совместного исследования — например, начав работу с вопроса к аудитории: что мы можем узнать о другом человеке или организации по голосу в телефонной трубке, что мы слышим? Ответы обычно бывают разноплановыми, энергичные и склонные конкурировать участники стараются не повторяться:

- Его происхождение, откуда родом и из какой среды
- Волнуется или нет
- Много ли звонков делает, звонит выборочно или по списку
- Действительно хочет получить информацию или ему сказали: позвони, доложи о результатах
- Слышно, как в конторе обучен народ — звонит-то не начальник
- Торопится или нет
- Может сам принимать решения или так, на подхвате

- Выбирает, где купить, или вообще еще не знает, чего хочет
- Настроен сотрудничать, морочить голову или поскорее отделаться *(фрагмент протокольной записи)*

Все ответы уважительно оцениваются тренером, ни в коем случае не критикуются, записываются на флип-чарте или доске. Понятно, что материал такого рода может использоваться в разных целях, в том числе и для работы на совершенно другие темы — ведь в нем отражаются и некоторые корпоративные ценности, и представление участников об их партнерах по коммуникации, и многое другое. Если другое использование результатов блиц-опроса предполагается, они могут быть зафиксированы и отложены до нужного времени, в начале же первой сессии данного тренинга за этими ответами следует фокусирующий вопрос тренера: как именно слушающий приходит к тому или иному выводу? Что в звучащей речи указывает, например, на волнение? Из каких элементов складывается впечатление о том, звонит ли человек выборочно или по списку? Мы начинаем анализировать составляющие производимого впечатления — предмет нашей дальнейшей работы. В качестве "карты местности" участникам можно предложить такую рабочую таблицу:

Вербальные составляющие речи	Паравербальные составляющие речи	Невербальное сопровождение речи
Словарь	Громкость (относительная и абсолютная)	Поза и смена поз
"Грамматика" (порядок слов, используемые грамматические конструкции)	Темп (абсолютный и относительный)	Жесты
Интонационный рисунок	Высота тона (абсолютная и относительная)	Движения глаз
	Рисунок пауз	Мимика
	Тембральные характеристики	

Каждая строчка в таблице сопровождается примером из практики делового общения, позволяющим подчеркнуть значимость, "читаемость" паравербальных составляющих. Эти же примеры позволяют выделить связи внутри таблицы. Скажем, один из типов "клиентской" речи, часто упоминаемый в разделе "Трудные клиенты", таков:

> "Молодой человек, скажите пожалуйста, я вам звоню по объявлению, у вас действительно можно приобрести ....., а то я уже звонила в

несколько фирм, и там везде говорят разное, зачем тогда публикуют телефоны, я не понимаю...”

Отсутствие пауз, “бесконечное предложение”, монотонность интонации, обилие несущественных комментариев — все это связано между собой. Задача нашего базового тренинга — выделить отдельные составляющие (как в своей речи, так и у клиента), узнать, как те или иные характеристики воспринимаются “на том конце провода”, скорректировать собственные ошибки (или хотя бы поставить перед собой такую задачи) и наметить схему возможных воздействий тогда, когда речь клиента создает проблемы в коммуникации. В первом фрагменте тренинга эти задачи, конечно, не решаются — примеры лишь иллюстрируют реальную силу воздействия паравербальных характеристик и позволяют привлечь к ним внимание, начать их слышать. Подробная и пошаговая проработка по отдельным составляющим, естественно, происходит уже в упражнениях, а вся мотивирующая (ознакомительная, информационная) часть занимает не больше 20—25 минут при постоянном участии группы. Примеры, наиболее живо воспринимаемые тренинговыми аудиториями, обычно связаны с трудными клиентами, с корпоративными нормами, резко отличающимися от “родной”, с узнаваемыми для данной аудитории социальными типажами.

В конце вводной части группа убеждается в том, что более 2/3 представления о собеседнике действительно зависит от паравербальных характеристик, а также в том, что формирование этого впечатления занимает буквально секунды и затем начинает влиять на ход разговора. Переход к практическим упражнениям, разрабатывающим владение этими составляющими, подготовлен.

Группа 3

Секретари крупного коммерческого банка (12 человек). Специфика группы в том, что все эти молодые женщины учатся (в основном в высших учебных заведениях) и рассматривают свою теперешнюю работу как временную. Служба персонала банка предъявляет крайне высокие требования к стилю, манере разговора: “Клиент должен быть доволен что бы ни случилось и любой ценой”. Группа излишне послушна, исполнительна и для начала нуждается в подключении каких-то иных мотивов, нежели “ублажение” своего строгого руководства.

Разогрев с такой группой может быть построен на присоединении к энергии ее подавленной агрессии (с последующим возвращением к требуемой корректной манере речи, из которой в результате тренинга ушли интонационные оттенки вынужденного терпения и готовности к роли жертвы, “стрелочника”).

Упражнение 1. Группе предлагается разбиться на пары, сесть удобно и, не глядя на партнера, в течение одной минуты подробно описывать любой неприятный звук — технический, природный, бытовой, т.е. все что угодно, кроме че-

ловеческого голоса. Вторая минута: описывается звук, слышать который приятно. По истечении двух минут “слушательница” дает обратную связь, стараясь описать различия в звучании голоса “рассказчицы” в первом и втором описаниях. Затем роли меняются.

Это простое упражнение в чуткой, хорошо слушающей группе выводит на интересные наблюдения, показывает, какими косвенными и многообразными способами голос передает отношение к теме сообщения. Одновременно ухо настраивается на непривычное внимание к интонационно-мелодическим, фонетическим, ритмическим характеристикам речи.

Упражнение 2 (в кругу) прямо направлено на дезавтоматизацию стандартной манеры речи. Условным эквивалентом телефонного звонка может быть хлопок в ладоши, и на первом круге мы слышим стандартное приветствие — “как у нас положено”. (Замечу, что в других корпоративных культурах немало времени и труда может уходить как раз на постановку и отработку этого стандартного начала разговора. Трудность и специфика тренинга как раз в том и состоит, что у разных организаций совершенно разные требования к своему “телефонному имиджу”, порой диаметрально противоположные.)

Второй и последующий “круги приветствий” в упражнении включают неожиданные роли, резко отличающиеся от ролей “примерных исполнительниц”. Могущественная Организация, где никто не повышает голоса, потому что и так позвонить туда страшно, — как будет звучать приветствие? Грязный склад, где с утра все пьяные, а телефонный аппарат роняют по пять раз на дню — каковы голоса, какое “здрассьте”? Дорогая турфирма, организующая эксклюзивные туры в немыслимые, экзотические места; молодежная радиостанция, справочная психиатрической больницы, комбинат ритуальных услуг — любые яркие, чуть утрированные примеры звуковых имиджей хороши, если провоцируют свободное, игровое обращение с интонацией и тембром. В конце пяти-семиминутной игры в “голоса других организаций” стандартное приветствие повторяется (последний круг), но звучит обычно совершенно иначе. Более того, “голосовая экскурсия” по разным рабочим местам заставляет иначе, более терпимо и объективно, отнестись и к своему...

Примеры различного начала тренинга позволяют сделать несколько важных для его методики выводов.

1. Потребности заказчика в обучении того или иного контингента чаще всего не могут быть удовлетворены прямо, непосредственно — работа всегда опосредуется учетом реальных мотивов и интересов участников самого тренинга. (Мы не говорим здесь о такой важной составляющей этих мотивов, как отношение в организации к самой идее непрерывного обучения, т.е. о том, что такое для участников тренинг вообще).

2. Прежде чем становится возможной работа на уровне содержания телефонного (или иного) разговора, важно уделить специальное внимание паравербальным составляющим и показать, как легко дополнительная информация о говорящем и его организации "считывается" за несколько секунд и создает установку, с которой в дальнейшем приходится иметь дело.

3. Участники легко находят в собственном опыте подтверждения ряда простых фактических наблюдений — например, что более низкие (относительно собственного привычного регистра) голоса бессознательно связываются слушателем с властью и компетентностью или что при расхождении интонации с содержанием высказывания слушатель обычно верит интонации, а не словам.

4. Ресурсом увеличения гибкости речевого общения часто являются те мотивы, которые не были предметом специального внимания и о которых тот или иной тренинговый контингент даже не задумывается.

Так, в нашем примере для первой группы первоначально это была возможность расслабиться, почувствовать физическое восстановление, "позаботиться о себе" с помощью голоса; для второй — ощутить себя специалистом в "чтении" голосов, а для третьей — возможность превращения подавленной агрессии в энергетический ресурс и выход из пассивно-страдательной роли.

Таким образом, уже на уровне первых действий в тренинговой группе возможно учесть ее особенности и постепенно "сводить" реальные потребности (и возможности) участников с задачей, сформулированной заказчиком и уточненной в ходе подготовки тренинга. Основная часть базового тренинга посвящается ее решению, а конкретные методические предпочтения напрямую связаны с тем модулем программы, который выступает на первый план и больше других ориентирован на данную задачу. Например, если основной задачей является управление производимым впечатлением, основным "техническим обеспечением" ее решения будут разнообразные упражнения (в парах, тройках, для всей группы) с детализированной обратной связью. Когда на первый план выступает обучение воздействию на эмоциональное состояние и установки клиента, упражнения в гораздо большей степени строятся на разработке режима "следования и ведения". Если организация-заказчик или участник открытого (наборного) тренинга испытывает необходимость в создании "фирменного телефонного стиля", больше внимания уделяется телефонному этикету, а также созданию аудиального обобщенного образа организации ("молодой и энергичной", "солидной и респектабельной", "более внимательной к клиентам, чем другие" и т.д.). Разумеется, не стоит браться за решение такого рода задачи, не согласовав ее с представителем заказчика и не представив себе реальный объем коррекционной работы, необходимой для ее выполнения.

Там, где одной из проблем обучающегося контингента является перегрузка слухового анализатора, мы разрабатываем “режим максимальной экономии” и используем специальные упражнения для психофизической разгрузки. Они обычно очень охотно принимаются такими учебными группами, поскольку позволяют почувствовать почти немедленное облегчение и пользу от их применения. Это делает подобные упражнения — к ним относятся всякого рода слуховые расфокусировки, психотехнические приемы управления вниманием, короткие релаксации и многое другое — ценными не только при выполнении основной задачи, но и при работе с мотивацией учебной группы.

В тренингах, ориентированных прежде всего на развитие способности к быстрой и по возможности точной оценки каких-либо характеристик партнера по телефонному общению, основное внимание уделяется упражнениям на “голосовую характерологию”, интерпретацию пауз, тембра, дыхательных привычек, словаря и грамматических конструкций собеседника. Когда одной из задач является развитие умения оставить в памяти клиента запоминающийся образ конкретного сотрудника, существенная часть работы в базовом тренинге строится вокруг особенностей индивидуального стиля и поиска “личной голосовой подписи”. Своеобразие корпоративных заказов, специфика самих групп (в том числе и состоящих из людей, работающих в разных организациях, — “наборные” группы тоже имеют ярко выраженную индивидуальность) заставляют каждый раз искать новые соотношения и акценты в подразделах базового тренинга. Если же отвлечься от всех этих различий, то принципиальная схема предлагаемой в тренинге работы с речевым поведением и восприятием речи такова:

- привлечение внимания к микросоставляющим малого фрагмента речи;
- выявление параметров речи, оказывающих влияние на процесс и результат делового общения;
- проработка в упражнениях характеристик, наиболее нуждающихся в коррекции или развитии;
- моделирование ситуаций телефонного общения с закреплением результатов, полученных в предыдущем блоке;
- “экологическая проверка”.

Понятно, что для существенных изменений речевых стереотипов, складывавшихся не один год, короткого тренинга может быть недостаточно. Понятно также, что некоторые “телефонные” проблемы на самом деле связаны с гораздо более серьезными проблемами организации, разрешить которые данный тренинг помочь не может. Именно поэтому на этапе формирования заказа крайне важно адекватно определить основные задачи и реалистические рамки для их выполнения.

За годы систематического проведения тренинга выявилось несколько тем, изначально не входивших в его программу и впоследствии введенных в нее бла-

годаря повторяющимся от группы к группе вопросам участников. Темы эти разноплановые, относятся к совершенно разным уровням рассмотрения коммуникации и, разумеется, логически связываются с другими фрагментами работы. Они представляют особый интерес в связи с тем, что отражают область интересов самих участников тренингов и позволяют лучше учитывать их реальные мотивы. Среди таких тем чаще других фигурируют связь телефонного общения с физическим и эмоциональным самочувствием, "трудные клиенты" и корректный отказ. Все три, кстати говоря, косвенно указывают на то, что работающие на телефоне люди воспринимают свой труд как тяжелый, утомительный и часто связанный с выполнением неприятных обязанностей, вызывающих тревогу и неуверенность. (Прямые опросы подавляющего большинства групп это подтверждают.)

Общая схема работы с темой "Телефон и самочувствие" такова. "Тело человека — древний и тонкий инструмент, оценивающий для нас неосознанные аспекты общения и участвующий в формировании наших сообщений путем невербальных и паравербальных реакций. Некоторым из таких реакций — в особенности тем, которые связаны с сильными эмоциями, — тысячи, а то и миллионы лет. Тело человека как бы "не знает" об изобретениях последних ста с небольшим лет и на значимые оттенки речевых сообщений реагирует так, как если бы собеседник реально присутствовал рядом, а не находился на другом конце города, а то и континента. Например, когда на нас повышают голос по телефону, мы напрягаем именно те группы мышц, которые в случае чего защитят нас от удара, помогут убежать или дать сдачи: индивидуальные различия велики, но все они — различия между разными физическими реакциями. Они не переходят в действие, не разряжаются и ведут к утомлению".

Условное изображение человечка на доске и опрос группы о конкретных зонах или частях тела — сохраняющих напряжение после трудного разговора — весьма впечатляет. Каждое сообщение — заштрихованная область на рисунке, и в конце опроса человечек "синеет" или "зеленеет" почти целиком, анфас и со спины. В зависимости от того, каким временем мы располагаем для работы с данной темой, как она соотносится с общими задачами тренинга, мы можем ограничиться беседой с группой (допустим, обсудить интуитивно найденные приемы психофизической разгрузки самих участников, порой в высшей степени грамотные и оригинальные) или построить следующий фрагмент занятия вокруг обучения релаксационным техникам. Обычно группа довольно легко приходит к выводу, что возникшее во время телефонного разговора физическое напряжение допускает различное обращение с собой — не только борьбу. Прежде всего, его необходимо "считывать", замечать: в каких-то случаях для того, чтобы с ним расстаться, а в каких-то — для того, чтобы использовать его как ценную подсказку в вопросе, скажем, доверия к информации партнера. Если напряжение не может быть использовано позитивно, важно научиться сбрасывать или "отпускать" его — с тем, чтобы оно не вмешивалось в последующее общение с другими телефонными собеседниками, не создавало небла-

гоприятного фона. Наконец, иногда участники тренинговых групп даже самостоятельно ставят вопрос о смысле тех или иных типичных для них физических реакций и мышечных блоков — например, о самодиагностике стоящих за ними установок в общении. Такая постановка вопроса возможна далеко не в любой группе и больше характерна для групп с большим опытом участия в тренингах и склонностью к самостоятельной работе или для индивидуального тренинга. Первые две рабочие задачи, касающиеся мышечных блоков (отследить и сбросить или трансформировать), почти универсальны. Тема "Телефон и самочувствие" интересна прежде всего тем, что связывает, объединяет внешние показатели профессионального общения по телефону (то, насколько быстро, правильно и надежно исполняются обязанности) — и личные потребности участников группы.

"Трудные клиенты" — пример темы, с которой трудно работать в режиме упражнений. Идеальный инструмент в данном случае — ролевая игра. Инструмент этот оказывается бесценным и с точки зрения диагностики, уточнения задач тренинга. Группа используется как интеллектуальный и игровой ресурс, каждый может посидеть на "стуле профессионала" и предложить свою версию поведения в разговоре. Из многолетнего ведения подобных тренингов в организациях следует несколько дополнительных комментариев.

Во-первых, так называемый трудный клиент часто бывает не столько проблемным, сколько типичным, то есть надоевшим до смерти. Когда участники тренинга предлагают для проработки в ролевой игре этот тип клиента, их истинный мотив — не столько узнать что-то новое, сколько пожаловаться друг другу и тренеру и встретить понимание. В каких-то случаях это совсем не расходится с целями тренинга — более того, изображая клиентов в самых черных красках, участники оставляют в игре часть своей враждебности, что в целом неплохо. Важно только не принять один мотив за другой: в таком случае никакие приемы и техники никого на самом деле не интересуют.

Во-вторых, после первого показа, когда поведение "трудного клиента" обозначено и можно начинать "подбирать ключи", всегда полезно уточнить задачу профессионала. Вопрос не так прост, как кажется: сплошь и рядом профессиональная задача — решить возникшую проблему в соответствии со своими должностными инструкциями — сплетается с "неофициальной": перевоспитать грубияна, "обломать" чересчур напористого и т.д. В ходе разговора происходит невольная подмена, и выполнение непосредственной рабочей задачи может полностью блокироваться, причем тренинговая группа, участвуя в такой смоделированной ситуации, часто не в состоянии заметить, что случилось.

В-третьих, очень важно ограничить "поле игры" одним разговором или даже его частью. На данном тренинге мы занимаемся искусством телефонного общения, а не усовершенствованием всей организации и мира в целом. Длинный фрагмент разговора непременно приведет к тому, что группа начнет спорить по поводу действий самого "игрока", его непосредственного руководителя, ра-

зумности тех или иных правил и требований и т.д. — короче, забудет про “трудного клиента”, как бы “повесит трубку”. Единственным предметом проработки, понимания и коррекции для нас является взаимодействие с клиентом по телефону. Практический опыт подсказывает, что удержать в поле внимания весь спектр речевых характеристик ролевой игры возможно только в случае, когда сам фрагмент не длится больше 2—3 минут. Потом возможно обсуждение, а при необходимости — продолжение игры.

В-четвертых, участникам ролевых игр такого плана дается возможность вносить любые предложения, поправки — но только в игровой форме, “от первого лица” и с того же места, которое занимал основной исполнитель роли профессионала. Комментарии и критика в ходе самой игры к рассмотрению не принимаются, а советы можно дать в форме прямой демонстрации предлагаемого поведения из роли профессионала. Если тренер считает полезным проанализировать взаимодействие вместе с группой в форме дискуссии, а не игры, — группа должна отчетливо почувствовать смену жанра.

И, наконец, последнее. Даже очень успешная ролевая игра с массой творческих находок и ценных конкретных предложений по ходу работы с тем или иным типом клиента нуждается в некоторых обобщениях, выводах. Участники иногда действуют спонтанно, по наитию — что хорошо само по себе и отражает действительно высокий уровень коммуникативной компетентности, — но при этом могут совершенно не понимать, что делают, особенно в живой атмосфере ролевой игры. Большинство групп все-таки не до такой степени ориентированы на активную “работу над собой”, чтобы сделать последующие аналитические шаги самостоятельно. Без краткого тренерского “первое — второе — третье” ролевые игры — при всей их привлекательности и полезности — могут казаться участникам чем-то легковесным. При этом возникает парадоксальная ситуация: на самом деле обучение, реальная коррекция и развитие необходимых навыков происходит как раз в игровой части сессии — но для того, чтобы это было замечено и оценено, обязательно нужен несколько тяжеловесный аналитический финал.

ФРАГМЕНТ ПРОТОКОЛЬНОЙ ЗАПИСИ ТРЕНИНГА (СМЕШАННАЯ ГРУППА, ТЕМА “ТРУДНЫЙ РАЗГОВОР”)

Запрос участницы (назовем ее Любой) — научиться оценивать готовность клиента к продолжению разговора, контакта тогда, “когда никаких знаков он не подает”.

Выясняем, что имеется в виду — естественно, средствами ролевой игры. Два стула — Клиента и Профессионала — стоят параллельно и на достаточном

расстоянии, чтобы участники игры хорошо друг друга слышали, но не видели. В ролевых играх на телефонные темы часто возникает естественное для контактного общения искушение вступить с партнером по игре в визуальный контакт, что обычно мягко пресекается тренером. Наша "сцена" уже не раз использовалась для упражнений различной направленности, но к анализу практических ситуаций мы только собираемся приступить. На второй день тренинга группа уже прекрасно понимает, что такое "голос из роли", но еще не имеет опыта обмена ролями по ходу конкретной ситуации. Люба пытается рассказывать о том, как ведет себя ее собеседник. Неожиданное приглашение на "клиентский" стул повергает ее в шок.

Люба: Откуда я знаю, чего он там делает?

Тренер: Попробуйте пересесть, представить себя на его месте. *(Обращаясь к Любе в роли Клиента)* Сколько Вам лет? В какой Вы должности?

Люба: Тридцать пять мне, начальник отдела. В должности недавно, все никак не научу секретарей не соединять с кем попало.

Тренер: Много звонков?

Люба: Да целый день всякие идиоты что-то предлагают — то бумагу, то рекламу.

(По этой реплике Любы в роли Клиента совершенно очевидно, что, собираясь предложить продукт своей компании, она заранее настроена на получение отказа и воспринимает свое дело как "идиотское".)

Тренер: А бывают дельные, интересные предложения?

Люба: Если бы совсем не было, я бы трубку не брала. Бывают, но редко.

(Намечается возможность более позитивного восприятия ситуации. Как ни странно, после первого "проговаривания" из роли Клиента своих основных опасений, собственная роль в будущем взаимодействии представляется не до конца безнадежной.)

Тренер: Пожалуйста, пересядьте на свое место, станьте самой собой и звоните. С Вашим клиентом мы немного познакомились.

Люба: Здравствуйте, я представляю фирму "Агат" и хочу рассказать Вам об очень полезном приборе, который облегчит Вашу работу и решит многие проблемы. Этот прибор представляет собой простое запоминающее устройство весом всего семьдесят граммов, его размер не превышает размера записной

книжки. Но функции значительно более разнообразны. С его помощью Вы можете фиксировать и классифицировать нужную Вам информацию, причем не только письменную, но и устную, так как прибор выполняет и звукозаписывающую функцию... *(Далее следует подробное перечисление технических характеристик чудо-устройства.)*

Тренер: Люба, спасибо. Пожалуйста, сядьте на место Клиента, а на свою роль выберите кого-нибудь из группы. Кто бы мог сыграть Вас, показать Вашу манеру говорить?

(Люба выбирает Марину, которая довольно точно воспроизводит и текст, и безлично-напористую манеру его произнесения. Следует отметить, что без предварительной подробной проработки звучащей речи по отдельным характеристикам другие участники тренинга не только затруднялись бы воспроизвести речевое поведение друг друга, но и заметили бы значительно меньше конкретных составляющих, формирующих ту или иную манеру говорить).

Тренер, обращаясь к Любе в роли Клиента после воспроизведения Мариной "хвалебной речи" по поводу товара:

— Клиент, что Вы услышали?

— Да я отключился почти сразу.

— А почему не прервали разговор?

— Да разве ее перебьешь? Я ее дослушаю и скажу, типа, оставьте ваши телефоны. Или пусть факс пришлют.

— А Вам может быть нужно то, что она предлагает?

— Да, может, и нужно, я просто уже давно перестал понимать, что за прибор у них там, какой мне с него толк. Морочат тут голову: частота, граммы...

Тренер: Люба, давайте здесь прервемся, выйдем из этой роли и послушаем группу.

(К группе) Итак, что мы слышали? Давайте будем больше говорить не о клиенте — в конце концов, его здесь нет — а о профессионале, звонящем по телефону.

— Со стороны казалось, будто Люба нависала над бедным клиентом, не давая ему удрать или даже слово вставить.

— Таково было Ваше впечатление, Андрей? Как вам кажется, что его создавало?

— Наверное, то, что она говорила очень громко и на одной ноте. Как будто прямо в ухо, и деться некуда.

— А я услышала массу технических подробностей. Может быть, дело в том, что я ничего не понимаю в такой технике, но у меня сразу стали возникать ненужные вопросы: тридцать три грамма — это много или мало? Как бы сравнивать-то не с чем, а тут еще и слово такое пугающее: устройство...

Люба: Семьдесят семь граммов. Это очень мало на самом деле. Легче диктофона.

— Мне бы понравилось, если бы у меня спросили, пользуюсь ли я диктофоном, органайзером. Я бы что-то ответил, а ты бы мне: мол, это ваше устройство — и диктофон, и органайзер одновременно. И слово бы надо заменить. Не знаю, как, но "устройство" плохо.

— А я услышала уверенность в товаре, но полное безразличие к клиенту. Сейчас спросят, откуда впечатление — вот откуда: никакого контакта, ни одного вопроса, вся информация только в одну сторону и только про прибор. Получается, что прибор замечательный, а до тебя дела нет. И все интонационные ударения — на этих граммах-сантиметрах.

— А я услышала, что человек ужасно не любит предлагать и просить и боится отказа.

Тренер: Ирина, а что вызвало у Вас это впечатление?

— Знаете, когда говорят совсем без пауз, мне всегда кажется, человек боится, что его не слушают и говорить с ним не будут. Мы у себя много звонков получаем. Если задать какой-нибудь доброжелательный вопрос, речь сразу меняется, становится мягче и с пропусками. Просто некогда этим заниматься, проще дослушать, попросить выслать факсом и поблагодарить за звонок. Факс, само собой, не читают.

Тренер: Кто еще что слышал?

Люба: Я сама скажу. Когда я села на клиентский стул, то вдруг поняла, что уже не помню, что там эта дамочка говорила сначала. Значит, таким большим куском нельзя давать информацию.

— Полезное "устройство" — клиентский стул?

— Очень!

— Хотите еще посидеть там и послушать, как другие попробуют выполнить Вашу трудную задачу?

— Хочу.

— Отлично. Только перед тем, как туда идти, давайте с Вами уточним цель звонка.

— Получить согласие на визит нашего представителя с демонстрацией.

— А что для этого нужно?

— Ну, заинтересованность хоть какая-то. Более-менее солидное впечатление.

— Чтобы товар не казался ерундой.

Тренер: Итак, коллеги, цель у нас — согласие на демонстрацию. Давайте послушаем, как можно по-разному к ней идти. Каждый попробует три варианта первой минуты разговора. Для нас было бы полезно хотя бы в одном из них сделать что-то новое, нетипичное для себя. Готовы? Начали!

Далее следует динамичное, живое действие — своего рода ролевой мозговой штурм. Его цель — не поиск какого-то идеального решения, подбор беспроигрышных приемов (таковых не бывает в принципе); важно расширить диапазон возможностей участников, позволить им показать друг другу новые и интересные варианты, обменяться опытом. Это работа одновременно и техническая, "навыковая", и мотивирующая. В самом конце Любе предлагается, выйдя из роли Клиента, сделать три разных звонка. Затем следует небольшое обсуждение того, "что мы слышали", в котором Люба, разумеется, поделится своими впечатлениями, а другие участники группы также дадут друг другу обратную связь. При этом мы избегаем оценок, стараясь заменить их анализом: любое впечатление подвергается "допросу с пристрастием" с точки зрения конкретных характеристик, составляющих. Это позволяет даже достаточно негибким в своих коммуникативных привычках людям — а Люба именно такова — внести реальные позитивные изменения в свою работу. Вот ее комментарий по поводу завершившегося фрагмента тренинга:

— Я поняла не просто то, что нужно изменить свою речь по телефону, а как ее реально нужно и можно менять. Мне надо "звучать" спокойней, дружелюбней и мягче, то есть не звенеть и не зудеть. Это значит, что нужно обратить внимание на позу и дыхание. Может, я еще попрошу кого-то из ребят на работе со мной посидеть у телефона, дав им задание, за чем наблюдать, когда поправлять. Кроме того, я пришла к выводу, что информации вообще должно быть меньше, а контакта больше. И она должна идти порциями, а не потоком. Честно говоря, от своей речи впечатление просто безобразное, особенно с клиентского стула. Вот некоторые в группе хотели бы какой-то записи, то ли видео, то ли аудио. Не знаю, по-моему, меня бы это просто добило. Марина мне показала мою ужасную телефонную речь очень правильно и при этом почему-то не так обидно, как если бы это была запись. Мне даже немного смешно сделалось. Я считаю, что внутренне стеснялась своей работы, хотя и верю в наш продукт. С этим тоже надо работать, нельзя хорошо продавать с такой установкой. Группе спасибо за помощь и товарищеский дух.

В реальном времени занятия весь фрагмент, описанный выше, занял 25 минут. Это не так уж много, если учесть возможности, которые получили другие учас-

тники: они могли оттачивать свои экспертные навыки, тренировать особую "слуховую наблюдательность", предлагать свои варианты установления контакта с потенциальным покупателем, одновременно осознавая собственные маленькие достижения или промахи в сходных ситуациях. Особенность наборных групп состоит в том, что обычно в них встречаются люди, которые в реальных рабочих ситуациях находятся как бы по разные стороны "баррикад". После того как в группе сформировалась настоящая рабочая атмосфера, такие разные по опыту и навыкам участники могут очень много друг другу дать. Допустим, той же Любе крайне важно было услышать обратную связь от тех людей, которые действительно принимают в течение дня массу звонков с предложениями самых разных товаров — точно так же, как и для них было полезно лучше узнать, что происходит на другом конце провода. Однако различия в опыте и в задачах, выполняемых участниками на их рабочих местах, начинают служить целям тренинга не сами по себе и не сразу: на преодоление первоначальной "узкоцеховой" установки уходит некоторое время. (Первые рассказы участников группы о том, кто где работает и как использует в работе телефон, могут вызывать реакции типа: "Ах, вот кто нам целый день обрывает телефоны, работать не дает!" — "Да уж, и мы теперь знаем, с кем боремся целыми днями!")

Разумеется, свои особенности есть у каждой группы: в тренинге всегда встречаются люди с различным статусом, опытом, наконец, просто с разными речевыми данными. Методические трудности проведения тренинга в наборной группе в основном и связаны с необходимостью привести в равновесие индивидуальные цели разных участников.

Когда этот тренинг проводится в организациях, возникают другие проблемы. Для осмысленной модификации базовой модели тренинга нужно прежде всего трезвое понимание необходимости ограничить его цели "симптоматическим" улучшением соответствующих характеристик участников. Как организация впоследствии сможет (или не сможет) распорядиться этими новыми навыками и повышением мотивации работающего на телефоне персонала — совершенно другой вопрос. В рамках короткого тренинга этот вопрос не решается. Более того, он вообще решается на другом уровне, в рамках консультативно-диагностического этапа. Это, конечно, позволяет гораздо более прицельно оценивать потребности в обучении организации-заказчика и работающего в ней персонала, расставлять необходимые акценты. Но даже в этом случае вопрос об использовании результатов обучения остается открытым. Через полгода после проведения тренинга в организации может смениться 40 процентов сотрудников, произойдут кадровые перестановки, поменяется структура некоторых подразделений. На фоне всех этих процессов и сама консультативно-диагностическая работа, и результаты тренингов выглядят совершенно иначе.

Возвращаясь к методическим особенностям проведения данного тренинга в организациях, подчеркнем важность адекватного определения, а при необходимости и переопределения целей и задач тренинга, актуальных для данной организации и данного учебного контингента.

Не менее важно внимательно продумать реалистические временные рамки тренинга: понятно, что работающие на 7—10 телефонных линиях абсолютно неработоспособны после смены; режим "четыре раза по четыре часа после работы" делает всю затею достаточно бессмысленной. Если по тем или иным причинам другой формат тренинга в организации невозможен, можно модифицировать программу, значительно приблизив ее к тематике типа "Стрессменеджмент", сместив акценты на приемы психофизической разгрузки и работая в основном в этом направлении. Разумеется, это необходимо обсуждать с представителем заказчика. Примеров такого "смещения акцентов" в нашем опыте довольно много; по всей вероятности, это вообще проблема так называемых "навыковых" тренингов.

Для иллюстрации приведем по одному плану первой половины второго учебного дня. Существенная особенность этого примера состоит в том, что речь идет не о предварительных, а об уже реализованных планах — о том, как сложилась композиция тренинга на самом деле, с поправками на реальность. В одном случае это план работы со "сборной" группой, в течение трех месяцев ожидавшей проведения тренинга. Во втором случае в плане отразилась специфика проведения тренинга в организации — в данном случае в небольшой торговой компании.

Группа 1

1. Разогрев, дыхательная и голосовая разминка (20 мин).
2. Обсуждение результатов первого тренингового дня, переформулирование некоторых запросов участников, их работа со своими личными планами. Выбор основных тем и форм работы с ними (20 мин). (Группа после короткого обсуждения пришла к выводу, что продолжать "шлифовку" технических навыков нецелесообразно, поскольку возможность их усвоения все равно ограничена. В качестве "тем дня" выбрали анализ конкретных ситуаций и работу с индивидуальным стилем, "телефонным имиджем" участников.)
3. Работа по первой теме: ролевые игры, обратная связь.
4. Работа по второй теме: упражнения с обратной связью, индивидуальные рекомендации группы и тренера.

Группа 2

1. Обсуждение результатов первого тренингового дня. Приветствие новых членов группы, присоединившихся к ней только сегодня. Совместная корректировка программы: при планировании дня следовало учесть, во-первых, появление новых людей, а во-вторых, повышенный интерес данной группы к приемам борьбы с перегрузкой слухового анализатора (45 мин). Последнее прямо связано с тем, что уже после переговоров с заказчиком данное подразделение переехало в новое помещение, где весь объем работы по телефону проводится в небольшом помещении и проблема помехоустойчивости встала очень серьезно.

2. Упражнения (по первоначальному плану) на установление — развитие — прерывание контакта с клиентом (1 час).

3. Упражнения на психофизическую разгрузку, управление вниманием, переключение в ситуации дефицита времени (1 час).

4. Продолжение работы по программе. Тема — "Трудные клиенты". Метод — ролевая игра. При этом при каждом методическом шаге по ходу ролевых ситуаций делается пауза, в которой участники отрабатывают приемы, усвоенные ими в разделе 3.

Как можно видеть, работа с этими группами потребовала от тренера некоторых модификаций первоначально предполагавшихся программ, учета неожиданно возникающих ситуаций во втором случае и самостоятельных решений группы — в первом. Можно сказать, что ни один тренинг не повторяется: слишком сложная и тонкая функция является предметом нашей работы, чтобы можно было создать "четкую программу раз и навсегда". И организационная культура, и интересы отдельных участников постоянно влияют на реально происходящие на тренинге события, да и как это могло бы быть иначе?

Следует напомнить читателю, что даже отдельные тематические блоки были специально разработаны "идя навстречу пожеланиям заказчиков и клиентов". Два из них уже прокомментированы достаточно подробно. Третий — "Корректный отказ". Высокая популярность данной темы кажется связанной с тем фактом, что в российской организационной культуре вообще очевиден дефицит рамок, границ, твердых правил. "Нельзя... но все-таки иногда можно" — это неписаное правило возлагает всю ответственность за любой отказ на того, кто его непосредственно "озвучивает": его или ее обвиняют в черствости или некомпетентности, уговаривают ("Девушка, ну, может быть, все-таки..."), грозят... Как ни странно, четкий алгоритм "правильного" отказа (см. приложение) снимает с сотрудника часть этой излишней ответственности — если уж надо отказать, это хотя бы делается по правилам, по какому-то этикетному канону,

то есть лучше и корректнее отказать невозможно. Следует отметить, что сама идея правил и этикетных норм как защиты профессионала, как внешнего оформления отчетливой и имеющей границы роли кажется некоторым тренинговым контингентам весьма привлекательной (см. "Пять простых правил" в приложении). Легко предположить, что это относится прежде всего к персоналу, непосредственно имеющему дело с клиентами компании: именно эти сотрудники часто склонны рассматривать корпоративные требования к приветствию по телефону и прочие правила такого рода как обузу, имеющую смысл только для начальства. Однако и на тренинге с участием топ-менеджеров крупной и процветающей организации можно услышать такое определение телефонного этикета: "Это то, чего толком никто не знает, но за нарушение чего всегда могут осудить". Не выражает ли эта фраза распространенного отношения к любым нормам вообще?

Расскажу о забавном случае на одном из корпоративных тренингов, который, как представляется, хорошо иллюстрирует сказанное. Торговая фирма, как это часто бывает, нанимала в качестве представителей бойких молодых людей, нуждающихся в деньгах и способных "убалтывать" клиентов. С течением времени возникла потребность в несколько более солидном впечатлении, в большей презентабельности сотрудников, и сотрудников понемногу стали обучать. Естественная лексика этой тренинговой группы представляла собой смесь молодежного сленга, цитат из телевизионных рекламных клипов и словаря клиентов ("ка-анкретно, не гони — ты, типа, меня на деньги разводишь или что?"). Формулировки, предложенные как корректные в ситуациях отказа, повергли аудиторию в приступ гомерического хохота: минут десять участники, выражаясь их языком, "косили под аристократов, типа". Выражения, подобные элементарному: "Мне очень жаль, но это невозможно", — произносились не иначе как с прибавкой "сэр". Общее мнение наконец отсмеявшейся группы было таково (дословно): "Может, где-нибудь это и правильно, а тут решат, что у нас крыша едет, с головкой не дружим. Вообще, красиво. Как говорится, цивилизованно. Но, извините, не у нас". И тут один из участников (его татуировки могли бы составить тему отдельного эссе) сказал следующее: "Не, я въехал. Я когда ему говорю, типа: "Извини, мужик, но — никак!" — это же один в один. Типа, не в сэре дело!"

Дело действительно не в "сэре". Но и в нем тоже...

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа с речью входит в качестве раздела в тренинги самой различной тематики — просто потому, что речь была и остается ведущим инструментом коммуникации. Традиционная фокусировка на содержании высказывания обычно оставляет без внимания простой и всем известный факт: в зависимости от

того, КАК нечто сказано, в корне меняется и то, ЧТО будет услышано. Наша разработка в какой-то мере призвана была компенсировать этот дисбаланс. За пять лет существования этого тренинга многое в нем изменилось — прежде всего благодаря все новым и новым группам, задававшим вопросы, разыгрывавшим конкретные ситуации из своей практики, испытывавшим и преодолевавшим на занятиях совершенно разные трудности. Тренинг и сжимался до четырехчасовой "мастерской", и разворачивался в полновесные сорок учебных часов: его стандартный двухдневный формат тоже оказался не единственным. Среди его участников бывали и руководители, и операционисты банка, и политики, и секретари-референты. Разумеется, их потребности и запросы в корне отличались друг от друга — как и время, силы и деньги, которые были готовы потратить на обучение их организации. Простой пересчет конкретных упражнений для усредненной "двухдневки" в трех-четырех версиях тут же вывел их число за сотню. Описать их в принципе несложно, но такое описание становится совершенно бесполезным, как только меняется контингент и задача. Они же меняются бесконечно, и в этом тоже состоит часть специфики тренинга.

Язык, речь — самое лучшее, самое честное зеркало всего, что происходит в организации, в обществе и вообще в жизни. В особенности речь устная. Наверное, имело бы смысл создать музей речевых клише уходящего века, где было бы собрано все то, на чем выросли мы сами и наши клиенты и что ушло навсегда: и "Р-работают все радиостанции Советского Союза...." чеканным голосом Левитана, и "дежурненькая слушает", и "але, кто звонит" с ударением на "О", и то самое "Говорите!" — с характерной интонацией телефонисток междугородной связи. Так уже не говорят.

Говорят по-другому и, самое главное, очень и очень по-разному. Вместо единой речевой нормы возникла мозаика, в которой осколки бюрократической лексики тридцатилетней давности смешались с англицизмами инофирм, книжная речь — с "феней", ма-асковская оттяжка — с призвуками множества говоров... Люди, профессионально общающиеся сегодня по телефону — то есть далеко за пределами своего естественного социокультурного круга, — во многом друг для друга почти иностранцы. Любой разбор конкретного диалога на тренинге — тому подтверждение. Это создает дополнительные трудности для тренера, которому приходится не только шлифовать навыки, подтягивая их к норме (какой?!), а еще время от времени становиться "переводчиком". Это трудно, но интересно. Когда однажды мне довелось делать материал для радиостанции "Свобода", звукорежиссер скупо похвалил: "Как все психологи, говорите длинно. Но хотя бы меняете аллюр, если поправить. Видно, что с разными людьми практикуете". Вот за этот опыт, "за науку" и за сотни разных услышанных на тренинге голосов хочется поблагодарить все организации, с которыми привелось работать, всех участников групп и индивидуальных учебных программ. Как говаривал неисправимый оптимист Карлсон, "продолжаем разговор".

Приложение

Фрагменты раздаточных материалов к тренингу

ПЯТЬ ПРОСТЫХ ПРАВИЛ

Корпоративные стандарты телефонного общения существуют давно и призваны служить не только организации, но и людям, работающим "на телефоне". Они по-своему *защищают* профессионала, создают для него рабочую речевую роль. Уверенность в собственной корректности позволяет сберечь эмоциональные ресурсы, выдержать правильную дистанцию с клиентом. Напомним основные правила.

1. *Любой разговор начинается со стандартного приветствия*, например: "Агентство "Ризолит", добрый день" (до полудня, соответственно, "доброе утро", после 17-00 "добрый вечер"). Такая форма фонетически удобнее, чем "здравствуйте" — это подтверждают работники тех телефонных служб, где объем превышает 400—500 звонков за смену. В ряде компаний считается необходимым небольшое повышение интонации в конце фразы "добрый день". Считается, что так легче "разговорить" клиента.

2. Если после приветствий клиент не сразу переходит к своему вопросу и возникает небольшая пауза, то со стороны профессионала следует *стандартный* же *вопрос*: *"Чем мы можем быть полезны (помочь)?"*, аналог общепринятого в бизнес-этикете "How can we help you?". Может показаться, что это лишний вопрос — клиент и так расскажет, что его интересует. Однако, задав его, профессионал занимает более активную позицию в разговоре, одновременно напоминая о том, что представляет организацию.

3. Если после первого "блока" речи клиента разговор не завершается и переходит в стадию уточняющих вопросов, *профессионал обычно представляется*. Обычно это стимулирует клиента также представиться, и на протяжении разговора к нему уже можно обращаться по имени или по имени и отчеству. Если придется в чем-либо его убеждать или возникнут разногласия, персональное обращение всегда усилит позицию профессионала. Даже если разговор закончится ничем, у клиента останется в памяти имя. Человек в любой момент может передумать, и в таком случае обычно перезванивает туда, где знает хотя бы одного сотрудника. Недаром в ряде компаний называние личного имени входит в обязательный "первый блок", наряду с

приветствием: “Фирма “Омега”, добрый день. Меня зовут Ксения. Чем мы можем быть Вам полезны?”

4. Если необходимо отказать, *используется стандартная форма корректного отказа*: он всегда начинается с выражения сожаления в первом лице единственного числа, сам отказ формулируется максимально безлично и при малейшей возможности тут же следует предложение какой-то альтернативы. Например: “Мне очень жаль, но это невозможно. Давайте рассмотрим другие варианты. Можно...” и т.д.

5. В любом случае — кроме разве ошибочного звонка “не туда” — *за звонок благодарят*. Пример: тренинговый отдел большой корпорации получает за день 20—30 звонков с предложениями учебных материалов, которые заведомо не нужны. Тем не менее, стандартный ответ таков: “Спасибо, Виктория. Вы можете прислать нам краткую аннотацию по факсу №... Если она представит интерес, Вам перезвонят. Еще раз спасибо за звонок. Всего Вам самого наилучшего”. По традиции любое обращение в фирму “подкрепляется” положительно.

ФОРМУЛЫ ВЕЖЛИВОГО ОТКАЗА

- Боюсь, что это невозможно...
- К сожалению, эта проблема не имеет решения...
- Наши (мои) обстоятельства не позволяют...
- Мне жаль Вас огорчать, но факты таковы, что...
- На сегодняшний день это, к сожалению, не представляется возможным...
- Хотелось бы Вас порадовать, но ситуация такова, что...
- Ваши предложения можно вынести на обсуждение, но...
- Боюсь, что это слишком сложное решение...
- К сожалению, это предложение расходится с интересами нашей организации (вариант: не учитывает)...
- Благодарю за проявленное ....., но, к сожалению, по объективным причинам нам придется...
- Это (предложение, мнение и т.д.) представляется нереалистичным (проблематичным, не вполне продуманным и т.д.)...
- Звучит разумно, но, боюсь, не учитывает некоторых важных реалий...

- Я ценю Ваше доброе отношение, но вынужден Вам отказать...
- Вы, конечно, понимаете, что это невозможно...

При контактном общении отказ сопровождается *прямым* взглядом в глаза на *ключевом* (негативном, "отказном") слове.

Возможно доброжелательное нейтральное прикосновение к руке собеседника выше локтя *за секунду* до ключевого сообщения. Немедленно после отказа делается встречное предложение: давайте обсудим другие альтернативы, подумаем о новом решении, найдем возможность компромисса в другой плоскости, и т.д. *Никогда* не следует вовлекаться в обсуждение типа: так, значит, я для тебя менее важен, чем... Заканчивать разговор нужно предложением, обещающим выход из тупика, или просто вежливым прощанием.

П.А. Буков

ЗАГАДКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОДАЖИ

Покупатель: А почему у вас на витрине все брюки помяты?
Продавец: А ты на себя посмотри!!!

Анекдот

В создавшейся макроэкономической ситуации ни для кого не секрет, что конкурентная битва между корпорациями, производящими сходные товары, переместилась в сферу человеческих технологий. И линия фронта в этой баталии пролегла прямо через прилавок. В любой же войне (а это война за прибыль) победа достается наиболее подготовленным и обученным.

В программах обучения торгового персонала проведение тренингов продаж — весьма благодарная и ощутимая работа. Ведь после грамотно проведенного тренинга эффект не заставит себя ждать — будь то торговля недвижимостью, услугами или автомобилями. Это неоднократно проверено на практике и подтверждено в бухгалтерии фирмы-заказчика. Но лишь там, где речь идет о личной продаже, когда существует время для общения продавец-покупатель, да и сумма потраченных денег существенна для последнего. Личной продажи не происходит при покупке жевательной резинки, пачки сигарет, весовых продуктов. Хотя и здесь эффективны определенные тренинговые технологии. Однако они скорее улучшают культуру обслуживания и стрессоустойчивость продавца.

Кто же участвует в тренинге, в чью подготовку вкладывает деньги работодатель? Попробуем разделить на несколько групп всех, кто непосредственно взаимодействует с покупателем.

Первая группа — бывшие работники советской торговли. Они застали те времена, когда основной функцией продавца было распределение. Искусство коммуникации приходилось осваивать покупателям. Ведь у тех, кому удавалось “обаять” неприступную “зав. секцией”, появлялся шанс поесть и одеться немного лучше других. В новых условиях, как ни странно, этот стереотип отно-

шения к покупателю "сверху вниз" тоже оказался довольно живучим. Зайдешь, бывало, в центре в дорогой магазин с шикарным торговым оборудованием, удивляешься изобилию товара. Но как только столкнешься с обслуживанием, которое осуществляют дорогие продавщицы с внешностью моделей, вспоминается колхозное сельпо. Человек за прилавком может беседовать с коллегой, заниматься своим делом, главное отличие — взгляд при этом проходит сквозь клиента. Поза тоже свидетельствует о полном игнорировании покупателя: скрещенные на груди руки, широко расставленные ноги и лютая ненависть ко всему живому по ту сторону прилавка. Доказано, что человек, проведя в местах лишения свободы более 3—5 лет, на всю оставшуюся жизнь приобретает образ мыслей заключенного. Среди ветеранов советской торговли наблюдается следующая закономерность: либо человек сразу изменил отношение к работе, либо он уже никогда не сделает этого ("Старый клоун с ревматизмом в коленках уверенно делает заднее сальто, однако новый трюк ему уже не под силу"). Традиция смотреть сверху вниз на покупателя, сохранившаяся с советских времен, пусть даже хорошо замаскированная, надолго отталкивает многих клиентов. Недаром многие менеджеры, набирая продавцов на работу, указывают обязательное требование: без опыта работы в торговле.

Вторая группа — люди, пришедшие за прилавок не от хорошей жизни. Это те, кто стали продавцами в связи с потерей старой работы. Нередко это люди с высшим образованием, внутренне считающие торговлю делом временным и постыдным. В этом случае профессиональный прогноз очень зависит от внутриличностной идентификации: кто же все-таки Я — научный сотрудник без работы, приторговывающий, чтобы не умереть с голоду, или продавец, умеющий как никто другой понять и удовлетворить запрос клиента? Сотрудники, сохранившие стереотипы прежней работы, малоперспективны в плане обучения. В практике автора были ситуации, когда руководство вновь созданного магазина, видя, что план продаж не выполняется, заказывало тренинг. И с первых минут общения с аудиторией тренеру становилось ясно, что причиной тому не неумение продавать, а скорее нежелание плюс нелояльность части персонала. В этой ситуации тренер вынужден вместо тренинга продаж решать иные проблемы, вплоть до отказа от обучения в силу прогнозируемого нулевого или даже отрицательного эффекта.

Вот конкретный пример. Фирмой одновременно были организованы два магазина по продаже оргтехники с примерно равными стартовыми условиями (цены, мощности, расположение, интерьер). Упор был сделан на торговлю домашними, семейными компьютерами. И расчет делался на более-менее обеспеченный слой населения из числа тех, кто ранее не имел компьютера и не умел им пользоваться. После полугода работы выяснилось, что один магазин выполняет план продаж, а другой значительно отстает. Были приглашены психологи, и после коротких собеседований с персоналом выяснилось

следующее. Ядро корпуса продавцов отстающего магазина составляли в прошлом высококвалифицированные специалисты в области вычислительной техники. На вопрос "Какие минусы вы видите в своей работе?" в основном звучало: "Мы отличные программисты, системотехники, а тут приходится богатым лохам по десять раз объяснять элементарные вещи". И это несмотря на то, что вознаграждение продавца напрямую зависело от количества проданных машин. А психология покупателя была такой: человек, имеющий возможность выложить за персоналку примерно полторы тысячи долларов, видимо, уже в чем-то преуспел. А покупать компьютер — новый экзамен на успешность. Подспудное опасение — а смогу ли я его освоить? Не будет ли он дома мебелью? Имея уже определенный статус, обидно выглядеть глупым за свои же деньги. И вот на такого сомневающегося покупателя продавец обрушивал вал своей компьютерной эрудиции, накопленной за годы работы в НИИ. Тот сникал и уходил с мыслью: "Жил без компьютера и еще сто лет проживу!". Проблема решилась ротацией кадров. Из другого магазина были переброшены два отличных специалиста по продажам, в прошлом, кстати, лишь хорошие пользователи. Они стали наглядно демонстрировать, как красиво, с азартом можно продавать. В коллективе появилась разделяемая ценность Я-ПРОДАВЕЦ.

Подобные случаи не редкость, поэтому имеет смысл перед проведением корпоративного тренинга тщательно поработать с запросом — провести короткие собеседования с будущими участниками или хотя бы анонимное анкетирование. Это позволит понять, нужен ли тренинг им самим, а если нужен, то какой. Вопрос "Кто я?" полезно задавать время от времени и в ходе тренинга, наблюдая происходящие (или не происходящие) изменения.

И, наконец, *третья групп*а сотрудников — действительно продавцы. Те, кто с гордостью может произнести название своей профессии. Сложности в тренинговом обучении этой категории исчерпываются "звездной болезнью" начинающих успешных продавцов. Когда вслед за первыми успехами приходит ощущение собственного величия и непогрешимости. Как правило, такие сотрудники на тренинге бояться играть, дабы не показаться неуспешными. Их позиция по отношению к покупателю часто звучит так: "Победа или смерть", понимая под победой обязательную продажу. На более высокой ступени профессионализма происходит переход в состояние "вечного ученика", когда каждая купля продажа чему-то учит и неудачный опыт ценен как показатель собственных ограничений.

За годы проведения тренингов продаж автору приходилось видеть работу продавцов — виртуозов, мастеров, торговцев от бога. Попробуем нарисовать обобщенный психологический портрет такого сотрудника. Он считает прода-

жи своим предназначением, а смыслом своей деятельности — донесение до покупателя информации о товаре. Продажи для него не способ заработка, а потребность. Подарить частичку души, создать хоть на минуту теплые эмоциональные отношения с покупателем независимо от того, будет ли сделана покупка — вот его истинная цель. Один успешный продавец откровенно признался: "Торговля — мой способ служения Всевышнему". Такой сотрудник не позволит себе продавать низкокачественный товар, расписывая его удивительные достоинства, но зато его убежденность и искренность магически действуют на покупателя. Недаром хорошо известны рекомендации: не продавайте, дарите информацию, консультируйте, или продают не товар, а презентируют себя. Настоящий продавец немножко артист, его задача — понравиться. А каждый артист немного ребенок, причем ребенок-любимчик. Бывают случаи, когда в результате повышения по службе из хорошего торговца получается плохой администратор.

Среди успешных мифов фирм, внутри которых продавцы успешно работают и чувствуют себя очень комфортно, встречается такой: "Продавцы, — всегда повторял шеф (директор и владелец кампании), — это наша элита! Они на переднем крае борьбы за прибыль, а мы — лишь обслуживающий их вспомогательный персонал". Участвуя в начале тренинга в дискуссии, слушатели отвечают на вопрос: кто я как продавец? Асы, преуспевшие в торговле, выбирают по отношению к покупателям роли Инструктора, Отца Родного, Консультанта, Старого Товарища. Суть этих ролей — хороший эмоциональный контакт с разной степенью директивности плюс бескорыстная заинтересованность в том, чтобы покупатель смог найти то, зачем пришел.

В распределении ролей при продаже можно выделить два полюса: позиция сверху и снизу. В качестве примера вспоминается процесс консультирования одного агентства недвижимости. Во время работы в агентстве его сотрудники стихийно специализировались на разных категориях клиентов. Руководитель представил одного из сотрудников: "Этот работает с новыми русскими". Вошел на полусогнутых ногах подобострастный юноша, которому не хватало лишь полотенца через руку и фразы: "Кушать подано". Позиция снизу подразумевает признание в клиенте Лидера, Главного, Вожака стаи.

Следующий специалист по недвижимости напоминал бандита из группировки бывших боксеров-тяжеловесов. Спортивный костюм, бритый затылок, характерная челюсть... "А этот, — пояснили, — работает с алкашами". Сразу становится ясно, каким образом этот агент достигает консенсуса со своими клиентами. Это — позиция сверху. "Я тут все решаю! Я круче всех! Твое дело меня слушать!". Интересно, что позиция при общении в основном определяется не содержанием фразы, а интонацией, с которой она произносится.

Интересный опыт может получить тренинговая группа, проделав следующее простое упражнение. Каждому по очереди нужно сказать дежурную фразу, на-

пример: “Здравствуйте, что вас интересует?”. Но произнести три раза с тремя интонациями:

1) авторитарно, директивно — сверху.
2) заискивающе, просительно, нетвердо — снизу.
3) ровно, нейтрально, посередине.

Талантливый продавец одинаково виртуозно владеет всеми позициями, сводя в конечном итоге к партнерству с клиентом. Это и понятно: способный продавец может с позиции сверху “впарить, втюхать” покупателю ту или иную вещь, загипнотизировав его и “навешав лапши на уши”. Однако рано или поздно покупатель обнаружит подвох, после чего может вернуть товар да еще сделать негативную рекламу магазину (отчего, например, в объявлениях о приглашении на работу пишут: “Не гербалайф, не интим”, ставя знак равенства между проституцией и навязчивой продажей).

Большинство обучаемых на тренинге продавцов тяготеют к какой-то одной позиции при продаже. Поэтому и при выполнении упражнения у многих выявится затруднение использовать, допустим, позицию сверху — тон директивного внушения. Кто-то совершенно не может просить, казаться несчастным и маленьким, а может лишь только требовать...

Некоторые же торговцы застыли в середине, на промежуточной позиции, общаясь без эмоций и напоминая скорее роботов, а не людей. Важно разобраться в этих стереотипах, ведь ограничения, выпадения какой-либо позиции сразу же отсекают от продавца значительную часть покупателей.

Важнейшей частью тренинга продаж является отработка навыков невербальной коммуникации. Это касается отслеживания продавцом своих поз, жестов, мимики, характеристик голоса. Это также касается умения получить максимум информации о клиенте, наблюдая за ним. По степени готовности к серьезной покупке клиентов можно разделить на три категории: Зритель, Жалобщик и Покупатель.

Зритель: пришел посмотреть, поглазеть, помечтать. Зритель равномерно обходит и оглядывает торговый зал, не задерживаясь на чем-либо конкретно. Лицо не выражает большого интереса, хотя он и может обратиться к продавцу за каким-либо уточнением. В то же время чересчур активный, навязчивый продавец, вымогающий покупку, раз и навсегда отпугнет такого клиента. Очевидно, что Зритель сегодня ничего не купит, а в лучшем случае спланирует это. И только неопытный продавец “накинется” на него или вовсе перестанет обращать внимание. Мастер продаж отнесется к Зрителю особенно тактично и деликатно. Ведь хороший контакт с ним — залог будущих покупок. Серьезную покупку человек часто “вынашивает”, приходя в магазин несколько раз. Обычно Зритель ищет компетентного продавца, чтобы обсудить планы приобретений, поделиться эмоциями и просто пообщаться. Для Зрителя престижно нахо-

диться в предвкушении покупки дорогой вещи и обсуждать это, зная, что у продавца к этой теме интерес не угаснет. Конечно, среди зрителей есть немало фантазеров, которые идут, к примеру, в автосалон и обсуждают с продавцом возможный план покупки машины, цена которой запредельна. С одной стороны, такой клиент никогда не станет покупателем. С другой — он может найти что-то подешевле. Он может рассказать более состоятельному приятелю, где замечательно обслуживают. А доверие рекомендациям — в крови российского человека еще со времен подпольного распределения дефицита. Мастер продаж способен сопроводить Зрителя до момента купли-продажи, не подгоняя, но и не давая интересу угаснуть или переключиться на аналогичный товар в другом магазине. Для того чтобы совершить серьезную покупку, клиент поедет на другой конец города к продавцу, которому он доверяет. Им оказывается тот "труженик прилавка", который не пожалел времени и сил для грамотной консультации Зрителя.

Жалобщик — вторая категория. Это человек, приходящий в магазин за общением и сочувствием. Для него магазин — комната психологической разгрузки. Войдя в торговый зал и для порядка ознакомившись с товаром, Жалобщик начинает общаться с продавцом, обвиняя в своих проблемах власти, семью и т.д. Что сделает мастер продаж? Немного послушает, посочувствует, скажет пару слов и о своих проблемах. Попробует выяснить, есть ли у данного клиента какой-либо интерес к покупке. Сопереживая покупателю, необходимо проводить линию на то, что здесь фирма и здесь происходят продажи. Дескать, "у нас есть пара минут поделиться проблемами, но работа есть работа, давайте общаться по поводу товара или расставаться". В этом случае необходима деликатность, ибо Жалобщик отличается тем, что его стенания легко могут перерасти в крик и скандал. Однако, получив минимальную порцию сочувствия, Жалобщик способен вернуться в магазин уже в качестве покупателя. Мастер продаж никогда не обойдет вниманием и эту категорию клиентов.

Покупатель — человек, который уже приблизительно представляет, что и почем он хочет. И перед покупкой посещает несколько торговых точек, чтобы определиться, прицениться и т.д. Хочу еще раз повторить, что это касается товаров, которые покупаются не каждый день: электроника, мебель, недвижимость, автомобили, услуги и т.д.

Для отработки особенностей коммуникации с этими тремя категориями клиентов можно использовать следующий подход.

Несколько покупателей с ролями, данными ведущим и неизвестными продавцу, приходят в магазин сначала поодиночке, а потом все вместе. Задача продавца — определить, кто есть кто, и продемонстрировать навыки успешного профессионального общения. Ситуации можно конструировать в зависимости от запроса группы. Например, вошедший первым в торговый зал Жалобщик начинает "загружать" продавца, тут одновременно подходит Покупатель с деньга-

ми и Зритель с вопросом. Обсуждение включает в себя анализ ситуации группой, отчет участников и зрителей о переживаемых эмоциях. Следующая изучаемая тема после этого упражнения — этапы продажи.

ЭТАПЫ ПРОДАЖИ

Контакт

Это первая встреча продавца с покупателем. Начинается он с того момента, когда клиент открывает дверь магазина или салона. В этот момент очень важно соблюсти золотую середину между двумя крайностями. Не наброситься на покупателя и в то же время не спрятаться от него. Искусство продавца состоит в том, чтобы находиться и на расстоянии и рядом, как бы "под рукой". Для этого продавцу необходимо постоянно обращать внимание на свою позу и жесты. Допустим, при входе клиента привлечь его внимание, подойдя и обратившись со словами: "Вас интересует что-нибудь? Что-то хотите услышать о товаре?". Мастер продаж может невербально "проявиться" в поле зрения покупателя. Не говоря ни слова, сделав лишь пару шагов и улыбнувшись. Возможно, клиент разу начнет задавать вопросы — как Покупатель с четким пониманием того, что хочет. Возможно, начнет бродить, как Зритель, по магазину или ныть, как Жалобщик.

Уточнение запроса

Хороший продавец не тот, кто хорошо говорит, а тот, кто хорошо спрашивает. Когда покупатель уже определился с приобретением, он сразу идет к кассе. Но это происходит нечасто. Ведь ему не совсем ясно, что же хочется купить. Задача продавца — помочь прояснить запрос. Например:

> *Покупатель:* Я хотел бы узнать поподробнее, какой персональный компьютер могу у вас приобрести.
>
> *Продавец (отвечает вопросом на вопрос):* А для чего Вам нужна машина?
>
> *Покупатель:* Для дома — поработать с текстами, ребенку поиграть, полазить в Интернете.
>
> *Продавец:* У Вас есть домашняя видеотека? Вам бы хотелось, допустим, монтировать на компьютере свое видео?
>
> *Покупатель:* Спасибо, что напомнили. Конечно, хотелось бы.

Уточняя запрос, продавец выясняет и основные ценности покупателя. "А что для Вас главное при выборе компьютера?". Варианты могут быть совершенно

разные: “Подешевле!”, “Чтобы последней модели!”, “Чтобы по цвету подошел к обоям” и т.д. Как в известном анекдоте о том, как новый русский пришел в салон для покупки компьютера. Запыхавшийся консультант, выполняющий заказ, разводит руками: “Ну, малиновый монитор нашли, сотовую мышь тоже, шестисотая модель компьютера имеется. Но клавиатуры с четырьмя дырками на складе нет!”. Ценности покупателя очень важно затронуть во время третьего этапа продажи — презентации.

Презентация

В ходе этого этапа продавец рассказывает покупателю о двух-трех наименованиях товара, лучше всего подходящих для него. Заметьте, не об одном — у покупателя должно быть право выбора. Презентация является кульминационным моментом в общении с клиентом. Она должна проводиться с подробной демонстрацией возможностей товара и с учетом ценностей клиента. Как будто товар уже куплен и покупатель с его помощью решает свои проблемы. Ведь продается не автомобиль, а престиж и безопасность, не пылесос, а чистота и здоровье, не мебель, а уют и комфорт в доме. Успех презентации напрямую зависит от истинного отношения продавца к товару. Если он действительно любит товар и даже боготворит (в некоторых компаниях многоуровневого маркетинга существует настоящий культ продукта!), его рассказ особенно эмоционален и убедителен. Хороший результат на этом этапе — когда покупатель в целом определился с выбором. Однако у него есть ряд вопросов и возражений.

Вопросы и возражения

Наиболее распространенное из них — “Дорого!”. Опытный продавец, отвечая на подобные возражения, ни в коем случае не будет опровергать покупателя. Замеченные им минусы лишь дополняются плюсами. “Да, это действительно дорого. Но зато качество гарантированно. К тому же деньги вложены надежно. Да и сама покупка современна и престижна”. Делается акцент на приоритетных ценностях клиента. Например, при покупке фильтра для воды кто-то в качестве основного критерия выбирает престиж (“Мне нужен самый крутой!”), кто-то стоимость (“Мне не слишком дорогой”), дизайн или безопасность (“А мне самой полной очистки”). Полезно, отвечая на возражения, нарисовать картину полного обладания товаром: “Представьте эту мебель в своей квартире. Как бы Вы расставили ее? Что бы сказали Ваши друзья и близкие?”.

На этом этапе продавец может получить значительный кредит доверия следующим образом. На вопрос клиента о каком-либо из видов товара следует такой ответ: “Прислушайтесь к моему совету — вот это брать не надо, модель совсем новая, недостаточно доработанная. А вот этот товар как раз для Вас”. Подтекст такой: “ Я, продавец, так подружился с покупателем, что рассказываю ему сек-

рет втайне от начальства, требующего продавать все. Я на стороне клиента". После этого вероятен переход собственно к оформлению продажи.

Оформление продажи

Блестящее завершение продажи происходит в том случае, когда клиент сам предлагает продавцу оформить покупку. Если клиент еще "дозревает", можно задать вопросы о деталях оформления будто бы уже купленной вещи. "Вы будете вывозить гарнитур сами или воспользуетесь услугами нашей службы доставки? В нашем магазине вы можете расплатиться наличными, при помощи кредитной карточки и даже по безналичному расчету. Как Вам удобнее?". В случае замешательства со стороны покупателя нужно возвратиться к предыдущему этапу: "Какие сомнения у Вас возникли?".

Отработка этапов продажи на тренинге производится в группах из трех человек: Продавец, Покупатель, Наблюдатель. Очень важно не только логически выстраивать отношения с клиентом, но и следить, какие эмоции вызывает продавец у покупателя, как он владеет средствами невербальной коммуникации: позой, голосом, жестами, способен ли входить в эмоциональный резонанс и вести за собой.

Успешно проведенный тренинг по продажам не только формирует новые навыки у персонала. Продавец получает импульс постоянно самообучаться и совершенствовать свои умения. Общение с коллегами, обмен профессиональным опытом существенно повышает статус и эффективность работы с клиентами.

М.Р. Гинзбург
СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

Цель данного тренинга — освоение техник и приемов регуляции своих собственных внутренних состояний, позволяющих избавляться от последствий хронического стресса, от которых все мы в большей или меньшей степени страдаем.

Основной характеристикой тренинга является то, что техники и приемы, которые на нем осваиваются, построены на использовании особого состояния — состояния транса. Это состояние позволяет многократно усилить воздействие наших внутренних образов, представлений на наше поведение. В тренинге использованы техники эриксоновского гипноза, нейро-лингвистического программирования, восточные энергетические техники. Программа рассчитана на очень широкой круг людей без возрастных и профессиональных ограничений — на всех тех, кто хочет улучшить свое состояние и самочувствие, получить в руки надежный инструмент, который позволяет эффективно управлять собственными состояниями.

В ходе тренинга осваиваются различные приемы и техники. Некоторые техники помогают успокоиться — то есть создать у себя состояние внутреннего покоя, внутреннего комфорта; другие, наоборот, позволяют быстро активизироваться, привести себя в бодрое, активное состояние. Есть техники, позволяющие избавляться от неприятных воспоминаний, неприятных переживаний, и техники, дающие возможность что-то изменить в себе — свои привычки, нежелательные формы поведения, а может быть, даже и свою жизнь. Все эти техники, приемы и способы передаются участникам тренинга “из рук в руки” — впоследствии их могут использовать и используют совершенно самостоятельно.

Очень важно подчеркнуть, что тренинг построен на принципах свободы, доверия и уважения к участникам. От участников никто не требует делиться своими сокровенными тайнами, интимными переживаниями, потому что мы осваиваем техники, передаем участникам способы работы с самим собой, и каждый рассказывает о себе только то, что считает нужным и возможным.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. Понятие стресса. Физиологическая и психологическая природа стресса. Факторы стресса. Симптомы хронического стресса.
2. Базовые принципы психологической саморегуляции. Сознание и бессознательное. Условия саморегуляции. Различные состояния сознания.
3. Техники самовоздействия. Быстрое достижение эффективного состояния саморегуляции.
4. Достижение внутреннего покоя. Медитация и ее использование в борьбе со стрессом. Техника медитации.
5. Снятие усталости и повышение работоспособности. Энергетические техники.
6. Избавление от неприятных переживаний и воспоминаний.
7. Внутренние ресурсы. Поиск и использование ресурса. Подготовка к неприятным или важным событиям.
8. Техники самодиагностики. Контакт с бессознательным.
9. Техники самоизменения. Принципы, использование, практическая отработка.
10. Обращение к личной истории. Работа с символами.
11. Центр, периферия и равновесие. Создание индивидуальных символов.

ПРОЦЕДУРА

Природа стресса. Анализ понятия “стресс”

Тренинг начинается с анализа понятия “стресс”. Стресс рассматривается как реакции организма на угрозу (реакция “бей или беги”), изменение внутреннего состояния, нарушение внутреннего равновесия. Вводится представление о хроническом стрессе, перечисляются его симптомы и последствия. В совместном обсуждении участники тренинга приходят к мнению о том, что уметь справляться с последствиями стресса — значит уметь регулировать свои внутренне состояния.

Условия эффективного самовоздействия. Разбор принципов саморегуляции. Идеомоторика

Затем разбирается вопрос о том, почему и каким образом человек может воздействовать на свои внутренние состояния и самочувствие.

Демонстрируется так называемый "магический маятник", который раскачивается сам по себе, когда человек просто воображает, просто представляет себе это движение — то есть идеомоторика ("идео" — идея, которая в голове, "моторика" — движение, которое в руке). Этот идеомоторный феномен показывает очень интересную и важную вещь: те представления, которые мы себе создаем, реализуются сами собой, автоматически, реализуются через наше тело — через наши движения, состояния. Собственно говоря, этот феномен лежит в основе техник саморегуляции, которые осваиваются на тренинге.

Упражнение "Магический маятник"

Одному из участников предлагается взять в руку нить с грузиком, вытянуть руку, закрыть глаза и представить себе, как грузик раскачивается — создать образ. Приведем пример.

> "Максим, держи нить с грузиком на вытянутой руке. Руку можно несколько расслабить, глаза закрыть. Я прошу тебя представить себе, как этот маятник раскачивается — вправо и влево; вправо и влево. Просто создать образ, картинку — ясную и четкую. Четче. Еще четче. Всем видно — маятник качается.
>
> Почему раскачивается маятник? Я ведь не просил его качать, двигать рукой. Я попросил создать образ, картинку. Это значит, что образ, картинка, которая у нас в голове, сама себя реализует — через наше тело, через наши движения, помимо нашего сознания. А если мы представим себе, что держим в руке снежок или кусочек льда, то почувствуем холод и температура тела понизится — на полградуса, на градус. А если представим, что держимся за батарею парового отопления, то почувствуем тепло и температура кожи повысится. Это называется идеосенсорикой, идеосенсорным феноменом; идея вызывает ощущения.
>
> Если мы вспомним хорошие, приятные события, то испытаем хорошие, приятные чувства. А если вспомним неприятное событие или представим его себе, то испытаем неприятное чувство. Это называется идеоэмотивным феноменом: идея — или образ — вызывает эмоцию. Все это вместе — идеомоторика, идеосенсорика, идеоэмо-

тивный феномен — и есть идеодинамика, динамика образа. И поэтому мы можем себя регулировать. Поэтому все, что мы себе представляем, все, что мы думаем, влияет на наше состояние, причем это происходит как бы автоматически, помимо нашего сознания. Существует несколько условий для того, чтобы это влияние было сильным.

Во-первых, образ (я просил Максима представить себе, как маятник качается).

Во-вторых, небольшое расслабление; потому что если бы я попросил его напрячь руку, маятник не стал бы качаться; сигнал не проходит через мышечный зажим.

И есть третье — самое главное — условие, которое заключается в том, что существует особое состояние, которое работает как трансформатор, увеличивает, усиливает воздействие образа на нас — в десятки, может быть, в сотни раз, в тысячи раз. Это состояние называется трансом".

Комментарий. Участники разобрались в том, каким образом становится возможной саморегуляция, и теперь им нужно овладеть состоянием транса, на котором построены все наши техники. Важно подчеркнуть, что это состояние полностью контролируется человеком, и если его что-то не устраивает, он в любой момент может прервать любое упражнение. Иногда говорят, что это состояние трудно освоить. Участники тренинга осваивают его в течение 3—5 минут.

Описание транса

Тренер описывает участникам состояние транса:

"Внешне очень хорошо видно, когда человек находится в трансе, потому что он неподвижен, у него или закрыты глаза или расфокусирован взгляд — взгляд становится устремленным в пространство. Внутренне — это состояние, которое хорошо знакомо каждому, потому что это нормальное, естественное состояние. Каждый из нас бывает в трансе по много раз в день. Когда мы едем в транспорте и задумались о чем-то своем, а может быть, даже проехали свою остановку — это и есть легкий транс, с которым мы работаем. Или когда мы читаем книгу и ловим себя на том, что глаза бегают по строчкам. А мы уже не знаем, что там написано — мы перестали это воспринимать и мыслями улетели куда-то вдаль — это тоже легкий транс, то же самое состояние. Поэтому оно очень хорошо знакомо и легко распознается. Можно сказать, что это состояние легкой мечтательности или легкой задумчивости. Этого нам вполне достаточно для того, чтобы сделать очень хорошую и эффективную работу".

Демонстрация транса

Может показаться, что транс — пассивное состояние, однако на самом деле это не так. Он может быть и активным состоянием и в этом состоянии можно выполнять какую-то работу. Тренер моделирует для участников состояние транса, входя в него и одновременно комментируя:

> "И при небольшой практике в это состояние можно входить очень быстро — и при этом можно говорить... И я могу входить в состояние транса... продолжая говорить...описывая то, как я это делаю... И я думаю, что внешне будут заметны изменения в моем поведении, в моем облике... которые показывают, что я вхожу в это состояние... И для этого я просто прислушиваюсь к звукам, которые меня окружают...ощущаю контакт с креслом... И я осознаю, что мое состояние начинает изменяться... моя речь замедлилась...И я чувствую, как прикасается к телу одежда... И я ощущаю свое дыхание... И я знаю, что... сейчас я нахожусь... в состоянии транса... и полностью себя контролирую... И для того, чтобы выйти из этого состояния... мне достаточно просто глубоко вздохнуть... и вернуться в обычное... состояние".

Тренер выходит из состояния транса.

Упражнение "Вхождение в транс"

Тренер помогает участникам войти в транс:

> "Сейчас несколько мгновений вам не нужно делать ничего. У вас нет необходимости двигаться, нет необходимости говорить, и единственное, о чем я сейчас вас прошу — это прислушаться к звукам, которые нас окружают. Просто слушать то, что вы слышите, не пытаясь сопоставлять, анализировать. Вы слышите мой голос, шум дождя за окном, голоса в коридоре... И продолжая слышать то, что вы слышите, вы можете ощутить положение ног, положение рук. Вы можете ощутить контакт с сиденьем стула, которое вас поддерживает, со спинкой стула... Вы можете ощутить, как прилегает к телу одежда... В некоторых местах это ощущение более отчетливо, чем в других... Вы можете почувствовать, как вы дышите... как воздух входит и выходит... грудная клетка становится то больше, то меньше... И я не знаю, обратили ли вы внимание на то, что дыхание уже стало более глубоким, спокойным и ровным. И сейчас вы уже находитесь в этом состоянии, которое является нашим рабочим состоянием — состоянием транса".

Выполняя это упражнение, участники обучаются концентрировать внимание на окружающих звуках и поэтапно переводить его вовнутрь, создавать внутренний фокус внимания — а это и есть транс.

Комментарий. Транс позволяет регулировать свои собственные состояния, потому что он работает как усилитель. Он многократно усиливает воздействие наших мыслей, образов, идей, представлений; и поэтому, находясь в трансе, мы в своем воображении что-то себе представляем или вспоминаем. И эти образы — когда они хорошие, позитивные — изменяют в лучшую сторону наше состояние.

Конечно, если в трансе мы будем представлять себе неприятные вещи, то вызовем у себя неприятные состояния. Но мы этого не делаем. Наша цель — изменить свое состояние в лучшую сторону.

Достижение внутреннего покоя

Упражнение "Медитация покоя"

Участники выполняют упражнение, которое специально направлено на то, чтобы вызвать у себя состояние покоя. Оно называется "Медитация покоя". Это очень древняя техника саморегуляции, настоящая буддистская медитация покоя. Она основана на тех же принципах, что и современные психотехнологии. Эта техника выполняется легко и дает очень хороший эффект. Сначала участники с помощью тренера входят в транс. Затем происходит собственно медитация, которая выполняется в несколько этапов.

На первом этапе тренер произносит вслух для участников текст медитации; при самостоятельном выполнении он произносится про себя.

Я — покой.
Я окружен покоем.
Покой меня укрывает.
Покой меня поддерживает
В покое я в безопасности.
Покой во мне.
Этот покой — мой.
Все хорошо.

На втором этапе участники обдумывают тему медитации — размышляют о покое ("медитировать", собственно, и означает "размышлять").

На третьем этапе участники создают образ покоя.

На четвертом этапе участники мысленно представляют себя в какой-либо тревожной ситуации, сохраняя при этом состояние внутреннего покоя.

Затем те же этапы проходят в обратной последовательности и медитация завершается.

Упражнение "Убежище"

Цель этого упражнения такая же, как у предыдущего: вызвать у себя состояние внутреннего покоя и комфорта, — но оно отличается от первого. Если первое упражнение было структурировано и там нужно было последовательно продвигаться от одного этапа к другому, то здесь дается лишь общий абрис. Участникам предлагается войти в состояние транса и мысленно создать себе убежище — спокойное и комфортное место, где их никто не потревожит и не побеспокоит, и мысленно побыть в нем. Все остальное полностью предоставляется на их усмотрение. Приведем пример.

> "Сейчас я просто прошу вас мысленно создать себе убежище — такое место, где бы вы чувствовали себя очень спокойно, очень комфортно, где никто в целом свете не может вас побеспокоить без вашего согласия. Это может быть что угодно: ваша собственная комната, хижина в горах, шалаш в лесу, берег моря, другая планета. Единственное условие — чтобы вы чувствовали себя спокойно, комфортно, в безопасности. И когда вы найдете или представите себе такое место, можете кивнуть головой, и я буду знать, что вы нашли его.
>
> И я прошу вас просто побыть там... позволяя себе полностью ощутить эти приятные чувства уверенности... покоя... комфорта... И в этом состоянии может измениться время... и несколько мгновений сейчас могут растянуться и стать несколькими часами и больше... временем, достаточным для того, чтобы можно было успокоиться, отдохнуть... набраться сил... И какое-то время я не буду к вам обращаться, и это совершенно не будет вас беспокоить... Я не ограничиваю вас во времени... просто когда вы почувствуете себя успокоившимися и отдохнувшими, можете выйти из своего убежища и вернуться сюда... И вы знаете, что для этого достаточно глубоко вздохнуть и открыть глаза".

Комментарий. Повторим еще раз: транс работает как транс-форматор, как усилитель. Это инструмент, который можно использовать с самыми разными целями, потому что не всегда нужно приходить в спокойное расположение духа. Иногда нужно быстро собраться, привести себя в бодрое, алертное, энергичное состояние, подзарядиться энергией. На это направлены следующие три упражнения. Они просты, как и все упражнения, которые предлагаются на тренинге, и представляют собой упрощенную модификацию упражнений китай-

ской энергетической системы Чжун-юань цигун. Обучение этим упражнениям требует владения основами цигун или близких энергетических систем.

В начале каждого упражнения участники входят в состояние транса, как они уже умеют это делать. С каждым следующим упражнением я буду давать все меньше и меньше инструкций о том того, как это делается, и в конце концов просто буду предлагать: "Войдите, пожалуйста, в транс так, как вы умеете это делать" — и они быстро и легко войдут в это состояние.

Снятие усталости

Упражнение "Большое дерево"

Название упражнения восходит к восточной традиции, в соответствии с которой человек уподобляется дереву, которое получает питание и через корни, и через крону. Участникам, находящимся в трансе, также предлагается использовать свою фантазию, создать образ — представить себе энергетические потоки, которые входят в тело: от земли, снизу, через ноги, и из космоса, сверху, через голову, насыщая тело бодростью, силой, энергией.

Комментарий. При выполнении этого упражнения (как, впрочем, и всех остальных) главное — это образ. Абсолютно неважно, что по этому поводу думает каждый из участников. Если ему нравится, он может считать, что имеет дело с реальной энергией. Если хочет, может считать, что это чистая фантазия, плод его воображения, просто образ, представление и т.д. — это абсолютно неважно. Это работает независимо от того, как к нему относиться. Важно просто соблюсти основные условия: войти в транс и создать образ-представление.

Упражнение "Энергетический душ"

В этом упражнении участникам, пребывающим в трансе, предлагается представить себе, что они находятся под потоками воды или света, которые обтекают их, вымывая из тела и смывая с кожи все темное и неприятное, насыщая тело энергией.

Упражнение "Энергетическое дыхание"

Участники представляют себе, как с каждым вдохом вдыхают светлую энергию, а с каждым выдохом выдыхают усталость и неприятности.

Комментарий. Когда мы говорим о стрессе, то не всегда имеем в виду состояние, которое мы переживаем прямо сейчас. Это может быть стресс, который мы пережили давно. Когда-то произошло событие, которое произвело на нас

очень сильное впечатление, и даже сейчас, когда мы вспоминаем это событие, могут возникать неприятные чувства, эмоции, переживания. Техники, которые мы осваиваем на тренинге, могут помочь справиться и с таким стрессом — избавиться от неприятных переживаний, связанных с какими-то воспоминаниями. Событие уже состоялось, его уже не изменишь, оно в прошлом; но можно отделить от него эмоции, которые с ним связаны. И можно сделать так, чтобы воспоминание об этом событии больше не приносило неприятных эмоций, переживаний. На это направлены диссоциативные техники "Кинозал", "Фотоальбом" и "Замена слайда".

Избавление от неприятных переживаний

Упражнение "Кинозал"

Участникам тренинга предлагается выбрать воспоминание, вызывающее неприятные переживания. О нем не надо никому говорить. Обсуждаться будет лишь то, как изменяется чувство, связанное с этим событием. Затем участникам предлагается войти в транс и представить себя сидящими в зале кинотеатра, на экране которого демонстрируется известный им эпизод (событие, воспоминание о котором вызывает неприятные переживания). После того как просмотр эпизода завершается, участники самостоятельно выходят из транса. Группа обсуждает, как и насколько изменились неприятные переживания, связанные с данным эпизодом.

Вариант упражнения заключается в том, что, представив себя сидящим в кинозале, человек мысленно переносится в будку киномеханика, откуда наблюдает за собой, сидящим в зале и смотрящим на экран, где разворачивается фильм.

Упражнение "Фотоальбом"

Как и в предыдущем упражнении, участникам предлагается выбрать эпизод из своей жизни, воспоминания о котором вызывают неприятные переживания. Если в результате использования техники "Кинозал" неприятные переживания изменились недостаточно, можно оставить тот же эпизод; если участник удовлетворен результатами предшествующего упражнения, лучше взять другой эпизод.

Участникам, находящимся в трансе, предлагается представить себе данный эпизод как последовательность фотографий. Эти фотографии мысленно вкладываются в альбом, альбом помещается на дальнюю полку, и участники представляют себе, как фотографии выцветают до такой степени, что изображение полностью исчезает.

Упражнение “Замена слайда”

Хорошо известное упражнение, в котором участникам, находящимся в состоянии транса, предлагается создать мысленный образ неприятного эпизода и мгновенно заменить его на приятный эпизод.

Поиск ресурса

Упражнение “Приятное воспоминание”

Цель упражнения — обучить участников тренинга получать доступ к имеющимся у них внутренним психологическим ресурсам. Им предлагается в трансе мысленно воспроизвести реальный эпизод из своей жизни, в котором они чувствовали себя легко, уверенно и спокойно. Упражнение считается выполненным, когда возникает чувство уверенности. Участники возвращаются в обычное состояние, сохраняя это чувство уверенности.

Подготовка к важным событиям

Упражнение “Мысленный экран”

Упражнение используется для подготовки к важным событиям и представляет собой мысленное “проигрывание” в его благоприятном варанте. Участникам предлагается в трансе создать мысленный образ предстоящего события и мысленно изменить его в желательную сторону.

Самодиагностика

Упражнение “Идеомоторный сигналинг”

Участники тренинга обучаются общаться с собственным бессознательным, задавая ему вопросы и получая ответы “да” и “нет”. В качестве ответов выступают непроизвольные движения пальцев или рук (идеомоторный сигналинг).

Самоизменение

Упражнение “Разделенный экран”

Цель упражнения — осуществление изменений в самом себе. В трансе участники представляют себе вертикально разделенный надвое экран, в одной части которого они создают мысленный образ реального, а в другой — желаемого состояния. “Реальный” образ мысленно удаляется в бесконечность, “желаемый” — приближается и сливается с человеком, выполняющим упражнение.

Упражнение “Внутренний ребенок”

Цель упражнения — оказание самопомощи и самоподдержки. Участники в трансе перемещаются во времени назад, встречаются с самим собой в детском возрасте, и “взрослый” оказывает помощь и поддержку “ребенку”.

Обращение к личной истории

Упражнение “Тотем”

Упражнение “Тотем”, разработанное Жаном Беккио, предназначено для работы с личной историей человека. В трансе участники создают символы для отображения ключевых событий и переживаний своей жизни: успеха, радости, сожаления, замысла, надежды, опасения — и наносят их на условную фигуру — “тотем”.

Создание символов

Упражнение “Мандала”

Упражнение “Мандала”, разработанное Жаном Беккио, позволяет осуществить символический синтез работы по саморегуляции и самоизменению. В трансе участники тренинга создают символы для отображения базовых психологических характеристик личности и вписывают их в символическую геометрическую фигуру — “мандалу”.

Приложение

Раздаточные материалы к тренингу

Раздаточные материалы представляют собой краткие конспекты опорных пунктов тренинга. Они распечатываются на отдельных листах; каждый лист выдается *после* того, как разобрана соответствующая тема или сделано упражнение. Основное назначение раздаточных материалов заключается в том, чтобы помочь участникам вспомнить упражнение и выполнить его самостоятельно у себя дома после окончания тренинга. Каждое упражнение тренинга — это вместе с тем и обучение; осуществляется "передача" техники в руки участников, которые могут пользоваться ею самостоятельно. Главная ценность тренинга заключается в том, что участники овладевают приемами и техниками саморегуляции, которые становятся их собственными приемами и техниками.

СТРЕСС

Стресс — это физическая, психическая, эмоциональная и химическая реакция тела на то, что пугает человека, раздражает его или угрожает ему (реакция "бей или беги").

Стресс — это нарушение равновесия в организме, скачкообразное повышение имеющейся энергии, чтобы можно было ею воспользоваться при встрече с опасностью.

Хронический стресс — постоянное нарушение внутреннего равновесия. Симптомы хронического стресса: нарушение памяти и концентрации внимания; агрессивность; тревожность; приступы ярости; бессонница; депрессия; чувство вины; мысли о самоубийстве.

Последствия хронического стресса: головная боль, псориаз, боли в спине, язвы, колиты, выпадение волос, повышенное давление, сердечные заболевания, нарушение менструации у женщин, импотенция и преждевременная эякуляция у мужчин.

Хронический стресс — результат постоянного пребывания в обстановке, полной опасностей, постоянного повторения травмирующей ситуации.

Мозг человека не отличает реальной угрозы от кажущейся. Всякий раз, когда ситуация кажется нам опасной, все происходит так же, как и при реальной угрозе. Чем чаще окружающая обстановка кажется нам враждебной, тем больше времени наш организм пребывает в состоянии боевой готовности под влиянием реакции "бей или беги" — в ситуации хронического стресса.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО САМОВОЗДЕЙСТВИЯ:

1. Создание образа.
2. Расслабление.
3. Особое состояние сознания.

ВХОЖДЕНИЕ В ОСОБОЕ СОСТОЯНИЕ СОЗНАНИЯ

Главное в особом состоянии сознания — это внимание, направленное внутрь. Для того чтобы войти в особое состояние сознания, нужно:

1. Сосредоточить внимание на чем-то внешнем (слышу звуки, которые меня окружают...)
2. Перенести внимание на границу тела и окружающей среды (чувствую контакт со стулом... чувствую, как одежда прилегает к телу...)
3. Перенести внимание внутрь (чувствую свое дыхание... позволяю возникнуть образу или создаю его...)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСОБОГО СОСТОЯНИЯ СОЗНАНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО ПОКОЯ

Медитация покоя

Я — покой.
Я окружен покоем.
Покой меня укрывает.
Покой меня поддерживает.
В покое я в безопасности.
Покой во мне.
Этот покой — мой.
Все хорошо.

Этапы медитации покоя:

1. Текст
   (произношу про себя текст медитации).
2. Размышление
   (обдумываю текст медитации, позволяю приходить в голову мыслям о покое).

3. Ощущение
   (создаю образ покоя, позволяю телу ощутить состояние покоя).
4. Ситуация
   (создаю образ тревожащей ситуации, вхожу в него в состоянии покоя).
5. Ощущение
   (вновь позволяю телу ощутить состояние покоя).
6. Размышление
   (позволяю приходить в голову тем мыслям, которые приходят).
7. Текст
   (повторяю про себя текст медитации).
8. Заканчиваю медитацию.

Убежище

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Мысленно создаю убежище.
3. Нахожусь в убежище, испытывая состояние покоя и комфорта.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСОБОГО СОСТОЯНИЯ СОЗНАНИЯ ДЛЯ СНЯТИЯ УСТАЛОСТИ

Большое дерево

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себе, как снизу, через ступни ног, поступает мощная энергия земли. Позволяю ей заполнить все тело.
3. Представляю себе, как сверху, через макушку, поступает легкая энергия космоса. Позволяю ей заполнить все тело.
4. Позволяю этим двум видам энергии циркулировать в теле, ориентируясь на свои внутренние ощущения.

Энергетический душ

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себе поток воды или света, омывающий меня с головы до ног.
3. Представляю себе, как этот поток насыщает меня энергией, вымывает из тела и смывает с кожи все темное и неприятное.

Энергетическое дыхание

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себе, как с каждым вдохом вдыхаю светлую энергию.
3. Представляю себе, как с каждым выдохом выдыхаю усталость и неприятности.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСОБОГО СОСТОЯНИЯ СОЗНАНИЯ ДЛЯ ИЗБАВЛЕНИЯ ОТ НЕПРИЯТНЫХ ПЕРЕЖИВАНИЙ

Кинозал

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себя сидящим в кинозале.
3. Просматриваю на экране “фильм” о неприятном эпизоде, действующим лицом которого являюсь я сам.

Кинозал (вариант)

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себя сидящим в кинозале.
3. Представляю себя стоящим в будке киномеханика.
4. Наблюдаю за собой, сидящим в зале, просматривающим “фильм” о неприятном эпизоде, действующим лицом которого являюсь я сам.

Фотоальбом

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себе фотографии, на которых изображен неприятный эпизод.
3. Мысленно вкладываю фотографии в альбом.
4. Помещаю альбом на дальнюю полку.
5. Представляю себе, как фотографии выцветают.

Замена слайда

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себе неприятный эпизод
3. Заменяю его на приятный эпизод.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСОБОГО СОСТОЯНИЯ СОЗНАНИЯ ДЛЯ ПОИСКА РЕСУРСОВ И ПОДГОТОВКИ К ВАЖНЫМ СОБЫТИЯМ

Приятное воспоминание

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Мысленно воспроизвожу эпизод, в котором я чувствовал себя легко, уверенно и спокойно.
3. Позволяю прийти чувству уверенности.
4. Возвращаюсь в обычное состояние, сохраняя чувство уверенности.

Мысленный экран

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Представляю себе важное событие на мысленном экране.
3. Изменяю его в нужную сторону.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСОБОГО СОСТОЯНИЯ СОЗНАНИЯ ДЛЯ САМОДИАГНОСТИКИ

Идеомоторный сигналинг

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Определяю сигналы “да” и “нет”.
3. Задаю вопросы бессознательному.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОСОБОГО СОСТОЯНИЯ СОЗНАНИЯ ДЛЯ САМОИЗМЕНЕНИЯ

Разделенный экран

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Мысленно представляю себе экран, вертикально разделенный на две части. В одной части представляю себе то, что хочу в себе изменить, в другой — желательный образ. Нежелательный образ удаляю, желательный — приближаю к себе.

Внутренний ребенок

1. Вхожу в особое состояние сознания.
2. Мысленно перемещаюсь назад во времени и встречаюсь с самим собой в детском возрасте.
3. Оказываю себе помощь и поддержку.

Л.М. Кроль, Е.Л. Михайлова

ТРЕНИНГ ТРЕНЕРОВ

“Учиться на тренера” стремятся многие: старшекурсники психологических факультетов и уже работающие в серьезных организациях сотрудники учебных отделов, подумывающие о смене деятельности менеджеры по персоналу и подумывающие о том же психологи из центров альтернативной педагогики, даже руководители, даже владельцы собственного бизнеса почему-то принимают решение “пройти подготовку и овладеть навыками проведения тренингов”.

Все эти люди умеют разное и понимают под тренингом совершенно несопоставимые вещи — от лекции, разукрашенной красивыми слайдами, до шокирующих experiences или групп со спонтанной динамикой (последних меньше). Некоторые из них лучше знают, как заказать тренинг и оценить его результаты. Некоторые владеют крепкими навыками одного-единственного тренинга — их натаскали за неделю в учебном центре большой корпорации по принципу “делай как я”, и им не без оснований кажется, что для профессионального будущего этого недостаточно. Некоторые умеют вести группы личностного роста для молодых и мотивированных “ищущих себя”, и им трудно даже представить работу с тренинговой группой, которую в ее выходные загнали учиться делать то, что она и так делает в рабочие дни с девяти до шести. У всех этих людей есть нечто общее: они ощущают некоторую однобокость, недостаточность своего опыта и думают, что где-то есть профессиональный стандарт тренерской деятельности, с которым можно соотнести свои знания и умения, добрать недостающее — к “Продажам” добавить “Команды”, к “Тайм-менеджменту” пришить “Переговоры” — и это будет “то, что доктор прописал”.

В первом убеждении они обычно правы: трудно себе представить тренера, который имел бы квалификацию выше необходимой.

Во втором... Как ни жаль, следует признать, что профессии тренера на сегодняшний день в российской реальности не сложилось. Есть занятие — со всеми вытекающими отсюда последствиями. Даже то, что в языке не находится пока складных обозначений для человека, проводящего тренинги (особенно в женском роде — тут и “тренингистку” услышишь, и “тренерессу”) — неспроста.

Тренинг — это курс активного обучения, состоящий из упражнений, их обсуждения, работы со спонтанным поведением человека в специально смоделированной или естественной ситуации. Возможны также короткие фрагменты информации о предмете. И все же мы исходим из того, что тренинг — это прежде всего получение участниками непосредственного опыта. От жизненного он отличается только тем, что специально отобран и организован, поэтому лучше осознается и усваивается. Обучаясь методом "проб и ошибок", человек потратит месяцы на достижение того, что в хорошо спланированном тренинге может быть достигнуто за несколько дней.

В деловом мире тренинги давно стали ведущей формой обучения, поскольку эффективны и легко переводят знание в умение и навык.

Для того чтобы выстроить и воплотить практически этот процесс, нужен тренер-профессионал. Такому специалисту, в отличие от традиционного преподавателя, недостаточно владеть материалом (знаниями) и методикой его передачи. Его непростая роль требует дополнительных видов компетентности. Среди них:

- *техническая компетентность* — умение трансформировать цель, поставленную перед тренером компанией (обычно в терминах необходимого результата) в систему конкретных учебных задач, подобрать отвечающие им интерактивные упражнения, применить их практически;
- *межличностная коммуникативная компетентность* — развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, чувствительность к групповым процессам и умение их интерпретировать, высокий уровень осознавания собственных личностных характеристик, установок; понимание мотивов поведения других людей;
- *контекстуальная компетентность* — владение социальным контекстом, в котором существует профессия; иными словами, тренер-профессионал должен понимать, *где* и *кого* он обучает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом;
- *адаптивная компетентность* — способность предвидеть и перерабатывать изменения в профессии, приспосабливаться к изменяющимся условиям тренерской практики в динамичных (а не заданных раз и навсегда) условиях организационной культуры;
- *концептуальная компетентность* — владение теми общепринятыми основами знания, на которых базируется тренерская практика;
- *интегративная компетентность:* тренер может считаться компетентным, если в состоянии давать информированные профессиональные оценки — мыслить в логике профессии, принимать информированные решения, решать возникающие проблемы так, как это принято в данной профессии. Для этого безусловно необходимы все

указанные выше виды компетентности, их своеобразный “сплав”; он-то и формирует лицо профессии.

Как же обстоит дело в реальности?

Начиная разрабатывать “Тренинг тренеров”, мы вполне отдавали себе отчет в том, какая у нас в стране ситуация с профессией тренера. Более того, мы даже предприняли попытку найти те зоны роста, которые и следует развивать для того, чтобы занятие стало приближаться к профессии. Видимо, для того чтобы это произошло, должно существовать много учебных курсов, аналогичных нашему. И чем все они больше отличаются друг от друга, тем лучше. Все равно происходит естественный процесс обмена и выравнивания, образуется единое информационное пространство, устанавливаются границы.

Эта статья — повод поделиться своими соображениями о том, почему и как наш тренерский курс имеет ту форму и то содержание, которые характеризуют его на сегодняшний день. (Впрочем, вернее было бы все же сказать: “на вчерашний”. Ситуация меняется так быстро, что время, необходимое для описания уже работающей программы, и время ее следующей модификации практически равны).

На российском рынке базовое образование тренера, как правило, не предполагает знания таких “мелочей”, как, допустим, общие механизмы научения или стадии групповой динамики. В реальной практике порой критерием приема на тренерскую работу является хороший английский, внешняя презентабельность и способность бойко переводить “с листа” — с видеокассеты, в лучшем случае — тренинги по стандартным для данной компании программам.

Впрочем, любая тренерская судьба накладывает свои ограничения — и дело здесь не только в тематике и методике. Чтобы научиться управлять групповыми процессами, нужно как минимум представить их себе как самостоятельную реальность, опосредующую любое содержание учебной программы. Тренеру компании это сделать крайне сложно — он видит систему изнутри, является ее частью, общие закономерности групповых процессов в этой ситуации вычленяются с трудом.

Те, кто работает от специализированных компаний, предоставляющих тренерские услуги, чуть в лучшем положении с точки зрения возможностей профессионального роста, поскольку их опыт неизбежно расширяется от заказа к заказу. Зато они практически не видят результатов своего труда и, как правило, не разрабатывают долгосрочных проектов: организации-заказчики, ориентированные на работу с приглашенными тренерами, часто придерживаются “дегустационной” тактики, благо, рынок тренерских услуг достаточно пестр. Не секрет, что его заполняют те, кто ушел из больших компаний из-за отсутствия перспективы личностного и профессионального роста. В результате многие тренеры, обладающие высокой технической и коммуникативной компетентно-

стью, остро ощущают недостаток запаса “профессиональной прочности”, возникающего только при подготовке, учитывающей все шесть направлений роста компетентности.

Разумеется, тренер-профессионал может принести своей компании намного больше пользы. Возникает вопрос: не сделает ли дополнительная профессиональная подготовка его “слишком умным” для выполнения той конкретной работы, которая нужна организации? Как ни парадоксально, нет. Ибо наряду с компетентностью настоящая профессионализация предполагает формирование определенных установок, которыми любая профессия должна вооружать “своих”.

Среди них:

- стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;
- профессиональная идентичность — степень, до которой человек разделяет и глубоко усвоил нормы профессии;
- этические стандарты;
- стремление к совершенствованию основ своей профессии — степень осознания необходимости изучения процессов и продукта своего труда; эта установка может считаться развитой, если профессионал поддерживает исследования, ведущие к лучшему пониманию его предмета;
- мотивация к непрерывному обучению.

Что означает в реальности наличие у тренера компании не только всех необходимых видов компетентности, но и профессиональных установок? Прежде всего то, что он или она чувствует себя “человеком на своем месте”, обладающим достаточными внутренними ресурсами для наилучшего выполнения собственной работы в рамках тех задач, которые ставит перед тренером организация. Такой специалист готов гибко и во всеоружии встречать требования завтрашнего рынка или вызов, связанный с расширением организации. Ему незачем уклоняться от объективной оценки своей работы, поскольку его профессиональная самооценка устойчива. Он мотивирован к сотрудничеству с другими тренерами, поскольку обладает ясной профессиональной идентичностью.

Например, тренер-профессионал хорошо понимает, когда лучше в интересах дела пригласить для выполнения конкретного учебного заказа “узкого специалиста” извне, и может подобрать его для своей компании оптимальным образом: он слишком профессионален и уверен в своей эффективности, чтобы претендовать на выполнение всего объема работ только своими руками. Более того, этот человек заинтересован в повышении престижности профессии, а не только устойчивости собственного положения, потому что намерен оставаться членом профессионального сообщества и дорожит как своей репутацией, так и своими рекомендациями. Всякая профессионализация ведет к специализа-

ции — это естественный процесс, так что тренер-профессионал, кроме всего прочего, хорошо информирован о том, кто и что лучше всего делает на рынке тренерских услуг, каковы тенденции, новости и персоналии.

Тренер-профессионал в сотрудничестве со службой персонала помогает прояснению имеющихся в компании потребностей в обучении того или иного контингента. Его работа способствует опознаванию организацией своих стратегических целей и конкретных ближайших задач в области обучения персонала. Как следствие, формируется более ясный, мотивированный запрос на тренерские услуги и одновременное вытеснение с рынка "диких" тренингов, берущихся разрешить за два дня любые проблемы и обучить кого угодно и чему угодно.

Необходимые профессиональные установки возможны только при наличии профессионального сообщества: "нормы", "стандарты" и исследования собственной деятельности вырастают из цеховых интересов. Допустим, тренер провел тренинг, результатами которого заказчик недоволен. Поскольку среди наших читателей наверняка окажется немало бывших врачей, сравним ситуацию с медицинской: врач уверен, что все делал правильно (профессионально), а семья больного утверждает обратное. В медицине, одной из старых и почтенных профессий, этот вопрос может быть разрешен привлечением экспертов-профессионалов — конечно же, врачей! — которые оценивают действия коллеги, дают заключение. Только они могут судить о том, можно ли было действовать иначе, оправдан ли риск, о чем стоило или не стоило предупреждать пациента, были ли проведены необходимые обследования. В ситуации тренера сплошь и рядом, к сожалению, заключение дают "родственники больного" — заказчики.

К счастью, тренинги обычно не имеют таких уж драматических последствий. И тем не менее, логика развития в направлении к профессионализации тренерской работы рано или поздно потребует и появления института супервизии, и каких-то форм взаимного обучения (типа Балинтовских групп), и установления отношений сотрудничества даже с теми коллегами, которые являются прямыми конкурентами на рынке тренерских услуг. Пока же мы в отдельном цикле Тренинга тренеров уделяем много времени обучению навыкам взаимодействия с заказчиком — от составления контракта до аналитической записки в конце, подробно обсуждая с будущими тренерами все "подводные камни" этого взаимодействия. Кроме того, начинающие тренеры по ходу обучения задают вопросы, обрисовывают ситуации, в которые они попадали на тренингах, и эти ситуации становятся иллюстративным материалом для занятия или же предметом отдельного разговора.

Возвращаясь к вопросу о различных видах компетентности, следует отметить, что в начале обучения наши слушатели были больше всего настроены на повышение технической компетентности: узнать еще десять упражнений, еще

пять игр, еще три приема овладения вниманием аудитории казалось более чем достаточным. Разумеется, самые требовательные из них настаивали на больших количествах... и программа их не разочаровала, но озадачила.

Дело в том, что простое перекладывание "из кармана в карман" игр и упражнений кажется нам делом почти бессмысленным. Конечно, тренер должен знать их много, и один из циклов нашего тренинга специально посвящен играм, упражнениям, приемам. Во время этого цикла участники успевают "рассовать по своим карманам" множество новых упражнений и техник. Иногда у некоторых участников тренинга возникает даже иллюзия, что этой вот "копилки" вполне достаточно, чтобы считать себя тренером. Проблема в том, что это именно иллюзия — одной "копилки" мало!

Совершенно очевидно, что одно и то же упражнение имеет разный смысл, разное воздействие в зависимости от десятка параметров ситуации. От того, кто и сколько их — и от того, в начале тренинга или в середине. От того, что делала тренинговая группа перед этой конкретной инструкцией — и что будет следующим шагом, поскольку он тоже изменит смысл данного фрагмента. Поэтому одной из постоянных линий в работе с технической компетентностью тренера стал систематический процесс — анализ только что проведенных фрагментов тренинга и проектных разработок самих участников. Главная идея — "конструктор", где упражнение или игра — только "кубик".

Вот, к примеру, отрывок из реального Тренинга тренеров, в котором показано, как именно происходит этот анализ.

> *Участник 1:* Суть предлагаемого основного упражнения тренинга такова: один из участников выбирается на роль Серого Волка. Все остальные участники становятся козлятушками-ребятушками. И вот приходит Волк и говорит: "Я Волк и хочу к вам". Но никто не знает, какой он: добрый или злой, сытый или голодный. И зачем он пришел: погреться, чайку попить или съесть всех? Мамы нет и никто не может нам объяснить. Задача Волка — попасть в дом с какой-то своей целью. Задача группы — решить, впустить или не впустить. Волк может использовать все средства, за исключением прямого физического включения. И козлятушки-ребятушки тоже могут использовать всевозможные средства, например, посмотреть на него. Обязательно оговаривается время, которое человек может быть Волком — не больше 5 минут.
>
> *Тренер:* Конечно, потому что иначе у участника, играющего Волка, возникнет ощущение неуспеха, он устанет...
>
> *Участник:* Хорошо будет, если тренер окажет поддержку Волку — он один против группы. Если волк испытывает затруднения, тренер может сделать "стоп-кадр" и предложить Волку проанализировать

свои действия либо обсудить с группой, чем Волк вызывает недоверие. Эта обратная связь позволит Волку скорректировать свои действия. Если козлятушки решили впустить Волка — сделка состоялась. Через роль Волка может проходить любой из участников.

Тренер: С кем, когда, зачем мы можем использовать это упражнение?

Участник 2: Тренинг продаж.

Тренер: Тренинг продаж. Или переговоры.

Участник 1: Причем, если позволяет помещение, можно использовать реальную дверь, и тогда это будет тренинг телефонных продаж. То есть Волк — за дверью. И имеет возможность только голосом воздействовать на аудиторию.

Участник 3: Еще это может быть коммуникативный тренинг, на взаимодействие.

Тренер: Любопытное упражнение. Поговорим об опасностях и узких местах. Узкое место: один человек выдергивается из группы, в группе происходит свой процесс. У него главное — умение гибко менять тактики в процессе убеждения, но он фокусируется в процессе, который за дверью происходит, а этот процесс сложный и интересный. И прелесть, и минус игры в том, что эти два фокуса накладываются. С одной стороны, это делает игру энергетичной. С другой стороны, у нее все время фон с фигурой меняются местами. То становится это важнее, то другое. Фактически только тренер может решить в этот момент, что сейчас важнее: сфокусировать группу на том, что у "козлят" происходит между собой, — или на тактике Волка.

Участник 4: На тренингах продаж иногда предъявляется сложная ситуация, когда за покупкой приходит семья. У которой, естественно есть свои внутренние игры. А покупается вещь общего пользования — жилье, машина, большой телевизор, шторы. В общем, что-то, в чем заинтересована вся семья. А еще иногда берут с собой какого-то эксперта, человека, который лучше разбирается. Вот где хорошо это упражнение.

Тренер: Я бы эту игру квалифицировала как большое упражнение, потому что у нее есть повторяемость и возможность сравнивать разные тактики. Она, безусловно, имеет собственный обучающий смысл и может использоваться столько раз, сколько надо, как упражнения в утренней зарядке. Мы ведь тоже не одно движение делаем, для того чтобы мышцы накачать. Группа в процессе смены ролей и повторений, по всей вероятности, должна все быстрее принимать решение. То есть происходит повышение эффективности. И "волки" —

продавцы тоже совершенствуются, потому что уже учитывают ошибки предыдущих волков. Именно обучающее упражнение, достаточно сложное, по сложности структуры уже приближающееся к технике. Если когда-то кто-то из вас вдруг соберется это делать первый раз, обратите особенное внимание на то, чтобы был отчетливый момент выведения из ролей. И особенно на то, чтобы у вас участники не начинали обсуждение, не "сняв" роли. Потому что, как после всех игр с конфтронтацией, здесь очень важно это от себя "отслоить". Если человек говорит в обсуждении, что как Волк он то-то и то-то, а как Козленок — он то-то и то-то, это очень ценно. Но если он действительно "набрал" на себя это ощущение подозрительности козлят, которое отразится на том, как реально он будет участвовать в обсуждении, это будет дефектом.

Участник 5: У этого упражнения есть еще такие плюс и минус: мы на самом деле все знаем, какой Волк в сказке, и привносим в упражнение представление о продавце-злодее, который хочет скушать покупателя! Могут возникнуть трудности с этим. Сообщение, идущее от образов, их яркость и то, что мы знаем с детства, часто может оказаться сильнее, перекрыть инструкцию. То же самое получится с первым человеком, который будет играть Волка. Они сделают все, чтобы его не пустить.

Участник 3: Но ведь такой же аспект у нас есть и в культуре — "продавец всегда обманет"! Ты идешь на рынок, и тебе продадут...

Тренер: Конечно, упражнение вполне адекватное. Почему мы сказали, что это "минус-плюс"?

Участник 1: Мастер продаж, со всеми заранее навешанными на него предубеждениями покупателя, все-таки умудряется продавать.

Тренер: Задача преодоления стереотипа продавца. Я бы сказала, это блестящая утилизация.

Как видно из приведенного отрывка, мы обсуждаем с группой очень важные вопросы: как еще можно получить сходный результат, из каких вариантов тренер выбирает свой конкретный следующий шаг, каковы плюсы и минусы каждого. В этот момент стимулируется творческое начало группы, группа создает модификации известных ей игр, упражнений или даже придумывает новые под конкретную задачу. Нам со слушателями кажется принципиально важным привыкать мыслить не единственно возможным "планом", а сценариями, ветвящимися "деревьями возможных исходов". Только тогда россыпь приемов и

техник организуется осмысленными “осями”, а у тренера появляется необходимый “запас прочности” и гибкость.

Тогда и только тогда можно говорить о развитии технической компетентности. К примеру, в первые полтора дня тренинга нами обсуждаются исключительно упражнения разогрева. Разные техники, разные способы, разные упражнения и игры для начала тренинга. На первый взгляд это может показаться чрезмерно долгим. Но ведь задача подготовки группы к основной работе — одна из самых важных и самых сложных. Как сделать из разрозненных участников команду? Как нацелить их на эффективную работу? А может быть, даже преодолеть их сопротивление тренингу? Как, в конце концов, подвести их к “основному блюду” — главному упражнению, формирующему умения и навыки? Все эти сложные вопросы решаются на примере разнообразных разогревов.

Естественным продолжением этой линии работы является развитие адаптивной компетентности. Для многих участников Тренинга тренеров настоящим открытием стало то, что “упражнения, оказывается, можно придумывать”. Добавим от себя: не только можно, но порой приходится, становится необходимым. Хорошо известные “большие” игры уже описаны в литературе — понемногу она начинает издаваться, и это хорошо. Возникает, однако, новая ситуация: техники, вчера составлявшие “ноу хау” небольшой группы опытных тренеров, тиражируются и тем самым меняют смысл.

При обучении тренерскому делу это обязательно должно учитываться: “первичные” клиенты, совсем не знакомые с самой идеей интерактивного обучения, представляют собой достаточно трудный контингент. Но с распространением опыта участия в тренингах все острее встает другой вопрос: что и как может делаться с группами, уже прошедшими известные тренинговые циклы? Как учитывать при построении программ-сценариев те моменты, которые могут помешать следовать даже самой лучшей из них? В Тренинге тренеров мы сосредоточили усилия в двух направлениях: работа с адаптацией “под заказ”, учитывающая цели и задачи конкретного тренинга и реальный состав групп, — и работа с адаптацией к конкретной, порой совсем непредсказуемой, ситуации.

Обсуждение (часто предваряемое ролевой игрой) разных вариантов того, в каких условиях порой приходится действовать тренеру, время от времени прерывалось вопросом: “Что, и такое тоже бывает?”. Да и участники тренинга задают тренерам-ведущим традиционные вопросы, которые перед ними ставит жизнь: “Что делать, если полгруппы опаздывает, и причина неясна?”, “Как поступать, если в ответ на предложенную “очень полезную” игру участники разочарованно тянут: “А-а, это у нас уже было...!”?”, “Каковы действия тренера, если во время игры, моделирующей переговоры, два агента по продаже недвижимости готовы подраться не в переносном, а в самом прямом смысле слова?” и множество других. Тема неожиданности, непредсказуемости в тренерской

работе подводит к двум другим крайне важным направлениям в "Тренинге тренеров" — работе с рамками, границами и работе с неопределенностью.

Во всех проведенных нами циклах, независимо от конкретной тематики, мы уделяли отдельное внимание всем аспектам тренерского труда, формирующим границы: временные, пространственные, границы роли и ответственности и т.д. Особое внимание уделялось видам и формам контакта с группой, работе с заказчиком по переформулированию запроса, проблемам "входа" групп в особую реальность тренинга и "выхода" обратно в обычную жизнь.

Что касается неопределенности, то это значительно более важная характеристика, нежели упомянутые "неожиданности".

В силу пока не сложившихся единых ожиданий, неразработанности профессиональной роли тренера, неопределенность во всех ее видах является неизбежной спутницей этого ремесла. Следовательно, развитие механизмов совладания в ситуациях неопределенности и хорошее знание своих особенностей — обязательный элемент тренерской компетентности.

Одним из эффективных инструментов, позволившим одновременно знакомить участников и с собственными реакциями на неопределенность, и с групповыми механизмами, была "Лаборатория группового процесса", составлявшая часть программы и представлявшая собой ограниченный по времени опыт группы со спонтанной динамикой, проводившейся в режиме "аквариума". Разумеется, этот жанр внутри Тренинга тренеров вызывал бурные дискуссии и расхождения в оценках — от полного неприятия до острого интереса именно к этой форме работы.

Для участников Тренинга тренеров была весьма продуктивной возможность пережить этот опыт, обсудить его и интегрировать как на уровне непосредственно переживания своего участия в работе данной группы, так и применительно к менее ясным ситуациям групповых процессов в своей практике. В соответствующих фазах групповой динамики "аквариума" мы получали довольно резкие оценки — тем не менее, в конце курса большинство слушателей оценивали этот опыт как уникальный, открывающий глаза на многие групповые процессы в их реальной работе и жизни, которые без "этого ужасного аквариума" могли вообще остаться незамеченными.

Подводя промежуточные итоги нашей трехлетней практике проведения Тренинга тренеров, скажем следующее:

- Постепенное продвижение по различным линиям развития профессиональной компетентности требует, на наш взгляд, сочетания разных подходов. Участники обучения должны получить не только представление о методике проведения конкретных тренингов, но и опыт самостоятельного конструирования упражнений, полноценное

переживание группового процесса, множественные обратные связи по поводу своих тренерских стилей, опыт творческой работы в атмосфере коллегиальности и взаимной поддержки.

- Программа Тренинга тренеров продолжает трансформироваться, меняет свои очертания. Учитывая нестандартный характер самой деятельности, это неизбежно. Как сказал один из персонажей “Сталкера”, “здесь нельзя стоять. Здесь все время все меняется”.

Преимущества интерактивного обучения очевидны — потому оно и стало ведущим типом обучения в бизнесе. На российском рынке его перспективы огромны. Тренеры с запасом профессиональной “прочности” и отчетливой “зоной роста” будут первыми в освоении этой целины.

Приложение

Для примера мы предлагаем три программы Тренинга тренеров разных форматов, каждый из которых мы неоднократно проводили в своей практике:

ПРОГРАММА 1
8 циклов, рассчитана на 16 дней

Цикл 1.
Основы успешного интерактивного обучения

Коммуникация в группе и с группой

Контакт, его виды и фазы установления. Способы построения контакта с аудиторией в типичных и трудных ситуациях. Как можно мотивировать к участию индифферентную, закрытую или негативно настроенную аудиторию. Понятие о "контракте" с учебной группой, хорошо сформулированный результат. Когда аудитория превращается в группу. Границы конфиденциальности в работе тренера.

Коммуникативные навыки и роль тренера в организации

Понятие о ролевых ожиданиях и ролевых стереотипах. Формирование образа тренера-профессионала, его место в организационной культуре. Методика ролевой диаграммы. Обучение конкретным коммуникативным навыкам, их специфика в работе тренера, закономерности обучения навыку, стадии его усвоения. Что препятствует эффективному обучению навыкам, оптимальные тактики тренера в преодолении этих трудностей.

Цикл 2.
Программа тренинга
и конструирование конкретных упражнений

От определения целей и задач конкретного тренинга, семинара к созданию адекватного формата работы группы

Типология структурированных упражнений: классификация по задачам, ведущему механизму обучения, структуре. Особенности упражнений в парах, трой-

ках, четверках и т.д. — каким задачам соответствуют. Классические тренинговые упражнения из различных подходов, их анализ.

Композиция отдельной сессии, учебного дня, тренинга (семинара) в целом

Кривая Холландера (схема, описывающая оптимальную структуру учебной сессии: разогрев, обучающие упражнения, снятие напряжения). Особенности обучения взрослых, возможные пути создания атмосферы безопасности, сотрудничества, творчества. Распределение учебных нагрузок в пределах программы.

Цикл 3. Диагностические умения в работе тренера компании

Что и когда необходимо диагностировать в групповой работе

Классификация возможных диагностических задач. Методы: тестирования, формирования, социометрический, "клинический" (наблюдение, включенное наблюдение, интервью). Их сравнительные возможности. Навыки социального восприятия как основа успешной тренерской деятельности. Понятие о каналах коммуникации. Развитие наблюдательности и способы подключения ресурсов бессознательного. Осознавание установок, искажающих интерпретацию наблюдений, и работа с ними.

Индивидуальная поуровневая диагностика в группе в ходе тренинга

Функциональное состояние обучающихся: стресс, утомление, гендерные и возрастные особенности. Кривая врабатываемости и ее практическое использование (схема, описывающая пики и спады работоспособности). Что тренер должен знать о "синдроме сгорания" в отношении обучающихся и себя самого. Ресурсы и доступ к ним. Психологические аспекты установок и мотивации обучающихся и их наблюдаемые проявления. Конгруэнтность и "двойные сообщения", их интерпретация. Характерологические особенности и их проявления в группе: что делает "трудных" слушателей таковыми. Демонстративность, недоверчивость, пассивно-агрессивное поведение, ригидность, сверхконформность и их возможное позитивное использование в работе. Уровень развития коммуникативных навыков и принципиальная обучаемость им: диагностические ролевые игры.

Цикл 4. Групповая диагностика в контексте учебных задач

Чем учебные группы отличаются друг от друга, как быстро распознать отличия и использовать их

Профессионально-значимые качества и способы их описания и обсуждения в группе. Составление “психологических портретов” разных учебных контингентов как диагностический прием и как интервенция.

Самооценка и уровень притязаний учебной группы, работа с ними

Признаки завышенной и пониженной групповой самооценки, работа с ней. Закон Йеркса-Додсона (описывающий условия оптимальной учебной мотивации) и его использование в группе. Групповой (корпоративный) уровень притязаний, работа с ним.

Цикл 5. Использование групповых механизмов в работе тренера компании.

Групповая динамика реальной группы

Экспериментальные исследования групповой динамики (работы К. Левина, В. Биона и др.). Понятие о групповой тревоге. Базовые установки на зависимость, конфронтацию/уход, объединение. Фазы развития малой группы. Техника “аквариума” и анализ наблюдений. Проблемы лидерства, конкуренции. Признаки стагнирующей и развивающейся группы. Осознавание групповых механизмов как условие правильного построения интерактивного обучения.

Использование феноменов групповой динамики в учебных группах

Два типа ведения учебных групп: процессуально-ориентированная (Тэвистокская модель) и ориентированная на задачу групповая работа: достоинства, недостатки, что и когда эффективнее. Типичные ошибки в рамках двух базовых моделей. Основные школы групповой работы с точки зрения ведущих механизмов и использования групповой динамики (групп-анализ, гештальт-работа, ролевые игры, экзистенциально-гуманистический подход и др.). Возможность сочетаний различных подходов. Пути преодоления не контролированной групповой динамики в работе тренера, разрешение конфликтов в учебной группе.

Цикл 6. Конструирование группового процесса и цели конкретного тренинга в организации. Цель тренинга, размеры и состав учебной группы

Социометрическая структура группы: что следует знать в самом начале работы. Различия в работе реальных групп (отдел, “команда”) и групп, состоящих из малознакомых людей. Закономерности тренингового процесса в малой, средней и большой группе. Гомогенные и гетерогенные группы, принцип максимальной гетерогенности, его несоблюдение и последствия (затянутая фаза псевдосплоченности и др.).

Пути преодоления этих явлений. Выбор тренерской тактики, учитывающей реальный состав группы. Формы работы, не являющиеся структурированными упражнениями (свободная дискуссия, ролевые игры без сценария, “мозговой штурм” и т.д.). Выведение групп разного размера и состава на уровень рабочей фазы.

Личностная проработка установок, проекций и идентификаций

Понятие о переносе и контрпереносе в группе, нормы и механизмы группового сопротивления (защиты), работа с ними. Феномены группового давления, перерывы в работе, ее завершение с точки зрения правильного использования групповой динамики.

Цикл 7. Роль тренера при различных типах ведения групп. Стили лидерства. Тренер как фасилитатор, директивность и недирективность

Конфликт ролей в работе тренера, его предупреждение и преодоление. “Правило личной закрытости” и область его применимости в тренерской работе, формирование групповых норм, их соблюдение и нарушение участниками, реакция тренера. Оценка спонтанной групповой динамики при выборе тренером своей роли.

Выбор модели групповой работы в соответствии с целями конкретного тренинга и параметрами учебной группы

Типичные ошибки при разработке сценария тренинга. Импровизация, гибкая смена модели в соответствии с ситуацией. Модели, сочетаемые и несочетаемые: критерии и механизмы.

Цикл 8. Имитационное моделирование учебного процесса и супервизии. Индивидуальная и групповая (коллегиальная) проработка практических случаев ("супервизия")

Супервизорский "контракт" (договоренность о целях, условиях и критериях результата супервизии). Предъявление проблемы, установление правил в работе этого типа, варианты "супервизорской" работы. Обработка результатов конкретного тренинга в организации для последующего разбора: видео- и аудиозаписи, вопросники и анкеты, протоколы учебных занятий.

Имитационное моделирование проблемных ситуаций

Правила предъявления проблемы и работы с ней. Различия в "супервизорской" помощи в случаях трудностей технического и личностного порядка. Работа в форме ролевой игры, мозгового штурма, управляемой дискуссии. Ведение "супервизорских" групп в крупных организациях. Поддерживающие группы взаимной помощи, их организация и ведение.

Индивидуальный стиль тренера и организационная культура

Проблема стандартизации и адаптации тренингов. Имидж тренера компании. Составление методических рекомендаций, наглядного материала. Использование технических средств, приемы повышения статуса тренерской работы. Психологическая и групповая культура в компании. "Зона ближайшего развития" тренера, разработка стратегии повышения своей квалификации.

ПРОГРАММА 2
3 цикла, рассчитана на 15 дней (интенсив)

Цикл 1. Инструменты работы: техники, упражнения, приемы

Контракт. Знакомство. Тренерская роль. Способы ведения групп. Типология структурированных упражнений: классификация по задачам, ведущему механизму обучения, структуре. Особенности упражнений в парах, тройках, четверках. Классические тренинговые упражнения из различных подходов, их анализ. Приемы. Композиция отдельного тренинга или учебного дня. Кривая Холландера (схема, описывающая оптимальную структуру сессии: разогрев,

обучающие упражнения, снятие напряжения). Особенности обучения взрослых. Распределение учебных нагрузок.

Цикл 2. Типичные, неожиданные, трудные группы, клиенты, ситуации

Типология групп, групповая динамика. Чем группы отличаются друг от друга, как быстро распознать отличия и использовать их. Почему группы пассивны? Почему группы сопротивляются? Признаки завышенной и заниженной самооценки группы, работа с ней. Трудные клиенты. Учебная группа как часть организации. Управление группами. Методы групповой работы. Типовые конфликтные ситуации (трудные ситуации в тренинговых группах).

Цикл 3. Проектирование тренинга: технологический процесс от А до Я

Стандартный запрос: когда он нуждается в переформулировании. Ожидаемые результаты тренинга, работа с ожиданиями.

Отношения с заказчиком. Ответственность перед обучающимися. Проект тренинга. Выбор формата и его обоснование. “Технологический цикл” от первых переговоров до аналитической записки тренера. Проблема эффективности.

Пилотные и стандартные тренинги. Разработка новых и модификация имеющихся программ. “Родственные жанры”: консультирование, коучинг, супервизия.

ПРОГРАММА 3
5 циклов, рассчитана на 15 дней

(В создании и ведении этой программы принимает участие Борис Мастеров)

Цикл 1. Дебют: “Тренер начинает, группа выигрывает”

Формирование учебной группы. Различные типы, групповых и индивидуальных разогревов.

Коммуникативные и экспрессивные техники, анализ ожиданий участников. Программа и стратегия тренинга, отвечающая запросам и задачам заказчика. Использование пространственных и временных факторов.

Цикл 2. “Конструкторское бюро”: комбинаторика и интуиция

Имидж, позиция, роль тренера в организации. Психотехническая компетентность. Анализ и конструирование упражнений и техники. Интуиция и креативность в работе тренера.

Цикл 3. Стратегии и техники управления групповыми процессами

Как видеть групповые процессы. Использование собственной энергии группы: группа со спонтанной динамикой. Техники воздействия на групповые процессы. Планирование динамической составляющей тренинга. Опасности и поведение в работе с группой. Роль и позиция тренера в группах с различным типом динамики.

Цикл 4. Хороший тренинг: параметры планирования и критерий оценки

Задачи, запросы, заказы. Адресаты тренинга (заказчики и клиенты). Способы целеполагания и формулирование результата. Использование мотивов, интересов и предпочтений тренера, выбор стиля. Позиция тренера в организации и корпоративная культура. Оценка тренинга: анализ изменений.

Цикл 5. Карта Острова сокровищ: целостное решение

Работа в творческих мини-лабораториях. Разработка конкретных тренинговых программ, подготовка раздаточных материалов, использование технических средств.

Защита учебных проектов.

Постановка индивидуальных задач дальнейшего профессионального развития, источники повышения квалификации тренера.

4. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ В ТРЕНИНГЕ И КОНСАЛТИНГЕ

Б.М. Мастеров

ЭФФЕКТИВНОЕ СОВЕЩАНИЕ: СТРУКТУРА И ПРОЦЕДУРЫ

Содержательные аспекты тренинга для руководителей

ВВЕДЕНИЕ

Как театр начинается с вешалки, так и тренинг начинается не в тот момент, когда соберется группа и тренер с гуманистической улыбкой на лице произнесет свое первое слово. События тренинга начинаются гораздо раньше.

У тренинга всегда есть *заказчик* (или даже несколько заказчиков), который имеет свои собственные представления, *что* в результате тренинга должно произойти с его участниками, а если это руководитель — в его организации. То есть речь идет о *целях заказчика*, о его *ожиданиях* и о существующем у него образе изменений, которые должны в результате тренинга произойти, о соответствующем его запросе к ведущим тренинга.

От формулирования заказа на тренинг в организации зависит не только содержание тренинга, но и то, какую *ответственность* взяли на себя тренер и заказчик (на что тренер "подписался"), как затем будет обсуждаться результат работы, какие методы может, а какие не может использовать тренер, как будет развиваться динамика в тренинговой группе.

Это очень важный момент. Вспомним, на чем построены детективы Рекса Стаута о сыщике-интеллектуале Ниро Вульфе. Огромную часть информации, позволяющей ему с неизменным блеском раскрыть очередное преступление, он получает из анализа того, кто хочет в обстоятельствах данного дела стать его клиентом, как формулирует запрос и как реагирует на попытки детектива его переформулировать.

Здесь мы лишь упомянем наиболее часто встречающиеся ситуации в практике тренера и/или оргконсультанта, приводящие к заказу тренинга "Эффективное совещание" и вкратце прокомментируем их.

Конфликтная ситуация в организации

Тренинг "Эффективное совещание" помогает в этих случаях участникам начать говорить на одном языке — языке структуры и процедур взаимодействия. Это дает участникам неплохой шанс увидеть и выразить в этих терминах конфликтные точки в деловых взаимодействиях, претензии друг у другу. Являясь по отношению к участникам предметным, "объективным" и безоценочным, этот язык помогает перевести существующие неконструктивные позиционно-личностные конфликты в фому открытых конфликтов *интересов,* которые уже легко решать "без нервов и обид", в том числе с помощью предлагаемых в тренинге процедур выработки и принятия решений.

Жалобы на руководителей среднего звена: безынициативность или/и неспособность организовать работу в своих подразделениях (всегда опаздывают по срокам, не могут четко ставить задачу перед подчиненными и пр.). Для обозначения комплекса подобных недостатков в западной деловой культуре используется емкий термин inefficiency (в противоположность efficiency, включающей в себя и компетентность, и эффективность — достигаемость результата, и продуктивность, и слаженность всех звеньев процесса труда, и отношенческий компонент: конструктивность взаимодействия с вышестоящими, подчиненными, партнерство с коллегами, инициативность и другие качества, которые можно вычленить из целостного образа, характеризующего продуктивную и изящную работу).

Навыки конструктивного делового взаимодействия, полученные менеджерами на тренинге "Эффективное совещание", могут помочь повысить их efficiency в организации. Однако сам по себе тренинг не гарантирует использования этих методов в своей реальной деятельности: все мы знаем, что делать гимнастику хорошо и полезно, но многие ли из нас делают ее на практике? Кроме того, тренинг является *формой активного социального обучения*, получаемые в нем знания и навыки являются производными *личностного опыта*. Следствием его могут стать различные организационные изменения, связанные с отношениями участников, их позиционированием в организации и пр. Поэтому использование в организации тренинга "Эффективное совещание" должно быть дополнено заказом на:

- мониторинг использования освоенных техник и процедур в реальном деловом взаимодействии и их коррекцию;
- мониторинг совместно с руководителем — заказчиком тренинга (а теперь уже и клиентом консультирования) изменений, наступивших в результате проведения тренинга и внедрения освоенных в нем технологий.

Оптимизация деловых взаимодействий в организации

В современной бизнес-среде работает уже достаточно много руководителей, которые включают категории “психологический климат”, “деловая культура”, “корпоративная культура” и т.п. в понятийный аппарат анализа управленческих ситуаций и используют стоящие за этим реалии в качестве факторов решения управленческих проблем и выполнения задач. Тренинг проведения совещаний может стать частью работы по оптимизации деловых взаимодействий. При переговорах по детализации заказа и программы тренинга необходимо особое внимание уделить трем моментам:

1) представлениям заказчика о продукте (продуктах) совещания, о том, что с его точки зрения является признаками того, что “решение принято”, что участники взяли на себя ответсвенность за него и пр.;
2) стилю руководства, желательному для данной организации (демократический или авторитарный) и, соответственно, стилю лидерства данного руководителя при проведении совещаний;
3) процедурам совещаний (практикуемыми в настоящий момент и желательными).

При обсуждении этих моментов на первый план естественным образом выходят представления о тех изменениях в деятельности персонала, на которые рассчитывает заказчик, а также *ценностный* аспект этих изменений (например, каким ценностям формируемой деловой культуры должны соответствовать те или иные процедуры и формы взаимодействия участников совещаний). Все это позволяет более прицельно комбинировать содержательные блоки тренинга, соответствующим образом расставить акценты, выбрать “динамический рисунок” тренинговых сессий (“сухое” обучение с информационными блоками, упражнениями и заданиями — или игровое “действо” с максимальной эмоциональной вовлеченностью участников).

Важно оговорить участие самого руководителя в тренинге. В данном контексте он является основным носителем деловой культуры в организации (пословица “Каков поп — таков приход” здесь как нигде кстати) — в частности, проводя совещания, задает позиционный и ролевой “расклад” участников деловых взаимодействий, задает коммуникативные стили, обеспечивает реализацию необходимых процедур. Участие руководителя обеспечит перенос этих компонентов из модельных тренинговых ситуаций в реальную жизнь организации. *Руководитель-заказчик* должен стать *клиентом на тренинге*. Безусловно, при этом нужно четко оговорить, какую роль и позицию он рассчитывает получить в результате своего участия в групповом процессе.

Формирование управленческой команды, повышение эффективности ее работы (team-building)

В рамках работы по team-buildig тренинг "Эффективное совещание" может играть весьма важную роль. Он может использоваться и как основа team-building сессий, и как их составная часть.

Когда речь идет об управленческой команде, то обычно оперируют такими взаимосвязанными и взаимопересекающимися группами характеристик, как видение (vision), функции, роли, позиции членов команды, процедуры и ритуалы командного взаимодействия, индивидуальные характеристики членов команды, их коммуникативные стили и стили руководства и т.п.

Многие из этих параметров достаточно ярко проявляются на совещаниях как одной из возможных форм командного взаимодействия. Именно поэтому тренинг "Эффективное совещание" может стать средством, используемым в процессе формирования команды и повышения эффективности ее работы.

Специфика формирования заказа и запроса на тренинг "Эффективное совещание" в этом контексте заключается в том, что команда в целом выступает и заказчиком, и клиентом такой работы, хотя инициатором обычно является первый руководитель. По крайней мере, так должно быть, если речь идет именно о команде, а не о желании генерального директора "переделать под себя" менеджеров компании. Поэтому прежде чем согласовать заказ, в рамках отдельного этапа в контракте (или даже отдельного контракта) проводятся достаточно глубокие интервью со всеми членами команды по вышеперечисленным параметрам, выясняется, какие цели тренинга ставят для себя будущие его участники и т.д. Только после этого производится планирование тренинга.

Задачи организационного развития

К их числу относится стратегическое планирование, изменение структуры организации и функционирования подразделений в связи с новыми условиями рынка или/и на новом этапе развития организации и пр. В этом контексте тренинг "Эффективное совещание" может быть достаточно широко использован в рамках консалтинга по организационному развитию (западная терминология: Organizational Development Consulting, или сокращенно — OD Consulting).

Если руководство заказывает OD-консультирование для помощи в стратегическом планировании деятельности организации, то такой тренинг может работать в двух режимах. Первый — собственно тренинговый — практически не отличается от использования его в рамках задач формирования команды.

Второй режим — фасилитация консультантом реальных стратегических совещаний управленческой команды. Не затрагивая содержание обсуждаемых проблем, а лишь используя знание психологических закономерностей взаимодействия и владея определенными технологиями, консультант берет на себя роль процедурного лидера на этих совещаниях: задает и структурирует его этапы, делает "отбивки" при переходе с этапа на этап, предлагает и организует процедуры обсуждения, анализа, генерации решений и пр., рефлексирует и констатирует складывающиеся ролевые распределения в команде и эмоциональную составляющую отношений. Этот режим можно назвать консалтинговым, но при этом он не теряет функции обучения, поскольку помимо решения стоящих перед организацией реальных задач, у команды остаются "побочные продукты" этой деятельности — техники, процедуры, а также личностный опыт участников, которые они могут использовать в дальнейшем.

Тренинговый и консалтинговый режимы использования тренинга "Эффективное совещание" адекватны и задачам изменения структуры и функционала руководителей в организации (сейчас все более широко для обозначения всего комплекса стоящих за этим процессов используется термин реинжиниринг).

> Руководством компании X была приглашена на работу управленческая команда из трех человек, которые должны были выполнять роль "стратегического штаба" (совместно с генеральным директором) и исполнительной дирекции. Через некоторое время после начала их работы в компании сложилась ситуация "двоевластия": хотя формальные распоряжения менеджерам среднего звена исходили от исполнительного директора, многие из них продолжали их обсуждать и корректировать с генеральным директором. Они продолжали считать его центром власти и "нагружали" также функциями управления. Исполнительная дирекция в их глазах была лишь следующим управленческим звеном, реализующим, но не принимающим решения. Не будем приводить анализ причин возникновения такого положения вещей — здесь играли роль и организационные промахи, особенности стилей лидерства генерального и исполнительного директоров, и естественное сопротивление годами сложившейся системы. Как бы то ни было, вставала организационная задача упорядочения управленческого взаимодействия. Для ее решения консультант совместно с генеральным директором и исполнительной дирекцией спланировали несколько совещаний ("планерок"), проводимых ими с руководителями подразделений, где были тщательно расписаны роли и тексты ведущих. Генеральный директор ставил задачу и передавал слово исполнительному директору, который проводил дискуссию по анализу ситуации, организовывал процедуру формирования конкретных задач и процесс выработки решений. Он также

определял порядок организационных взаимодействий руководителей подразделений и дирекции, необходимый для решения этих задач. Генеральный директор принимал участие в этом процессе в позиции эксперта и генератора идей. Только когда решения были приняты, роль лидера совещания снова передавалась генеральному директору, который подводил итоги, лишь повторяя и констатируя их. Двух таких совещаний было достаточно, чтобы были "переведены стрелки" на исполнительную дирекцию: руководители подразделений начали обсуждать и решать в рабочем порядке возникающие у них проблемы с исполнительным директором, перестав обращаться к генеральному, который теперь представлял для них лишь "полюс власти", выполняющий функцию стратегического планирования (совместно с исполнительной дирекцией) и функцию представительства компании вовне (с государственными органами, финансовыми институтами и пр.).

Мы надеемся, что из сказанного выше достаточно ясно видно, что в обоих режимах ("тренинговом" и "консалтинговом") все члены команды — участники совещания являются *клиентами консультирования*, а тренинг — лишь составная часть консалтинга.

Эта статья посвящается содержанию тренинга "Эффективное совещание". Оно выстроено в "блочной" форме, в логике *психологических закономерностей процесса взаимодействия* людей, связанных между собой организационными отношениями, собравшихся для выработки и принятия согласованных решений. Предлагаемый вариант структурирования содержания — один из возможных. Нам он представляется весьма удобным, так как позволяет "монтировать" из этих блоков программы конкретных тренингов в соответствии с запросом конкретного заказчика и конкретных участников тренинговой группы (проводить tailoring, по западной терминологии).

В процессе изложения материала мы будем приводить примеры из реальной практики. В приложении мы приводим примеры раздаточных материалов для участников тренинга.

ЧЕМУ УЧИТЬ, ЧТО ТРЕНИРОВАТЬ? (СОДЕРЖАНИЕ ОБУЧЕНИЯ)

Данный вариант структурирования содержания — один из возможных. Его блоки представляются нам удобным исходным материалом для подготовки тренинга в соответствии с задачами и запросами заказчика.

Если, как мы отметили во введении, заказ и запросы участников переформулируются в цели (objectives) тренинга *в терминах психологических (социально-*

психологических) изменений, которых желательно достичь в его результате, то *содержание тренинга формулируется в (социально-психологических) терминах взаимодействия*, а такие привычные категории, описывающие совещания, как “повестка дня”, “подготовка вопроса”, “регламент”, “доклад”, “дискуссия” и пр. оказываются вторичными.

Дадим рабочее определение:

> *Совещание — это вид (или форма) делового взаимодействия людей, связанных между собой формальными (позиционными и/или функциональными) и неформальными отношениями в организационной структуре, в процессе которого вырабатывается групповое решение и распределяется ответственность за него между участниками взаимодействия.*

В соответствии с этим на вопросы “Чему учить? Что тренировать?” можно ответить в общем виде следующим образом:

- Умению видеть и *анализировать* процессы взаимодействия на совещании, *ориентироваться* в них.
- Умению *управлять* этими процессами.

Чтобы видеть, анализировать, ориентироваться, нужно обладать набором инструментов, *системой средств*. В качестве таковых выступают социально-психологические категории, описывающие реальность взаимодействия, называемого совещанием. Используя ту или иную *категориальную сетку* описания реальности, человек вычленяет из нее различные стороны и аспекты, а “увидя” их, получает возможность управлять ими. “Мы видим то, что знаем!” — так могла бы звучать первая часть этого тезиса в “экстремистском” варианте*. Вторая же часть — знакомое всем нам “Знание — сила!”.

С описания одной из возможных категориальных сеток, представляющейся нам наиболее удобной для реальности взаимодействия, называемого совещанием, мы и начнем. А уже на базе этого описания конкретизируем содержание тренинга.

Коль скоро мы рассматриваем совещание как частный случай делового взаимодействия, то имеет смысл показать его особенности, опираясь на общую модель. Для этого из практики известных российских тренеров Ю. Жукова, М. Иванова, Е. Лопухиной, Е. Емельянова и др. мы взяли схему, описывающую необходимые *элементы* и *этапы* любого делового взаимодействия, игнорирование которых ведет к снижению конструктивности и продуктивности взаимодействия. Мы модифицировали ее и детализировали в соответствии со спецификой совещания и представили в виде таблицы, которая отражает этапы вза-

*Здесь уместно вспомнить исследования по субъективной семантике, интенсивно развивающиеся в науке последние 40 — 50 лет (Артемьева, Петренко).

имодействия некоего “идеального” совещания — то, что делают участники вместе в ходе совещания, — рассмотрев их с двух точек зрения, на двух уровнях: эмоционально-отношенческом (какова динамика отношений участников совещания и ее эмоциональный компонент) и предметном (что участники делают с предметом обсуждения, в какой функции в их взаимодействии этот предмет выступает на каждом этапе). Ячейки таблицы и представляют собой те содержательные блоки, из которых можно конструировать конкретный тренинг: более подробно отрабатывать тот или иной блок, вводить игры и упражнения, планировать каждую последующую сессию. “Внутри” этих блоков “упакованы” привычные для участников категории описания совещания.

Схема конструктивного совещания

Этапы	Эмоционально-отношенческий уровень	Предметный уровень
1. Подготовительный	Формирование ожиданий.	Подготовка, формулирование повестки дня (первичная формулировка проблем, задачи продукта совещания).
2. Установление контакта, первичное позиционирование	Организация пространства взаимодействия. Вербальные и невербальные ритуалы обозначения контакта и отношений. Первичное распределение ролей и психологических позиций участников.	
3. Выявление видения ситуаций и проблематизация	Выполнение ведущим функций процедурного лидера, передача инициативы участникам, обеспечение свободного предъявления проблем и интересов.	Анализ ситуации, по поводу которой требуется выработать и принять решение. Обсуждение проблем и/или интересов участников, возникающих в связи со сложившейся ситуацией и сформулированными в повестке задачами.

Продолжение

Этапы	Эмоционально-отношенческий уровень	Предметный уровень
4. Экспертиза “проблемного поля”, выбор приоритетов	Дополнение ведущим к роли процедурного лидера ролей эксперта и иерархического лидера, выбор процедуры согласования и обеспечение соответствующего ролевого распределения во взаимодействии участников. Обеспечение “прав меньшинства”.	Согласование “списка” проблем, по которым должно быть принято решение на данном совещании. Корректировка повестки дня.
5. Перевод проблем в задачи	Выполнение ведущим функций процедурного лидера, передача инициативы участникам. Обеспечение взаимодействия участников в ролях, адекватных различным типам процедур генерации идей.	Внесение предложений по решению проблем (формулировки задач) и их обсуждение. Принятие решения о “форме продукта” совещания.
6. Принятие решения, рапределение ответственности	Выполняя роли процедурного, иерархического лидера и эксперта, ведущий совещания выбирает процедуру принятия решений и обеспечивает соответствующее ей ролевое распределение во взаимодействии участников.	Процедуры принятия решений.
7. Завершение взаимодействия, выход из контакта	Вербальные и невербальные ритуалы выхода из взаимодействия. Постановка “эмоциональной” точки	

Проиллюстрируем эту схему, что позволит нам более подробно и наглядно обсудить те категории, с помощью которых “видится” психология взаимодействия, и более предметно говорить о содержании тренинга.

Подготовительный этап

Допустим, в деятельности российской торговой компании, занимающейся продажей западных продуктов питания, наблюдается устойчивый спад — кривая продаж идет вниз. В компании есть отдел маркетинга, отдел продаж, отдел текущих операций, финансовый директор, бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел. Отдел текущих операций включает в себя три подотдела: таможенный, логистики, транспортный (эксплуатация автотранспорта). Отдел продаж взаимодействует с региональными отделениями компании, имеющими свои склады. География деятельности компании — центральные области России. В период наивысшего успеха компания имела возможность заключать консигнационные договоры с зарубежными поставщиками. Они охотно шли на это: емкость рынка была очень большой, российские партнеры обеспечивали им быстрый оборот средств и возможность расширения производства. Теперь же отдел маркетинга констатирует, что емкость рынка снизилась за счет появления отечественной продукции, на которую и начинают ориентироваться оптовые покупатели. Оборот снижается, и западные поставщики начинают вести переговоры о других схемах оплаты их продукции — вплоть до предоплаты.

Очевидно, есть необходимость в корректировке стратегии компании.

Генеральный директор собирает совещание. На него приглашаются: финансовый директор, директор по текущим операциям и два его заместителя — по логистике и таможенным операциям, директор по маркетингу, директор по продажам.

Первое, о чем должен подумать руководитель, — о *формулировке* повестки дня совещания. Все возможные формулировки (а их достаточно много) можно разделить на две группы: формулировка *в терминах проблемы* и формулировка *в терминах задачи*.

Пример формулировки первого типа: “Деятельность компании в условиях изменившейся конъюнктуры”.

Пример формулировки второго типа: “Новые стратегии продаж в условиях изменившейся конъюнктуры и сокращение издержек”.

В первом случае лишь очерчена проблема — изменение рыночных условий. Во втором случае в самой формулировке уже в общем виде содержится решение или, по крайней мере, уже задана рамка, в которой происходит поиск. Это не только содержательная разница. Два типа формулировок задают различный “расклад” позиций во взаимодействии участников совещания, хотя оно еще даже не началось. Формулировка в терминах задач подразумевает, что руководитель уже принял решение. Он обозначил себя в качестве иерархического лидера: инстанция, принимающая решения. Ответственность — в данном случае речь идет не столько о формальной, сколько о психологической ответственности — лежит на руководителе. Те, кто согласен с таким решением, могут присое-

диниться к нему, но при этом не разделять за него ответственность. Те же, кто не согласен, кто считает, что проблема спада продаж может быть решена не в результате изменения их стратегии, а, допустим, путем изменения позиций прайс-листа, соответствующего выхода на новых поставщиков, а также охвата новых территорий, оказываются в позиции оппонентов к иерархическому лидеру. Если они примут решение реализовать эту позицию на совещании, то, выходя со своим анализом проблемы и своими предложениями, психологически должны будут взять на себя ответственность за эти решения. Если же они не будут возражать, то вряд ли от них можно ожидать активности и продуктивности в конкретизации решений в предложенной рамке, вряд ли конкретные решения их полностью удовлетворят. Кроме того, предложенная рамка решений может оказаться в конфликте с интересами того или иного подразделения. Выполняться решения в таких условиях, скорее всего, будут, но лишь за счет формальной дисциплины и лояльности к руководителю. Если решения окажутся неэффективными, промолчавший оппонент "получает моральное право" сказать (хотя бы только себе): "Я так и знал!" То есть внутренняя ответственность при данном "раскладе" скорее всего не формируется (однако это совсем не означает, что "молчаливый диссидент" будет работать спустя рукава, хотя возможность внутреннего, даже не осознаваемого им самим, саботажа в этом случае отнюдь не исключена — просто что-то "не будет ладиться").

Формулировка в терминах проблемы дает участникам возможность более свободно думать о ситуации, более свободно и открыто проявлять свое видение проблемы, высказывать в связи с ней свои интересы и предлагать решения в соответствии со своим видением.

Означает ли это, что всегда следует формулировать повестку дня совещания в терминах проблемы? Отнюдь нет. Все зависит от цели руководителя. Если он хочет в данный период усилить "авторитарную составляющую" своего стиля руководства или "иерархическую составляющую" деловых отношений, то формулировка в терминах задач сделает это весьма ненавязчиво. При этом он должен помнить о возможных негативных психологических последствиях, о которых говорилось выше, и в процессе совещания "провести специальную работу", чтобы их избежать. Если же он хочет активизировать "командный компонент", повысить инициативность и актуализировать творческий потенциал менеджеров в выработке решений, сформировать внутреннюю ответственность за них, то для решения этих задач скорее сработает повестка дня, сформулированная в терминах проблемы. Однако и здесь могут быть свои минусы: совещание может быть длиннее (будут рассматриваться несколько вариантов видения ситуации и разные рамки, в которых возможны решения), работа по преодолению и согласованию конфликтов интересов может быть гораздо сложнее и более трудоемкой, чем в "авторитарном" варианте, и т.д.

В нашем гипотетическом примере формулировка "по проблеме", скорее всего, заставит участников перед совещанием проанализировать ситуацию целиком,

просчитать возможные решения, сформулировать свои проблемы, опасения и интересы в связи со сложившейся ситуацией и возможными решениями. Формулировка же "изменение стратегии продаж" в первую очередь активизирует директора по продажам — он понимает, что от него ждут основных предложений, что такая постановка вопроса серьезно затрагивает его интересы. Если, например маркетинг-директор на основе своего анализа делает вывод о том, что изменение стратегии продаж не даст результата — "вычерпана" емкость рынка на эти товары, — то он должен будет готовиться к аргументированной переформулировке проблемы. Финансовому директору необходимо быть готовым к внесению предложений по схемам финансирования новых схем продаж, поэтому он также должен их вчерне "прикинуть" или заранее получить информацию о заготовках менеджера по продажам. Если при этом двое последних не будут в контакте с директором по маркетингу, а на совещании выяснится, что он прав, то их работа пойдет насмарку — потом придется решать другие задачи. Директор по текущим операциям будет очень обеспокоен тем, что придется менять все отработанные логистические схемы и/или осваивать новые, что чревато резким увеличением объема работы его подразделения. Но его также не может не беспокоить поставленная задача сокращения издержек — очевидно, что именно в его подразделении начнут искать, где бы "сэкономить копеечку", и ему поручат эти муторные расчеты, и т.д.

На подготовительном этапе также очень важно обозначить, что ожидается в качестве *продукта совещания*. Речь идет не о последствиях принятых на совещании решений, а о том, что должно быть итогом совещания как такового, причем не только в предметном плане, но и в отношенческом: список предложений, на основе которого генеральный директор будет принимать стратегические решения? сетевой план мероприятий по изменению системы продаж? концепция новой системы продаж? Задать форму продукта — значит фактически обозначить ориентиры, процедурные критерии достижения цели данного взаимодействия, границы. Это формирование общего языка взаимодействия.

Этап установления контакта, первичное позиционирование

И вот люди собираются в одном помещении. Совещание сейчас начнется. А непосредственное взаимодействие, имеющее очень серьезное влияние на результаты совещания, уже началось. Где происходит совещание? В специальной комнате, где стоит овальный стол, доска, и пр. — на нейтральной территории? Или в кабинете у генерального директора? Как расставлена мебель? Знаменитый Т-образный вариант, когда начальник сидит за своим столом, а остальные в два ряда по обеим сторонам ножки буквы Т друг против друга и боком к нему? Или для совещания выделено специальное пространство? Понятно, что Т-образная конфигурация будет подчеркивать роль генерального как иерархического лидера. При таком расположении труднее спорить с ним, зато можно

конфронтировать с сидящим напротив. А если руководитель садится в "нейтральное" место овального стола (не по его осям), то это будет говорить о том, что он отказывается от такой роли. Даже роль процедурного лидера — человека, организующего процесс взаимодействия на совещании, — легче выполнять, если сидеть во главе стола — на конце его длинной оси. В этой ситуации более вероятно проявление спонтанных реакций участников и большая их инициативность и включенность (эмоциональная и интеллектуальная) в процесс, а следовательно, они будут в большей степени ответственны.

Как участники рассядутся по отношению друг к другу? Часто это свидетельствует о соотношении их интересов: люди с противоположными интересами, столкновение которых может проявиться на совещании, вряд ли сядут рядом.

Ритуальные приветственные фразы, позы, жесты, выражения лиц, дистанции, на которых происходит сейчас взаимодействие, — все это также будет говорить об их отношениях, о том, в каких позициях и ролях они настроены взаимодействовать на совещании.

Организуя пространство взаимодействия, оказывая влияние с помощью вербальных и прежде всего невербальных коммуникативных средств, руководитель может очень тонко задавать настрой предстоящему деловому разговору, предотвратить возможные конфликты, увеличить или "пригасить" инициативность участников и т.д.

Завершается этот этап формальным согласованием регламента и обозначением ролей. Например, руководитель может передать функции ведущего (роль процедурного лидера) кому-либо из присутствующих. Таким образом он также может направить ход совещания. Если в рассматриваемом нами примере роль процедурного лидера он отдаст директору по маркетингу, тот в соответствии со своими интересами усилит аналитическую часть обсуждения, таким образом появится большая вероятность переформулирования рамки решений. Как правило, функцию процедурного лидера руководитель оставляет за собой, так как это мощный рычаг управления взаимодействием, отношениями и процессом принятия решений.

Другими словами, заключается первый психологический *контракт на взаимодействие* между участниками — они соглашаются, что именно это и таким образом они сейчас будут делать вместе. Согласие в начале взаимодействия формирует позитивный настрой на согласованные решения в ходе совещания.

Этап выявления видений ситуации и проблематизация

Этот этап — ключ к успеху совещания как взаимодействия, когда должно быть выработано оптимальное и согласованное решение, за которое участники примут на себя ответственность. Здесь происходят процессы, близкие по содержа-

нию к описанным на предварительном этапе, но в непосредственной динамике взаимодействия.

Допустим, руководитель — ведущий совещания — решает "проскочить" этот этап и перейти сразу к постановке задач и выработке решений в рамках задачи, которую он сам поставил. В нашем примере это поиск новых стратегий продаж. Допустим, он передал слово директору по продажам, который "здесь наиболее компетентен", лучше всех "знает вопрос". Остальным же предлагается "реагировать" на его предложения и вносить свои. Понятно, что предложения директора по продажам будут исходить из его видения ситуации и его интересов (интересов его подразделения). Он заинтересован в увеличении продаж, поэтому может говорить и об организации розничной сети, и об изменении номенклатуры товаров, и о выходе на других оптовых покупателей, и об изменении условий договоров со старыми. Финансовый директор может реагировать на эти предложения в ролях эксперта и критика: неоткуда взять финансирование новых проектов в условиях увеличения инфляции, предложения требуют вычерпывания средств из оборота, что в условиях снижения консигнационных поставок приведет к общему снижению закупок и, соответственно, продаж, и т.д. Директор по текущим операциям также может высказать свои сомнения, сказав, что это потребует серьезных изменений в работе логистиков, вложений в транспорт, тогда как "вспомним, что нам также поставили задачу уменьшения издержек". А директор по маркетингу может высказаться о том, что "вообще не в этом дело, а проблема состоит в уменьшении емкости рынка", и согласиться с финансовым директором в его оценке предложений с точки зрения фактора инфляции.

Другими словами, достаточно велика вероятность того, что ход обсуждения начнет принимать конфронтационный характер, будут возникать и распадаться коалиции, содержание высказываний будет определяться непроговоренными видениями ситуации участниками, в них будут "торчать уши" их неозвученных (и часто неизвестных руководителю) проблем и интересов. Нередко такое взаимодействие принимает форму "психологической игры" (Э. Берн) "Да, конечно, но ...".

В такой ситуации руководитель рискует потерять контроль за взаимодействием. Но здесь есть и преимущества: если руководителю нужно прояснить позиции участников или даже поляризовать их, то "конфронтационный запал" помогает это сделать. Повышение "эмоционального градуса" нередко делает участников менее закрытыми. Если руководитель обладает достаточным мастерством (психологи говорят в таких случаях о *коммуникативной компетентности* менеджера), то он может вернуть обсуждения на этап выявления видений ситуации и проблематизации и, используя "набранную энергию" дискуссии, "вытащить из-под стола" видения, интересы и проблемы участников. Тем более, что в их высказываниях это постоянно прослеживается, в них есть "за что за-

цепиться". Так, в нашем примере наиболее заинтересованным в возврате к проблеме и ее переформулировании является маркетинг-директор (он об этом говорит прямо). Предоставив ему слово ("То есть вы полагаете, что проблема лежит в другой плоскости и требует других решений. Давайте попробуем рассмотреть вашу точку зрения"), руководитель переводит обсуждение на предыдущий этап. После выступления маркетинг-директора можно спокойно вести процедуру как обмен видениями, анализировать ситуацию, выявлять интересы участников и проблемы, возникающие в подразделениях в связи со сложившейся ситуацией. То есть сделав такой "ход", ведущий предлагает участникам новый контракт на взаимодействие: "Предметом нашего взаимодействия теперь является *обмен* — видениями ситуации, возникающими перед нами в этой связи проблемами, информацией о том, какие интересы ситуация затрагивает".

Теперь участники договорились, о чем они договариваются.

> *"Прежде чем договариваться, следует договориться, о чем договариваться!" (или: "На каждом этапе заключай контракт на взаимодействие") — это первое "золотое правило" любого делового взаимодействия.*

Следует также констатировать, какие проблемы в сложившейся ситуации возникают у каждого подразделения, каковы их интересы. Эта констатация может быть в *терминах* собственно *проблем* или же в *терминах интересов*. Здесь не обязательно их согласование. Главное, чтобы они были "на столе", услышаны руководителем и другими участниками. Тогда участники чувствуют, что их поняли, что их проблемы и интересы будут учтены при принятии решений. Действительно, этот список проблем и интересов может служить в дальнейшем в качестве набора критериев анализа вырабатываемых решений. А это означает перевод возможных позиционно-эмоциональных конфликтов в открытую констатацию противоречия интересов (конфликт интересов), которым можно спокойно заниматься, "не портя отношений".

В связи с этим можно сформулировать следующее:

> *"Обеспечение согласия в несогласии" или "Согласие в том, что мы не согласны, порой есть самое ценное согласие" — второе "золотое правило" делового взаимодействия.*

Но такая идеальная динамика процесса, позволяющая формулировать проблему или ряд проблем и выявить интересы участников взаимодействия, возможна только тогда, когда правильно распределены роли участников, последовательность их высказываний, когда процедурный лидер задает, в каких терминах ведется обсуждение ("негатив" мы обсудили, описывая последствия выступления директора по текущим операциям).

Этот тезис можно также сформулировать как правило, соблюдать которое следует в любой форме делового взаимодействия:

"Инициатор обсуждения! Умей вовремя передать инициативу, слушать и слышать!" — третье "золотое правило".

Этап экспертизы "проблемного поля". Выбор приоритетов

Дальнейшее "идеальное" развитие развитие событий (идеальное с точки зрения принятия согласованных решений и ответственности за них участников совещания) зависит от *согласованности* участников *в видении* проблем, стоящих перед организацией. Если этого нет, если их "картинки" не совпадают или, тем более, противоречат друг другу, то бессмысленно ставить какие-либо задачи на изменение ситуации: бессмысленно пытаться искать ответ на вопрос "*Что делать* с этим?", когда "*это*" для всех разное.

Не так часто встречаются ситуации, когда участники приходят к одному видению и дают единую формулировку проблемы. Более того, в сознании даже одного человека, как правило, присутствуют разные "картинки", разные гипотезы, порой конкурирующие. Это является почти правилом, когда дело касается экономических и организационных ситуаций. Они по определению (и "по жизни") являются ситуациями с высокой степенью неопределенности. Это, кстати, объединяет их с игровыми ситуациями. Поэтому и говорят о бизнесе не только как о спорте (где подчеркиваются такие его компоненты, как "обогнать", "побороть" и пр.), но и как об игре, а сами бизнесмены часто демонстрируют характер и поведение азартных игроков.

В контексте нашего изложения это означает, что на данном этапе взаимодействия чаще следует искать не какую-то общую формулировку какой-то единой проблемы, а *выстраивать "проблемное поле",* в котором видения участников оказываются взаимосвязанными.

Для этого используют специальные процедуры групповой дискуссии (например, процедура модерации), и ведущий, выступая в роли процедурного лидера, должен владеть ими. Возможен и другой путь: ведущий, особенно если совещание ведет руководитель организации, может взять на себя роли эксперта и иерархического лидера, проанализировать высказывания участников и обобщить их. Если он уверенно чувствует себя в содержании обсуждения, действительно является признанным экспертом в этой области, то этого часто оказывается достаточно — участники принимают сделанное обобщение.

Второе и, может быть, более важное из того, что должен сделать ведущий совещания — добиться согласия относительно приоритетности в решении проблем: с решения какой (каких) проблем нужно начинать? Содержательный анализ проблемного поля может привести к тому, что приоритеты выстраиваются автоматически: "хвостик веревочки", за которую нужно потянуть, чтобы распутать весь "клубок", становится виден всем. Чаще же — и это следствие

все той же неопределенности, о которой мы говорили выше, — приходится выстраивать приоритеты "по чутью", лишь "аранжируя" оценку более или менее убедительным набором аргументов. Здесь роль иерархического лидера в совещании, особенно в случае невозможности согласовать видения, оказывается необходимой — речь уже идет о принятии ответственности, а на данном этапе к этому еще не готовы все участники. Когда руководитель — ведущий констатирует: "Мы не можем прийти к единой оценке приоритетов, здесь требуется волевое решение", то это, как правило, имеет позитивный эффект с точки зрения отношений. Как ни парадоксально, в такой ситуации участники начинают присоединяться к этому решению, если даже они не совсем с ним согласны, и начинают внутренне разделять с руководителем ответственность за него. Однако необходимо помнить, что этот эффект наступит только при следующих условиях: дискуссия по анализу проблемного поля и приоритетам уже состоялась и стало очевидным, что на логических основаниях приоритеты выстроить невозможно; руководитель открыто объявил о выполнении функций иерархического лидера, принимающего решение о приоритетности, исходя из интересов компании в целом.

Третье, о чем должен подумать ведущий на этом этапе, — что делать с остающимися разногласиями и "несогласными". Если расстановка приоритетов с точки зрения интересов компании создает серьезные проблемы или существенно ущемляет интересы кого-либо из участников совещания (фактически — подразделений), он должен это открыто зафиксировать и принять решение о том, что делать: решить проблемы непосредственно с руководителем подразделения "в рабочем порядке", назначить новое совещание с участием "всех заинтересованных сторон". Это необходимо, иначе "обделенный" менеджер скорее всего снизит свою активность на совещании, а в дальнейшем вряд ли будет действовать с полной ответственностью при реализации решений. (Можно это выразить в форме тавтологии: не в его интересах выполнять решения, идущие вразрез с его интересами.) В данном случае ситуация очень схожа с демократическими правилами в политической жизни: победившее большинство должно обеспечивать права проигравшего меньшинства. По сути, во взаимодействии не должно быть проигравших.

> *"Обеспечь ситуацию "Проигравших нет"!" — четвертое "золотое правило" любого делового взаимодействия. (На Западе это называют стратегией "Выигрывают оба".)*

Допустим, что в нашем примере проблемное поле было представлено некоторой схемой, в которой центральное место занимает "падение продаж" в статусе "главного симптома" проблемной ситуации, а соображения, высказанные участниками совещания, разбиты на две группы: причины возникновения симптома, и следствия, которые наступают в деятельности компании в результате его наличия.

Возможных вариантов представления проблемного поля может быть множество. Данный, без сомнения, имеет логические и экономические изъяны, в экономическом смысле он даже банален. Но он обладает и несомненными достоинствами. В “картинке” собрана аргументация участников, и против нее никто не возражал. Эта картинка позволила участникам (в том числе и руководителю) совещания, во-первых, увидеть, что уменьшение оборотных средств оказывается центральной проблемой в том смысле, что создавшаяся рыночная ситуация ведет к сокращению оборотных средств, а, во-вторых, согласиться в том, что “удержаться на плаву” компания может, только работая на их сохранение и увеличение, и такая работа отвечает интересам всех. Мы также видим, что проблема оборотных средств автоматически оказалась приоритетной. Иными

словами, анализ проблемного поля позволяет определить и согласовать цели компании на данный период: то, *над чем* нужно работать. А это означает и *корректиров*ку повестки дня совещания.

Здесь слово “цель” имеет значение “мишень”. В англоязычной бизнес-среде используются три слова, которые можно перевести как “цель”, “цели”: target — мишень, тот объект, с которым надо что-то сделать, goal — общая характеристика того состояния объекта или системы, которого следует достичь, objectives — описание цели в объективных параметрах (заключить договор на таких-то условиях, продать столько-то единиц товара, и т.д.). Вспомним, как использовалась омонимичность русского слова “цель” в анекдотах советского времени: плакат в части стратегических ракетных войск гласит:“Наша цель — коммунизм!”

Все это уже показатели того, что наступает момент перехода к задачам.

Этап перевода проблем в задачи

Постановка задач, то есть поиск ответов на вопрос *“Что с этим делать?”*, и есть выработка решения совещания. На этом этапе ведущий должен одновременно обеспечивать три момента:

1) реализацию процесса выработки решения,
2) выбор формы, в которой будет представлен продукт совещания, зафиксировано его решение,
3) активность каждого участника.

Первое без второго невозможно. Пока нет конкретных предложений о том, что делать, трудно определить, можно ли оформить это в виде приказа (распоряжения) по компании, или в форме конкретного *плана кадровых перестановок*, или *сетевого графика* действий подразделений, или речь может идти только об *определении* возможных *стратегических направлений* и договоренности о новом совещании, на котором участники представят результаты оценки последствий реализации действий в том или ином направлении (каждый — в соответствии со своей спецификой). А может быть, результатом совещания будут новые *концепция прайс-листа и условия поставок и платежей*, которые, будучи более привлекательными для клиентов, чем у конкурирующих фирм, позволят сохранить клиентов и обеспечить приток оборотных средств?

С другой стороны, даже весьма дельное предложение без соответствующего оформления будет носить абстрактный характер, в нем не будут учтены механизмы реализации решения, функции и ответственность участников и пр. — то есть не будет ясно, *как это делать*.

Поэтому ведущий, организуя процесс, должен следить за тем, чтобы эти моменты — *что и как* — всегда звучали в высказываемых предложениях.

Необходимость обеспечения активности, включенности каждого участника в процесс выработки решения диктуется соображениями распределения ответственности при реализации принятых решений. Человек, который высказался, чье предложение было услышано, обсуждено и его элементы вошли в окончательное решение, чувствует себя причастным к нему и ответственным за него. Ситуация аналогична описанной на этапе проблематизации, но здесь включенность участников становится еще более актуальной.

Как ни удивительно, такой эффект нередко наступает, даже если в окончательном решении будут присутствовать положения, противоречащие выдвинутому, обсужденному и отклоненному предложению. Это один из феноменов групповой динамики, подобный описанным К. Левиным (см. об этом К. Левин, В. Столин, Б. Мастеров).

В связи с этим запишем еще один лозунг, который дополняет правило передачи инициативы:

> *"Ведущий! Обеспечивая ситуацию, когда а) каждый вносит предложения по принимаемому решению и б) они оказываются "слышимыми" в группе и обсужденными, ты приобретаешь себе соратников!" — пятое "золотое правило" группового взаимодействия.*

При хорошо проработанном проблемном поле, четко сформулированных проблемах часто оказывается очевидным, *что, как и кому* нужно делать. Речь может идти о деталях и об оформлении решения. Но если такой очевидности нет, то для того чтобы найти оптимальные решения, нередко используются известные процедуры типа мозгового штурма, синектики и пр.

Ведущий выступает здесь как организатор процедур, он следит за выполнением участниками ролей, релевантных той или иной процедуре. Основная его роль — *процедурный лидер*. Он может быть и *генератором идей*, и *экспертом*. Существуют и "ролевые противопоказания" для ведущего при выработке решения — роли *критика и иерархического лидера*. Эти роли блокируют инициативу участников и сам интеллектуальный процесс генерации идей. Естественно, что, говоря о ролях и запретах, мы имеем в виду не любой процесс выработки решений, а тот, который должен привести к принятию согласованного решения.

Данный запрет достоин того, чтобы быть зафиксированным в виде правила, дополняющего предыдущее:

> *Руководитель-ведущий! Во время выработки решения (внесения предложений) забудь о том, что ты начальник! Все предложения для тебя должны быть одинаково хороши, даже если ты действительно "лучше знаешь, как надо" — шестое "золотое правило".*

Этап принятия решений и распределение ответственности

К этому моменту может уже не остаться никаких сложностей с выбором решения из множества возможных: критериями здесь выступают и результаты анализа "проблемного поля" на предыдущих этапах, и содержание вносимых предложений. Если на предыдущем этапе к тому же стало ясно, в какой форме должно быть выражено это решение, то процесс происходит легко, "автоматически". Участники при этом автоматически оказываются ответственными за него — ведь они же его и выработали.

Другое дело, когда есть несколько альтернатив и приходится выбирать. Но даже если решение очевидно всем участникам обсуждения, огромное значение имеет то, *как* оно принято. На этом мы сейчас и сосредоточимся.

Существует три основных принципа выбора и утверждения решений в финале процесса его выработки на совещании: *единоличное решение* иерархического лидера, *большинством голосов* и *консенсус*. С рассматриваемой точки зрения — принятия согласованного решения — каждый из них обладает своими достоинствами и недостатками.

Самым "демократичным" является консенсус. Однако, если вплоть до момента принятия решения в группе существуют разные мнения, то достичь консенсуса можно только на основе компромисса. Если разногласия носят принципиальный характер, то компромиссное решение будет наихудшим — недейственным. Им будут все недовольны, будут внутренне его отторгать и не брать за него внутреннюю ответственность и пр. — так как в него, скорее всего, войдут неглавные моменты. Однако, если консенсус достигнут по главным позициям, то даже разногласия в деталях его не "испортят".

Считая "глас народа — гласом Божьим", сторонники голосования рассматривают его как достаточно надежный инструмент выбора оптимального решения. Обоснованность такой веры можно подвергнуть сомнению по многим соображениям и на основе опыта. Но даже предположив, что этот тезис верен, следует обратить внимание на его последствия в отношенческом плане. Во-первых, следует помнить о "правах меньшинства" — принцип большинства голосов находится в противоречии с принципом "проигравших нет". "Проигравшие" будут вынуждены исполнять решения, с которым они не согласны. Возможные последствия такого положения дел мы уже обсуждали. Во-вторых, разделение на голосовавших "за" и "против" может стать основой раскола команды, если реализация принятого решения приведет к негативным результатам или даже просто не возымеет положительного эффекта. Ответственными окажутся голосовавшие "за" (за успех, как правило, готовы брать ответственность даже те, кто был "против"), и хотя решение было принято "демократически", вопрос "кто виноват" скорее всего будет поставлен на повестку дня, пусть даже ответ

на него не будет сопровождаться “оргвыводами”. Таким образом, в ситуации неопределенности и повышенного риска голосование как способ утверждения решения обычно не рекомендуют.

Напротив, если выбор из предложенных вариантов был сделан без обсуждения с командой или хотя бы без его обоснования (“закрыто”), единоличное решение иерархического лидера в случае неудачи приводит к сплочению команды на основе отрицания лидера. (“Кому как не нам, не несущим ответственности за это безобразие, искать выход из создавшегося положения!” — эта фраза из политического лексикона неплохо иллюстрирует такой момент.) “Закрытое” (без обоснования и объяснения) единоличное решение в случае успеха может привести к иерархизации управления и, в качестве крайнего проявления, к утрате такой единицы, как управленческая команда: более влиятельными оказываются те, кто ближе “к телу” авторитарного лидера, “знающего, как надо” (ближе “по должности” или “по симпатии”). Если же руководитель в ситуации неопределенности и риска открыто взял на себя ответственность (проговорив, почему он это сделал), то это, как правило, принимается командой, и даже те, кто не согласен, начинают разделять ее с ним (сплочение вокруг лидера).

Невозможно из абстрактных соображений отдать предпочтение тому или иному способу утверждения решения. Руководителю следует ориентироваться здесь на факторы, многие из которых лежат в более широком организационном контексте (за пределами данного конкретного взаимодействия по принятию решения).

Однако если иметь в виду задачу принятия и распределения ответственности участниками, то какой бы вариант ни был выбран, обычно после принятия решения рекомендуют провести две процедуры: а) “фиксацию сомнений” и/или “оценку риска” и б) “заключительный контрактинг”.

“Фиксация сомнений” представляет собой настоятельное предложение участникам поделиться своими сомнениями, которые остались (или появились, или усилились) по поводу принятого решения. Слово “сомнение” позволяет участникам проговорить свои недовольства, опасения, неуверенность в правильности решения и т.п. Особенно важно это при использовании голосования в качестве инструмента утверждения решения. Те, кто был “за”, проговаривая оставшиеся сомнения, снимают с себя бремя чрезмерной ответственности, деля ее с другими. Те же, кто был “против”, продолжая возражать, но не отменяя решения как такового, напротив, тем самым берут на себя часть ответственности. Кроме того, они видят, что в своих сомнениях не одиноки — даже сторонники решения их имеют. Все высказывания фиксируются, за все выносится благодарность говорящему. С содержательной же точки зрения это означает, что все сомнительные моменты принятого решения оказываются “на столе”. А это не что иное, как описание зон и параметров риска. С этим уже можно работать:

например, договориться о новом совещании, повесткой дня которого будет разработка резервного плана.

В более формальном варианте взаимодействия можно сразу начинать специальную процедуру оценки риска, обсуждая который, участники имеют возможность высказать свои сомнения, опасения, недовольства, что приведет к описанным эффектам в плане отношений и принятия ответственности.

Все это заслуживает особого упоминания — в виде правила:

> *"Даже решение, которое кажется хорошим всем, кто его вырабатывал, должно быть оценено ими с точки зрения риска его реализации. Все сомнения и опасения участников взаимодействия в связи с принятым решением должны быть "на столе" — "озвучены" ими и зафиксированы" — седьмое "золотое правило" взаимодействия по принятию согласованных решений.*

"Заключительный контрактинг" является содержанием процедуры подведения итогов. Здесь важно, чтобы участники еще раз проговорили взятые на себя в результате принятого решения обязательства, на что они "подписались". В английском языке есть слово "commitment", которое переводится обычно как "обязательства". Однако в его значении отсутствует коннотация "принуждения", присутствующая в русском "обязательстве", а скорее подчеркивается свобода принятия на себя соответствующих функций и ответственности, подчеркивается компонент *вклада*, который тем самым вносит человек в реализацию принятого решения. Если ведущему удается организовать процедуру так, что участники говорят в терминах своих вкладов, то это будет хорошей гарантией принятия ими на себя ответственности, понимания того, как эта ответственность разделена между ними. Собственно, это и есть заключительный контракт.

Выход из взаимодействия

Хотя на этом этапе о предмете взаимодействия речь уже не идет, он является весьма важным с точки зрения процесса взаимодействия и его "отношенческих" итогов.

Если во взаимодействии не поставлена "точка", оно производит на участников впечатление незавершенности, в том числе в какой-то степени неокончательности принятых решений. Тогда не исключен вариант, что участники будут возвращаться к его предмету, например, в частных беседах с руководителем.

Технически выход из контакта (постановка "точки") осуществляется за счет ритуальных фраз и действий, невербальных компонентов контакта: меняются его проксемические характеристики — разрушается пространство взаимодействия, меняются дистанции, взаиморасположение поз, контакт глазами,

мимика, жестикуляция, темпоритм речи, и т.д. Эти изменения говорят о том, что участники выходят из тех ролей, в которых они выступали в процессе совещания.

Если видеть и анализировать взаимодействие позволяют категории, с помощью которых описывается вышеприведенная модель, то управлять им позволяют *техники и процедуры*, позволяющие изменять описанные параметры взаимодействия. Некоторые из них используются на всех этапах, некоторые специфичны только для определенного этапа. В совокупности владение этими техниками составляет *лидерские умения*, или, другими словами, они являются содержанием *коммуникативной компетентности лидера* группового взаимодействия.

ТЕХНИКИ И ПРОЦЕДУРЫ

Техники и процедуры являются вторым (наряду с категориальной сеткой) компонентом содержания тренинга. О некоторых мы уже упоминали в процессе иллюстрации приведенной модели. Теперь же сделаем это в более компактной и систематической форме.

Невербальные техники и приемы установления и поддержания контакта, "маркировки" отношений

Описывая модель группового взаимодействия, называемого совещанием, мы показали, насколько взаимосвязанными являются предметный и эмоционально-отношенческий уровень взаимодействия. Ведущий совещания постоянно должен заключать и перезаключать "отношенческие контракты", чтобы обеспечить продуктивную работу с предметом взаимодействия на различных его этапах. Эти контракты ставят участников в различные позиции и роли по отношению друг к другу. Основную "нагрузку" в поддержании того или иного типа отношений несут на себе невербальные компоненты общения (по разным данным от 70 до 90 процентов "отношенческой" информации в общении проходит по невербальным каналам). Ведущий отнюдь не всегда сообщает участникам словами, что сейчас будет выступать в таких-то и таких-то ролях. Чаще всего он демонстрирует это своим поведением. Мало того, если ведущий скажет, что он, например, сейчас не хочет оказывать давление на мнения участников и будет лишь следить за процессом, а сам начнет постоянно перехватывать инициативу, оценивать высказывания с содержательной точки зрения, делать повелительные жесты, сидя на председательском месте, то участники "не поверят" его словам, а будут ориентироваться на отношения, заданные невербально, — то есть будут вести себя в соответствии с заданными невербально иерархическими отношениями.

Владение группой техник и приемов невербальной коммуникации позволяет избегать таких психологических противоречий и точно задавать необходимый отношенческий (позиционно-ролевой) контекст взаимодействия на каждом из его этапов.

Вербальные техники формулирования и переформулирования

Здесь имеются в виду не навыки риторики, а умение сформулировать свою мысль по крайней мере двумя способами: в *терминах проблем* и в *терминах задач*. Лидер совещания должен также уметь переформулировать высказывания участников в этих терминах. Эти умения необходимы ему практически на всех этапах взаимодействия. Особенно "чувствительными" к отсутствию этого умения или к неосознаванию ведущим типа формулировок являются, как мы видели, подготовительный этап (первичное формулирование повестки дня), этап проблематизации и перевода проблем в задачи. Если ведущий здесь "путается", то упускает управление процессом.

Группа техник фасилитации взаимодействия

Буквальный перевод с английского этого термина — "проявление" ("сделать более явным"). В данном контексте он означает управление процессом группового взаимодействия путем акцентирования тех его сторон, которые необходимы на том или ином этапе. Фасилитация, таким образом, включает в себя передачу инициативы партнерам по общению, что, как мы видели, является одним из важнейших моментов взаимодействия на этапах проблематизации, перевода проблемы в задачу (выработки решения).

Активное слушание

Это одна из самых известных техник фасилитации (См. Атватер, Петровская). Она входит в "джентльменский набор" техник, составляющих основу коммуникативной компетентности управленца. Активное слушание включает в себя присоединение (подстройку) к партнерам и поддержание контакта с помощью невербальных средств общения, использование пауз, техник вербального парафраза (возвращение партнеру его мысли, сформулированной другими словами), что позволяет ему чувствовать понимание со стороны слушающего и стимулирует на развитие своей мысли, и т.д. Кроме того, эта техника способствует достижению согласия: точный парафраз вызывает ответную реакцию "да", что создает позитивный эмоциональный настрой общающихся по отношению друг к другу, готовность слушать, слышать и признавать точки зрения друг друга даже в ситуации существенных содержательных разногласий по обсуждаемому предмету. Мы видим также, что активное слушание включает в себя техники формулирования и переформулирования.

Я-сообщение

Умение формулировать высказывания в форме так называемых Я-сообщений является важным ресурсом управления отношениями во взаимодействии. Оно представляет собой некатегорическое высказывание, сделанное “от себя” и “о себе” без апелляции к логике, авторитетам, к каким-либо общим принципам и т.п.: “Я думаю...”, “Я чувствую...”. Казалось бы, элементарная вербальная “техника”, но при использовании в общении она наталкивается на психологические препятствия. Так, первая реакция, которую обычно демонстрирует человек, когда партнер по общению высказывает точку зрения, не совпадающую с точкой зрения слушающего, — возражение по содержанию или/или оценка точки зрения говорящего: “По-моему, ты говоришь неверно”. Если же точка зрения партнера существенно затрагивает интересы или чувства слушающего, то усиливается эмоциональный компонент такой реакции: “Ты говоришь ерунду!”. В отличие от таких формулировок, Я-сообщение звучало бы примерно так: “Когда ты это говоришь, мне сразу хочется возражать, я даже начинаю сердиться”. Разница огромная. В первом случае это высказывание о партнере: он и его мысль подвергаются оценке, а говорящий оказывается закрытым. Это так называемое “Ты-сообщение”. Во втором случае говорящий в Я-сообщении рассказал о себе, никоим образом не оценивая мысль партнера и его самого. Здесь именно говорящий оказывается открытым. Я-сообщение — это приглашение к более открытому общению. Решиться на такую открытость, особенно с подчиненным — часто непростая задача для руководителя: это связывается в его сознании с возможной потерей статуса. Однако использование Я-сообщений руководителем, ведущим совещание, на этапах проблематизации и перевода проблем в задачи весьма эффективно для передачи инициативы участникам, возникновения у них чувства свободы и психологической безопасности, создания атмосферы взаимного уважения и принятия чужих мнений. Оно активизирует участников, повышает открытость общения, что, как мы видели, очень важно для выработки оптимальных решений и принятия участниками ответственности за них.

Процедуры структурирования содержания

В структурировании предмета совещания возникает необходимость как на этапе проблематизации (содержательный анализ проблемного поля и выбор приоритетов), так и на этапе перевода проблем в задачи (анализ вариантов предлагаемых решений). Мы обычно предлагаем участникам два варианта таких процедур. Первый — уже упомянутая нами выше процедура *модерации*. Второй — создание блиц *экспертных групп*.

Модерация (означающая “усиление”) — достаточно хорошо известный способ группового анализа и структурирования предметного содержания. Напомним

лишь основные его черты. Сначала тем или иным способом вычленяются элементы, описывающие содержание, которое необходимо структурировать: например, участники в ходе обсуждения проблем, стоящих перед организацией, высказывают утверждения, каждое из которых выписывается на карточку. Далее эти карточки вперемешку размещаются перед участниками дискуссии. Участники, читая и анализируя утверждения, высказывают суждения о степени близости той или иной пары или группы утверждений. Ведущий группирует карточки согласно мнениям участников, каждый раз добиваясь общего согласия на тот или иной вариант группировки. Обсуждаются основания объединения. Таким образом усиливаются те содержательные компоненты проблем, которые послужили критерием их группировки в один класс. Понятно, что при этом ведущему лучше выполнять функцию только процедурного лидера — в таком случае в обсуждении будет актуализировано больше информации, в том числе об интересах и проблемах каждого участника. Давая наименование тому или иному классу, участники фактически формулируют проблемы. Часто в результате возникает нечто вроде тезауруса или карты проблем, поскольку начинают "вырисовываться" содержательные связи между классами. Нередко данная процедура автоматически приводит также к согласию в оценке приоритетности той или иной проблемы.

В эмоционально-отношенческом плане здесь важными являются следующие моменты: все участники имеют возможность высказываться и формировать проблемное поле, а следовательно, "вбрасывать" в обсуждение свои интересы вполне безопасным способом. Кроме того, классифицируя и переформулируя проблемы, участники вместе создают некий продукт, он является согласованным и в нем уже учтены их интересы. А это, в свою очередь, ведет к тому, что отпадает необходимость конфронтировать, отстаивая свою точку зрения, а также к принятию внутренней ответственности за созданный продукт.

Анализ обсуждаемого предмета с помощью экспертных групп, формируемых из участников совещания, также является достаточно распространенным методом. Разойдясь на заранее оговоренное время по экспертным группам, участники затем снова собираются на "пленарную сессию" и представляют результаты своей работы.

Здесь важными моментами являются *принцип формирования* экспертных групп и *формулировка* данного им *задания (каков должен быть продукт работы групп)*. Группы могут состоять из людей, чьи взгляды на проблему оказались близкими в процессе предварительной дискуссии. Группы могут формироваться из специалистов сходного профиля (например, финансисты составят одну группу, специалисты отделов маркетинга и продаж — другую, и т.д.). Продуктом работы групп может быть как собственно формулировка проблемы (или проблем), так и предложения по решению проблемы и пр. — в зависимости от того, на каком этапе работы используется эта процедура, и от конкретного содержательного контекста взаимодействия. Результаты работы групп

оказываются уже более структурированными и согласованными “блоками” содержания и именно они теперь являются предметом общего обсуждения. В отличие от традиционно-бюрократического “подготовьте и доложите вопрос”, этот метод дает разностороннее, “стереоскопическое” видение проблемы всеми “заинтересованными сторонами”, созданное ими самими, что повышает кооперативность и способствует принятию согласованных решений и ответственности за них всех участников.

Согласие в несогласии

Можно использовать много вариантов этой процедуры, но суть ее заключается в том, что элементы обсуждаемого содержания с помощью ведущего разбиваются на два “списка”: “Мы согласны в том, что...” и “Мы не согласны в том, что...”, причем во второй список попадают те элементы, по которым есть хотя бы одно несогласие. Далее основное внимание уделяется второму списку. Пусть, например, участники обсуждают факторы снижения рентабельности. Тогда, обращаясь к фактору, записанному в этот список, ведущий спрашивает: “Все ли согласны с тем, что у нас нет согласия, считать ли это фактором снижения рентабельности?”. Тем самым он провоцирует новую дискуссию, в результате которой обсуждаемый элемент остается в этом списке либо переходит в первый. Чаще всего, однако, в процессе дискусии он преобразуется: находится новая формулировка, обсуждаемый фактор “дробится” на несколько или объединяется с другими и пр. Получившиеся в результате новые формулировки или даже новые факторы разносятся по спискам “согласия” и “несогласия”. Финал обсуждения — констатация того, что “мы согласны в том, что...” и “мы согласны в том, что не пришли к согласию по...”. Психологически это два согласия. Содержательные же несогласия в результате такой кооперативной работы приобретают уже в иной статус: они оказываются “очищенными” от конфликта интересов, позиций, амбиций и пр., то есть не являются предметом разногласия между участниками, но общей проблемой, общим предметом деятельности, поскольку возникают естественные в данной процедуре вопросы: “Что делать с разногласиями?”, “Повлияет ли различие в видениях на принятие согласованного решения?” и т.д.

Особенно полезна эта процедура в качестве способа выявления оставшихся сомнений и недовольств участников уже после принятия решения, когда не было возможности достичь по нему полного согласия.

Ритуалы

Ритуалом обычно называют строго фиксированный набор действий, смысл которых лежит не в их “буквальном”, материальном результате, а в их влиянии на какие-то иные сферы бытия данной группы людей. Эта связь обычно понимается как иррациональная, мистическая. Поэтому ритуалы понятны только

носителями данной мифологии — представителям данной культуры. Своя культура со своей (необязательно мистической) мифологией может быть не только у племени или нации, но и у корпорации, отдельного подразделения, управленческой команды. Ритуалы сплачивают. Участие в общем ритуале — подтверждение того, что ты один из таких-то и нас можно объединять словом "мы". Любые — особенно иронические, шуточные ритуалы — настраивают на корпоративный и кооперативный лад, сдвигают атмосферу в сторону согласия и уводят в сторону от конфронтации.

Могут использоваться "ненавязчивые" ритуалы, например, традиционная чашка кофе каждому участнику перед совещанием. Ритуалы могут быть и "нарочитыми". Академик Петр Леонидович Капица использовал деревянный молоток, "отбивая" им открытие и закрытие своих знаменитых семинаров. Это стало ритуалом: удар молотка имел уже гораздо большее значение, чем просто знак структурирования времени, он уже задавал особую систему отношений участников в процессе обсуждения проблем. Именно эта система отношений и была "семинаром Капицы". Формирование и функционирование ритуалов в организации — признак "командообразования". Поэтому ритуалы обсуждаются и опробуются в различных тренингах группового взаимодействия, том числе в тренинге ведения совещаний.

Каждый тренер работает по-своему. У каждого свой набор тематических блоков и техник работы с группами. Но если читатель, потратив время на изучение этого текста, сумеет пополнить свой "тренерский саквояж", автор будет считать свою задачу выполненной.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алешина Ю.Е. Консультативная беседа // Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Соловьева О.В. (ред.). Введение в практическую социальную психологию. — М.: Смысл, 1996.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: МГУ, 1980.
3. Артемьева Е.Ю. Психология субъективной семантики. — М., 1980.
4. Атватер И. Я вас слушаю. — М., 1988.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — С-Пб.: Специальная литература, 1996.
6. Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Социально-психологический тренинг — предпосылка развития общения учителя с учениками // Психолого-педагогические проблемы взаимодействия учителя с учащимися. М., 1980
7. Докучаев В.Ю. Концепция "психотехнического мифа" Н.В.Цзена // Психологическое сопровождение подготовки специалистов в вузе (Рыженков П.Е. — ред.), Новосибирск, 1988.
8. Емельянов Ю.Н., Кузьмин Е.С. Теоретические и методологические основы социально-психологического тренинга. — Л.: ЛГУ, 1983.

9. Емельянов Ю.Н. Активные методы социального обучения. — М., 1985.
10. Ершов П.М. Режиссура как практическая психология. — М., 1972.
11. Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Растянников П.В. Диагностика и развитие компетентности в общении. — М., 1990.
12. Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Соловьева О.В. (ред.). Введение в практическую социальную психологию. — М.: Смысл, 1996.
13. Иванов М.А., Мастеров Б.М. Саморегуляция во взаимодействии // Введение в практическую социальную психологию (Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Соловьева О.В. — ред.). М.: Смысл, 1996.
14. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. — Минск: БГУ, 1976.
15. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: Микроструктура общения. — М.: Независимая фирма "Класс", 1993.
16. Мастеров Б.М. Соотношение "академического" и "практического" подходов в психологической подготовке студентов педвуза // Психологическое сопровождение подготовки специалистов в вузе (ред. Рыженков П.Е.). Новосибирск: НГУ, 1988.
17. Мастеров Б.М. Психология саморазвития: психотехника риска и правила безопасности. — М.: Интерпракс, 1994.
18. Мэй Р. Искусство психологического консультирования. — М.: Независимая фирма "Класс", 1994.
19. Петренко В.Ф. Введение в экспериментальную психосемантику: исследование форм репрезентации в обыденном сознании. М., 1983.
20. Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. — М., МГУ, 1982.
21. Пиз А. Язык телодвижений: Как читать мысли других по их жестам. —Н. Новгород: Ай-Кью, 1992.
22. Рудестам К. Групповая психотерапия. — М.: Прогресс, 1990.
23. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. — М.: Независимая фирма "Класс", 1997.
24. Психодрама: вдохновение и техника / Под ред. Пола Холмса и Марши Карп. — М.: Независимая фирма "Класс", 1997.
25. Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотренинг: игры и упражнения. — М.: Независимая фирма "Класс", 1999.
26. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Минск, ТПЦ "Полифакт", Московская издательская группа, 1992.
27. Osgood Ch., Suci S., Tannenbaum P. The Measurment of Meaning. Urbana, 1957.
28. Steve de Shazer. Keys to Solution in Brief Theraphy. W. W. Norton & Company, New York — London, 1985.

Приложение

Примеры материалов для участников тренинга “Эффективное совещание”

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ СОВЕЩАНИЯ

- “По проблеме”
  Пример: Работа службы маркетинга: пути повышения эффективности
- “По задаче”
  Пример: Структура взаимодействия подразделений компании со службой маркетинга

В повестке дня обязательно должны быть указаны точные дата и время совещания, список участников (с указанием должностной позиции), ведущий совещания, основной докладчик.

ЭТАПЫ СОВЕЩАНИЯ: ТАБЛИЦА НАБЛЮДЕНИЯ

Содержание	Отношения	Этапы
В каких терминах (“по проблеме” или “по задаче”) сформулирована повестка дня?		Повестка дня
Сформулирован ли ожидаемый продукт совещания? Каким образом?	Как позиционирует себя ведущий совещания? В каких ролях и позициях вступают во взаимодействие участники?	Дебют совещания
“Коммуникативный контракт”. Этапная “отбивка”		
Чьи проблемы и интересы обсуждаются? Какие проблемы и интересы “на столе”? “под столом”?	В какой роли и позиции выступает ведущий? В каких ролях и позициях выступают участники? Кто	Проблемы и интересы

Продолжение

Содержание	Отношения	Этапы
Как расставлены приоритеты? Выявившиеся конфликты интересов? “Согласие в согласии” и “согласие в несогласии”?	наиболее активен? Появляются ли позиционные конфликты?	
“Коммуникативный контракт”. Этапная “отбивка”		
Какие задачи ставятся? Как расставлены приоритеты? Какие проблемы решают поставленные задачи? Как учитываются “ущемленные интересы”? Формулировка продукта совещания: прежняя? скорректированная?	Кто ставит задачи? Какова процедура и распределение ролей? В какой роли и позиции выступает ведущий? Способ распределения ответственности: принятие? “навешивание”? Кто и за что взял ответственность?	От проблем и интересов — к задачам и поиску решения Распределение ответственности
“Коммуникативный контракт”. Этапная “отбивка”		
Формулировка результата (продукта) совещания? Как зафиксировано распределение ответсвенности?	В какой роли и позиции ведущий совещания? Кто и как подводит итог (формулирует результат)? Кто фиксирует и проверяет распределение ответственности?	Распределение ответственности. Оформление продукта совещания
“Коммуникативный контракт”. Этапная “отбивка”		
	Была ли поставлена “эмоциональная точка”? “Моральное удовлетворение” участников? В каких отношениях закончилось взаимодействие?	Финал совещания

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ. ПОИСК СРЕДСТВ И РЕСУРСОВ

1. Описание цели. Цель формулируется в терминах *результата*, который должен быть *описан с помощью легко проверяемых позитивных критериев* (что должно быть, а не от чего нужно избавиться).

2. Что должно *произойти* (какие *события*), чтобы результат был достигнут?

3. *Что должно быть сделано*, чтобы эти события произошли (повысилась вероятность наступления этих событий)?

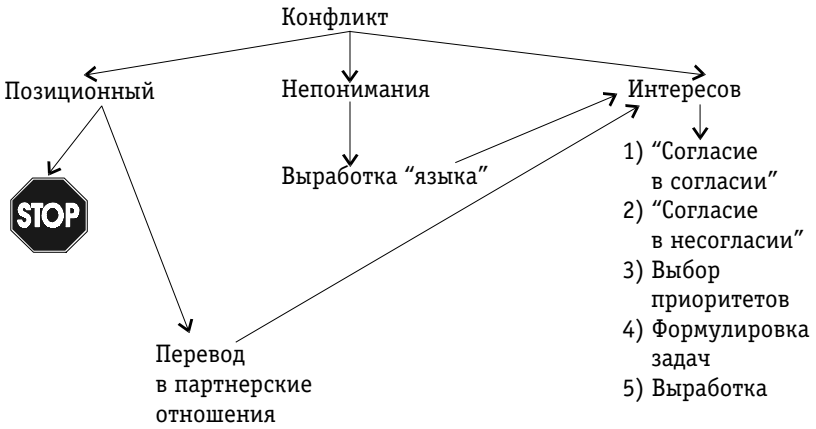
4. Какими *ресурсами* мы располагаем, чтобы это осуществить?

5. Соотнесение цели с проблемами и интересами:

- Какие проблемы будут решены (частично или полностью) по достижении результата?
- Чьи и какие интересы удовлетворяются по достижении результата?
- Чьи и какие интересы ущемляются?

6. *Как и кто будет это делать*? (Action plan и распределение ответственности).

ПЕРЕВОД КОНФЛИКТА НА ПРЕДМЕТНЫЙ УРОВЕНЬ



Ю.М. Жуков, Д.В. Хренов

ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРУКТУРИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Предлагаемая конкретная ситуация описывает реальную работу консультантов с одной из коммерческих фирм, специализирующейся в рекламном бизнесе, с условным названием “Альфа”. Работа консультантов длилась с апреля по июль 1996 года и проводилась “Центром организационного консультирования” совместно с консалтинговой фирмой “ЛАСПИ плюс”.

Компания “Альфа“ была создана в 1990 году и в нынешнем виде существует уже три года. Основали фирму двое друзей в годы стихийного возникновения малых предприятий. Первоначально штат был небольшой и состоял в основном из родственников и друзей (так называемый “семейный кооператив”). Постепенно штат расширялся, в основном за счет знакомых. Фирма также росла и имела уже несколько помещений, в том числе и производственную базу. Но на определенной стадии ее развития генеральный директор фирмы, который одновременно является ее владельцем, обратил внимание на значительное снижение темпов роста, что вызывало ощущение остановки в развитии. По его мнению, это ощущение возникло по двум причинам:

1. Достижение достаточно типичного “потолка” для средней фирмы со штатом 45—50 сотрудников в данной области деятельности, к которой можно отнести и “Альфу”.
2. Организационная культура в компании не являлась предметом пристального внимания генерального директора, а система базовых ценностей и критерии оценки работы персонала складывались стихийно.

Кроме того, владелец фирмы, проанализировав ситуацию, складывающуюся на рынке, сделал вывод, что дальнейшее экстенсивное развитие фирмы (то есть поиск новых клиентов для выполнения уже освоенных видов работ) не перспективно. У потенциальных клиентов просто недостаточно наличных денег, чтобы своевременно оплатить работу.

Руководство фирмы приняло решение о диверсификации бизнеса с освоением новых ниш рынка. Планировалось организовать торговую фирму, специализирующуюся на продаже сувенирной продукции, и издание журнала. Идея создания торговой фирмы возникла потому, что были налажены тесные деловые контакты с зарубежными партнерами, занятыми производством этого товара. Более того, уже было осуществлено несколько успешных торговых операций.

Что касается рекламной фирмы, то стратегия ее развития сводилась к интенсификации и освоению новых услуг, которые прежде не входили в сферу интересов фирмы, в рамках рекламного бизнеса.

Для этих целей необходимо было наладить эффективную организацию управления фирмой. Четыре месяца работы в этом направлении не позволили достичь желаемого результата, и на этой стадии развития ситуации были приглашены консультанты.

Первые встречи консультантов и генерального директора фирмы (называемого в дальнейшем Клиентом) были посвящены знакомству друг с другом. Клиент выяснял степень компетентности консультантов, их опыт работы с предыдущими организациями и достигнутый результат, а также то, что консультанты могут предложить для решения проблем его организации.

Консультанты, в свою очередь, выясняли цель, с которой Клиент их пригласил, его видение проблем фирмы, историю развития организации. Оценивалась также готовность Клиента к работе, то, насколько он подготовлен к изменениям, настроен ли он на проведение радикальных трансформаций (если это окажется необходимым) или намеревается сделать только “косметический ремонт” фирмы. Выяснялась также готовность и возможность оплатить услуги консультантов.

На более поздней стадии переговоров Клиента интересовали сроки выполнения работ, последовательность их выполнения, размер оплаты, степень участия в работе сотрудников фирмы и время, на которое те будут отвлечены от выполнения своих прямых обязанностей.

Консультанты на этой стадии вели переговоры с позиции *выстраивания системы структурированного менеджмента*, то есть такого управления деятельностью организации, которое опиралось бы на создание внутри организации и принятие ее членами правил и процедур, регулирующих взаимодействие между составными частями организации. Выяснялся спектр проблем, связанных со структурой управления организацией, системы поддержки принятия решений, системы вознаграждений, управления персоналом. Актуализировались стратегии развития организации и задачи, стоящие перед ней. Отдельно были затронуты вопросы, связанные с ресурсами, которыми обладает организация (людские, материальные, информационные) и с внешней средой (партнеры, конкуренты, клиенты).

Прежде чем приступить к описанию работы консультантов в фирме “Альфа”, следует изложить информацию, которая была получены в ходе переговоров с Клиентом.

К моменту прихода консультантов один из владельцев отошел от управления делами фирмы и занимался вопросами безопасности. Штат фирмы к тому времени состоял из 45—60 человек и в перспективе должен был еще увеличиться. Доля старых сотрудников (2—3 года работы) составляла около 60 процентов. Сотрудников, пришедших со стороны (не по рекомендации знакомых, работающих в агентстве), было все еще меньше половины. Уровень профессионализма всех сотрудников организации, по оценке руководства, соответствовал среднему уровню специалистов родственных фирм.

В тот момент происходило расширение штатов. Аппарат рос при неизменном обороте. При попытке интенсифицировать деятельность фирмы аппарат не справлялся с потоком документации. При использовании экстенсивного метода развития — не справлялся производственный отдел и отдел разработок. Одна из вероятных причин — неэффективная организация труда. Деловые совещания проходили не только нерегулярно, но и неструктурированно, участники не могли четко ответить на вопросы, что сделано, *что надо сделать, кто за что отвечает*.

Консультанты отметили отсутствие четкости во взаимодействии управленческого звена. Действующая система материального поощрения (оплата труда) не выполняла в полной мере своей основной функции — стимуляции трудовой деятельности. Сотрудники считали систему оплаты неудовлетворительной, связывая это с нерегулярностью выплат и невозможностью получить сведения о реальной зарплате, т.к. система доплат и премий была замкнута на генерального директора и среднюю зарплату трудно подсчитать. Руководство, наоборот, считало оплату труда неоправданно высокой, так как она зависела от оборота и не зависела от прибыли фирмы.

Решение о расширении фирмы и наращивании прибыли появилось в связи с возможностью освоить торговую сферу. У фирмы есть иностранный партнер из Австрии, но отсутствует торговая инфраструктура. Расширение рынка заказчиков происходило скорее эпизодически, не было структурированного плана этой работы, поэтому заказы поступали стихийно, неорганизованно. Заказы обрабатывались на основе агентурных данных. Это порождало необходимость постоянного и полного включения генерального директора в “текучку”. Существовавший поток мелких и неотложных дел по оперативному управлению фирмой не позволял подумать о стратегии развития.

На последней стадии переговоров был подготовлен договор и представлен организационный план для проведения работы.

Организационный план состоял из трех этапов:

1. Анализ кадровых ресурсов (персонал-ассессмент) и предварительная оргдиагностика.
2. Проектирование организационного развития, что включало в себя подготовку к выстраиванию системы структурированного менеджмента, окончание процедуры персонал-ассессмента, диагностику проблемы системы оплаты труда, разработку должностных инструкций, диагностику конфликтности в организации, подготовку проекта работоспособной структуры и системы управления торговой фирмы.
3. Консультативная поддержка выстраивания системы структурированного менеджмента. Разработка должностных инструкций, положения об отделах, создание и внедрение системы вознаграждения, выстраивание структуры торговой фирмы, помощь в подборе и обучении персонала.

После заключения договора и утверждения организационного плана и сметы расходов консультанты приступили к работе.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

На первом этапе — этапе диагностики — консультантам необходимо было собрать информацию обо всех важных составляющих деятельности организации: ее структуре, механизмах принятия решения, системе вознаграждения.

Была проведена серия интервью с 8-ю ведущими сотрудниками фирмы, которые отбирались консультантами совместно с Клиентом. При отборе сотрудников консультанты и Клиент руководствовались следующими критериями:

- длительность работы в организации;
- выполняемые профессиональные обязанности;
- включенность в те или иные функциональные отношения..

Информация от сотрудников, которые работали в организации длительное время, представляла бóльшую ценность, чем информация от недавно принятых на работу. Анализ данных подтверждает, что взгляд на проблемы организации новых сотрудников резко отличается от взглядов старых.

С каждым из сотрудников было проведено стандартное интервью, которое состояло из нескольких частей.

Первая часть касалась информации о респонденте. Сотрудник отвечал на следующие вопросы: Когда Вы пришли на фирму? Где Вы работали до того? Кем Вы работаете в данный момент (работали раньше), в каком отделе? и т.п.

Вторая часть была направлена на сбор материала для разработки должностных инструкций. Она включала в себя такие вопросы: *Каковы ваши функциональные обязанности? Что вы должны делать и чего вы делать не должны?*

Третья часть позволила собрать информацию, относящуюся к диагностике возможных конфликтов, областей информационной перегрузки отдельных сотрудников, коммуникационных потоков. Один из вопросов: *С кем сотрудник наиболее плотно взаимодействует по рабочим вопросам?*

Четвертая часть посвящена собственно структуре организации. Сотрудника просили нарисовать структуру фирмы, схему своего отдела, технологическую цепочку работы фирмы и отдела, описать взаимодействие с другими отделами, слабые места фирмы (отдела), проблемное поле и т.д.

Вопросы, задаваемые в пятой части, позволили взглянуть на положение дел в организации с более общей точки зрения. Сотруднику предлагался ряд методик, которые являются инструментом для диагностики проблем в организации. Они представляют собой стимульный материал, позволяющий инициировать высказывания сотрудников по тому спектру проблем, информация о которых необходима консультанту в его дальнейшей работе в организации. Предлагаемый набор методик характеризуется рядом особенностей. Весь стимульный материал располагается на одном листе, что облегчает респонденту восприятие предлагаемой информации.

Каждое понятие, упомянутое в методиках, сопровождается доступной для респондентов метафорой, а также рисунком, иллюстрирующим эту метафору.

Использование методик позволяло консультанту и респонденту общаться на одном языке, а также структурировать и экономить время интервью.

Анализ данных состоял из четырех шагов:

- Обзор всех данных, полученных в ходе диагностики, и выявление параметров, необходимых консультанту для дальнейшей работы.
- Применение к различным массивам данных соответствующих методов анализа данных.
- Вычисление специальных параметров (оценка надежности, оценка эффективности взаимодействия, коэффициент неудовлетворенности, индекс конфликтности и др.) на основе данных, полученных с помощью математического аппарата.
- Интерпретация результатов и выводы по результатом диагностики.

Полученные результаты можно разделить на три части:

1. Информация от сотрудников о структуре фирмы, структуре отделов, технологической цепочке работы отдельных отделов и фирмы в целом, о проблемах, наиболее остро стоящих перед сотрудниками.

2. Информация, относящаяся к общим вопросам управления и к построению системы структурированного менеджмента.
3. Информация, которую планировалось использовать на последующих этапах работы.

Фирма имеет три основных отдела: отдел размещения, отдел разработок и производственный отдел. Есть также несколько второстепенных отделов, бухгалтерия и другие службы, необходимые для осуществления деятельности любой организации. Кроме того, в зачаточном виде существует коммерческий отдел.

Отдел размещения занимается вопросами, связанными с размещением рекламы клиентов в СМИ, а также приемом большинства звонков и первичной работой с клиентами. Отдел разработок занят созданием художественной концепции, фирменного стиля, доработкой и версткой макета рекламы, разработкой эскизов, выработкой концепции рекламной кампании и т.д. Производственный отдел изготовляет наружную рекламу, сувенирную продукцию и воплощает идеи сотрудников отдела разработок. Сотрудники коммерческого отдела в основном заняты поиском новых клиентов.

Выяснилось, что нарисовать единую технологическую цепочку для консультантов затруднительно. Заказы могут поступать в различные отделы, и работа с клиентом нередко заканчивалась в том отделе, куда он обратился. Если, к примеру, он позвонил в отдел размещения и ему требуются также разработка фирменного стиля, то совсем не обязательно, что его направят в нужный отдел. Сотрудники не заинтересованы в том, чтобы проявлять подобную инициативу. Кроме того, нередко наблюдается дублирование информации, что засоряет документооборот и, наоборот, важная информация не становится доступной другим отделам.

Всей полнотой информации обладает только владелец фирмы, который перегружен решением текущих проблем, требующих оперативного вмешательства, что и показал анализ коммуникограммы. Этот факт отразился и на неодинаковом видении стадии развития, на которой находится организация. Подавляющее большинство сотрудников считает, что организация находится на стадии подъема, в то время как генеральный директор указывает на наметившийся спад.

Анализ коммуникограммы позволил также выявить еще двух сотрудников, которые не были включены в список интервьюированных, но мнения которых следовало учесть при дальнейшей работе.

Необходимость в совершенствовании именно структуры подтверждает тот факт, что коэффициент неудовлетворенности структурой организации на по-

рядок выше коэффициента неудовлетворенности взаимоотношениями между руководством и персоналом.

Готовность к изменениям подтверждает тот факт, что желаемый коэффициент эффективности (определяющий эффективность названного или выбранного стиля руководства или структуры фирмы) выше показателя коэффициента эффективности существующей структуры и стиля руководства.

Представление структуры фирмы как группы раздельных и практически независимых друг от друга отделов, сходящихся в самой верхней точке (генеральный директор) инициирует создание некоего координирующего органа управления.

На предложение консультантов о создании такого органа Клиент ответил, что готов к этому. При этом необходимо было обсудить персональный состав координационного совета (у Клиента, конечно, имелись свои кандидатуры), его направленность, структуру, систему оплаты труда членов этого органа, границы компетентности.

Консультанты также проверили свою гипотезу о позиции самого Клиента после реорганизации фирмы. Они предположили, что Клиент планирует освободиться от решения оперативных и тактических задач и сосредоточиться на стратегических вопросах развития фирмы. В его ведении при этом должны оставаться кадровые вопросы, финансовый контроль, структура управления (стратегия развития), представительство. Клиент подтвердил предположения консультантов.

Таким образом необходимость создания управленческой структуры, которая смогла бы эффективно работать без вмешательства Клиента, обусловливается еще и выводом его из “контура” оперативного управления. Владельца фирмы заменяет при этом команда руководителей, составленная из представителей основных отделов.

Данная структура должна заниматься совершенствованием технологии управления. В то же время члены этого управленческого органа не должны заниматься определением стратегии фирмы. По такой же схеме планировалось выстроить и структуру торговой фирмы. Владелец при этом координирует работу разных фирм и контролирует основные сферы деятельности.

Таким образом, на втором этапе работа консультантов была направлена на подготовку предложений по структуре всей фирмы, по структуре управленческого органа и его персональному составу. Персональный состав должен был определиться по результатам персонал-ассессмента (оценке делового потенциала сотрудников).

ОЦЕНКА ДЕЛОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

Параллельно с оценкой эффективности менеджмента проводилась оценка делового потенциала сотрудников. Она осуществлялась в два этапа.

На первом этапе было проведено психодиагностическое тестирование. Протестированы были не только ведущие сотрудники фирмы (с которыми проводилось интервью по диагностике организации), но и другие работники. Критерии отбора в данном случае были следующими:

- Сотрудники, чья работа оценивалась как успешная.
- Сотрудники, которые рассматривались руководством как ближайший резерв.
- Сотрудники, дальнейшее пребывание которых на фирме было под большим вопросом.

Таким образом, оценивались не только успешные сотрудники, что позволило сравнить результаты всех работников между собой (за счет каких факторов успешные сотрудники превосходят остальных). Проводилось также сравнение и с успешными менеджерами других фирм, действующих в подобном бизнесе.

Тестирование позволило оценить сотрудников по следующим факторам: интеллект, стрессоустойчивость, коммуникабельность, доминантность, контроль поведения, субъективный контроль. Был применен стандартный набор тестов.

По результататам тестирования руководство приняло решение о том, кто будет проходить дальнейшую процедуру оценки. В этот список вошли ведущие сотрудники фирмы: потенциальные кандидаты на управленческие должности; сотрудники, по результатам которых возникли вопросы (представления руководства не совпадали с результатами тестов).

Следующим шагом в оценке персонала, который был сделан уже на втором этапе работы консультантов, было проведение *ситуативно-поведенческого тестирования* с сотрудниками, отобранными по результатам тестов.

В данном проекте ситуативно-поведенческое тестирование выполняло несколько функций: оценку поведения сотрудников в моделируемых ситуациях, близких к реальным рабочим ситуациям; частичная обратная связь по результатам их оценки; знакомство сотрудников с элементами командообразования; выработка общего языка с консультантами, необходимость которого проявилась в дальнейшей работе.

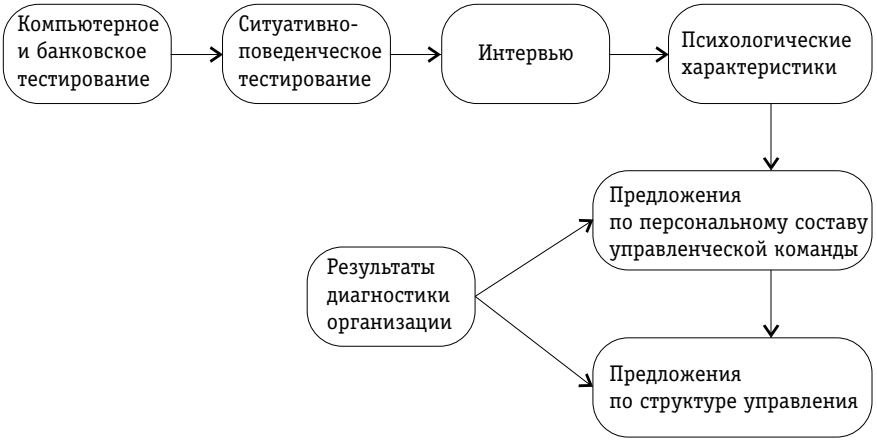
В ходе ситуативно-поведенческого тестирования оценивались:

- Действия сотрудников в групповой работе, их умение конструктивно вести дискуссии и принимать решения, лидерство в группе, направленность поведения в коллективе.

- Умение делать четкие выводы, обладая минимумом информации; качество информации, вычленяемой при этом.
- Направленность сотрудников при принятии решений в кризисных ситуациях (на отношения в коллективе или на достижение результата).
- Способ организации своего рабочего времени и его использования.

Последним шагом в процедуре *персонал-ассессмента* было проведение глубинных интервью. В их ходе уточнялись результаты тестирования, разрешались противоречия между мнением сотрудников и результатами тестирования (в том числе ситуативно-поведенческого), давалась обратная связь, выявлялся склад характера.

В результате всего комплекса оценки делового потенциала сотрудников руководству были представлены психологические заключения: краткая стандартизированная характеристика; описание интеллектуальной сферы; биографическая справка; выписка из учетной карточки отдела кадров; характеристика, написанная непосредственным руководителем; склад характера аттестуемого; его индивидуальные особенности; сильные и слабые стороны (как реальные, так и потенциальные); рекомендации (предложения консультантов по наиболее эффективному использованию данного сотрудника в организации, а также противопоказания в тех или иных видах деятельности).



Кроме того, еще одна задача консультантов заключалась в том, чтобы на основе данных персонал-ассессмента дать свои предложения по персональному составу управленческой команды. Команда должна была быть сформирована с учетом компетентности сотрудников, их индивидуальных особенностей и совместимости в командной работе.

По результатам диагностики организации консультантами были представлены предложения по структуре управления как фирмой в целом, так и управленческим органом рекламного агентства.

Клиенту были предложены различные варианты структурированного менеджмента, чтобы выбрать тип менеджмента, приемлемый для каждого отдела и подходящий для управления всей фирмой.

Для производственного отдела, по мнению Клиента, более всего подходил тип менеджмента, называемый *Рациональная аппаратная бюрократия ("научная организация труда"),* когда работа осуществляется на основе детально продуманной системы правил, а контролируются не только результаты, но и процесс деятельности.

Для организации работы отдела разработок наиболее приемлем *Командный менеджмент ("синхронизированная инициативность"),* основанный на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Этот же тип менеджмента признан наиболее эффективным для планируемого управленческого органа (управленческой команды).

Управление всей фирмой должно строиться, по мнению Клиента, по типу *Профессиональной бюрократии ("контрактация ответственности"),* когда в согласованных границах компетентности работники действуют на свою ответственность, руководствуясь профессиональным кодексом и опираясь на свою компетентность. Административному контролю подлежат только основные результаты. Отдел размещения предполагалось построить по этому же типу менеджмента.

Производственный отдел и отдел размещения уже работали по принципам, сходными с указанными типами менеджмента, поэтому основное внимание консультантов было обращено на представление структуры управленческой команды и последующего ее выстраивания, реорганизации работы отдела размещения и предложений по структуре управления всей фирмы.

Исходя из этого консультанты строили разработку системы оплаты труда сотрудников (в первую очередь систему оплаты труда членов управленческой команды).

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Система оплаты труда является одним из ключевых пунктов в деятельности фирмы. Поэтому руководство пожелало уделить этому вопросу особенное внимание. Результаты диагностики показали, что эта проблема являлась одной из самых животрепещущих и требовала скорейшего решения.

Существующая в тот момент система оплаты труда выглядела следующим образом. Большинство сотрудников получали очень небольшой оклад и бóльшую часть их дохода составляли комиссионные проценты от совершенной сделки или выполненной работы. Остальные сотрудники (секретарь, бухгалтеры и т.п.) получали только оклад, правда, более высокий. Таким образом, сотрудники участвовали в распределении прибыли (что не должно быть) и не участвовали в распределении убытков.

Предлагаемая генеральным директором система оплаты труда предполагала назначение более высоких окладов и отмену комиссионных процентов от суммы договора (или значительное их уменьшение). Здесь возникала проблема мотивации сотрудников.

Консультанты предложили для обсуждения одну из успешно применяемых на практике систем оплаты труда (более подробно описано в журнале “Эксперт”, № 23, 1996 год), разработанную Бовыкиным. Данная система в общих чертах выглядит следующим образом.

Система оплаты включает в себя: *тарифную систему* (отношения специалиста и работодателя), *контрактную (результирующую) систему* (отношения исполнителя и менеджера) и *систему участия в прибылях* (отношения работника как члена организации и собственника).

При этом работник получает:

- Тариф (оклад) с текущей корректировкой (сверхурочные, дополнительная работа, административные отпуска и т.п.)

- Премию (равную текущему тарифу) с уменьшением (депремированием), которое является функцией закрытого набора параметров (например, за каждое опоздание — 4-часовые тарифные ставки; за каждое нарушение сроков, установленных приказами, распоряжениями, должностными инструкциями — 10-часовые тарифные ставки; за каждый факт превышения полномочий — 10-часовые тарифные ставки). Депремирование не может превышать премию, то есть основной тариф не уменьшается штрафами.
- Бонус — выплачиваемая раз в полгода доля в прибылях, пропорциональная тарифу.

Затем консультантами была предложена следующая схема работы:

1. Проведение фокус-групп в ведущих отделах.
2. Анализ результатов, полученных в ходе оргдиагностики и фокус-групп.
3. Внесение своих предложений по системе оплаты труда управленческой команды.
4. Разработка совместно с управленческой командой системы оплаты труда на более низких ступенях. Выработка единых принципов и общей схемы.

Фокус-группы проводились отдельно в каждом подразделении с привлечением от 3 до 6 человек. При этом выявлялись основные факторы, мешающие качественному выполнению задания; обсуждался предложенный консультантами пример системы оплаты труда и выявлялись слабые места этой системы.

Кроме того, уточнялось отношение сотрудников к существующей системе оплаты; должна ли системы оплаты их отдела отличаться от системы оплаты труда в других подразделениях; каковы слабые места существующей системы оплаты труда и предложения сотрудников по ее усовершенствованию.

После анализа результатов, полученных в ходе фокус-групп и диагностики, консультантами было внесено следующее предложение.

Участвовать в распределении прибыли фирмы будут только члены управленческой команды, которые непосредственно принимают участие в управлении деятельностью фирмы. Наряду с этим они будут участвовать и в убытках фирмы, но в пределах своей компетенции (то есть полагающийся им оклад они должны получить в любом случае — *принцип ограниченной ответственности*). Полную ответственность несет только владелец фирмы.

Система оплаты труда строится по схеме: тариф + премия + бонус. Тариф устанавливается в зависимости от компетенции сотрудника по заранее разработанной схеме, с учетом его должностных обязанностей. Премия равна по размеру тарифу и выплачивается при добросовестном выполнении обязанностей и отсутствии нарушений дисциплины. Бонус выплачивается по итогам работы

за год. При этом член управленческой команды не может получить как меньше определенной суммы, так и больше ("дельта" одна и та же — *принцип симметричности*).

Кроме указанных принципов важно учитывать еще несколько. *Принцип целенаправленности* — направленность на повышение эффективности работы фирмы; *принцип соотносимости со средой* — доход сотрудников не должен быть существенно меньше, чем доход людей примерно той же компетентности, в той же должности. Он должен быть таким же, как в среднем по отрасли и для данного региона.

Эти же принципы и подобная схема должны быть учтены при разработке системы оплаты труда в отделах и в торговой фирме.

С системой оплаты труда непосредственно связан вопрос об управленческой концепции и должностных обязанностях сотрудников. Одним из стимулов к разработке должностных обязанностей стали слова сотрудницы, ответственной за распространение бюллетеня, выпускаемого организацией, произнесенные в ходе диагностического интервью. Она сказала, что бюллетень распространяется плохо, клиенты его не покупают и она их понимает. Естественно, перед руководителем организации встал вопрос о содержании ее деятельности, и консультанты предложили разработать управленческую концепцию и должностные обязанности как одну из ее составляющих.

Концепция управления предназначена для введения принципиальных положений, в соответствии с которыми будет проводиться управление организацией.

Основные положения общих обязанностей руководителей сформулированы для четырех видов ситуаций в деятельности руководителя:

1. Режим функционирования штатного порядка.
2. Особый режим функционирования.
3. Порядок действий при чрезвычайных ситуациях.
4. Деятельность по развитию бизнеса.

Режим функционирования штатного порядка подразумевает управление организацией основе принципов управления "по отклонениям". Принятие решений по производственным вопросам находится в компетенции начальников отделов. Информация о деятельности каждой из структур организации направляется в информационный отдел в порядке, установленном Положением об отделе. Оценка эффективности происходит на основе отклонений от плановых показателей.

Особый режим функционирования вводится в ситуациях, связанных с риском финансовых и иных потерь в организации. При принятии решений руководитель обязан подготовить варианты разрешения сложившейся ситуации, согласовать их с заинтересованными лицами (руководителями, чьи интересы затрагиваются ситуацией или связаны с ней технологически) и передать вырабо-

танное решение на утверждение руководству. Оценка эффективности производится руководителем по результатам выполнения всего цикла операций, связанных с решением проблемной ситуации.

Принятие решений в режиме *действий при чрезвычайных ситуациях* целиком возлагается на руководителя того отдела, где возникла такая ситуация. Меры принимаются оперативно, о принятом решении руководитель докладывает руководству в кратчайший срок. Оценка эффективности действий производится вышестоящим руководителем по результатам выполнения всего цикла операций, связанных с ликвидацией чрезвычайной ситуации.

Принятие решений в режиме *деятельности по развитию бизнеса (нововведениях)* происходит в результате обсуждения с генеральным директором планов развития бизнеса отделов или направлений деятельности. Информация локализуется у руководства и доводится до исполнителей только в части, непосредственно касающейся их. Оценку эффективности дает генеральный директор по мере продвижения к намеченной планами цели.

В ходе работы над должностными обязанностями была составлена таблица управления для каждого руководителя в пределах его зоны ответственности. В ней указывались фамилии сотрудников, действующих в обозначенных режимах, и действия руководителя.

	Подготовка решений	Принятие решений	Реализация решений	Оценка эффективности
Режим функционирования штатного порядка				
Особый режим функционирования				
Режим чрезвычайных происшествий				
Деятельность по развитию бизнеса				

Составление подобных таблиц по отделам позволило исключить дублирование большинства управленческих функций, заметно разгрузить персонал и добиться “стабильного” решения функциональных задач (т.е. действовать без “авралов”, конфликтов и т.п.). С принятием должностных обязанностей орга-

низационная структура стала более формализованной, не потеряв оперативности принятия решений.

Должностные обязанности составлялись на основе данных, полученных в ходе оргдиагностики, когда консультанты составляли обобщенный портрет деятельности сотрудника. На том этапе консультантов интересовала информация о деятельности сотрудников с точки зрения выполняемых обязанностях, внутренних и внешних связей сотрудника по решению функциональных задач, документооборота в пределах его компетенции, информационного обмена, в который включен конкретный сотрудник.

Реальное представление об этом дало наблюдение за сотрудником на его рабочем месте. Оно позволило зафиксировать основные моменты деятельности, которые затем раскрывались и дополнялись в ходе бесед с сотрудником и его непосредственным руководителем.

Введение таблиц управления, кроме того, позволило соблюсти единую форму должностных обязанностей, которые стали более доступными для понимания.

Общие положения должностных обязанностей включали не только описание зон ответственности, но и систему подчинения. Собственно обязанности содержали описание его деятельности, обязанности по ведению документов и системы отчетности.

С принятием должностных обязанностей были введены критерии оценки эффективности деятельности сотрудников и меры ее результативности, отразившиеся в системе оплаты труда.

Должностные обязанности стали частью Положения о персонале, утверждаемого генеральным директором, которое вводило систему подчинения и сроки отчетности сотрудников различных уровней. Оно стало одним из основополагающих документов в организации. С учетом Положения о персонале на более позднем этапе составлялись Положения об отделе, не только включающие в себя описание структуры и функций отделов, но и содержащие меры результативности деятельности, выраженные в количественных показателях.

Таким образом, по итогам работы на втором этапе консультантами были предоставлены результаты разработки концепции управления и должностных инструкций; предложения по системе оплаты труда; результаты персонал-ассессмента и предложения по персональному составу управленческой команды; варианты структуры управленческой команды; функциональная блок-схема всей организации; план поэтапной реорганизации фирмы.

В ходе работы у Клиента возник запрос по созданию на фирме информационно-аналитического отдела (выполняющего в том числе и функции маркетинговой службы).

ВЫСТРАИВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

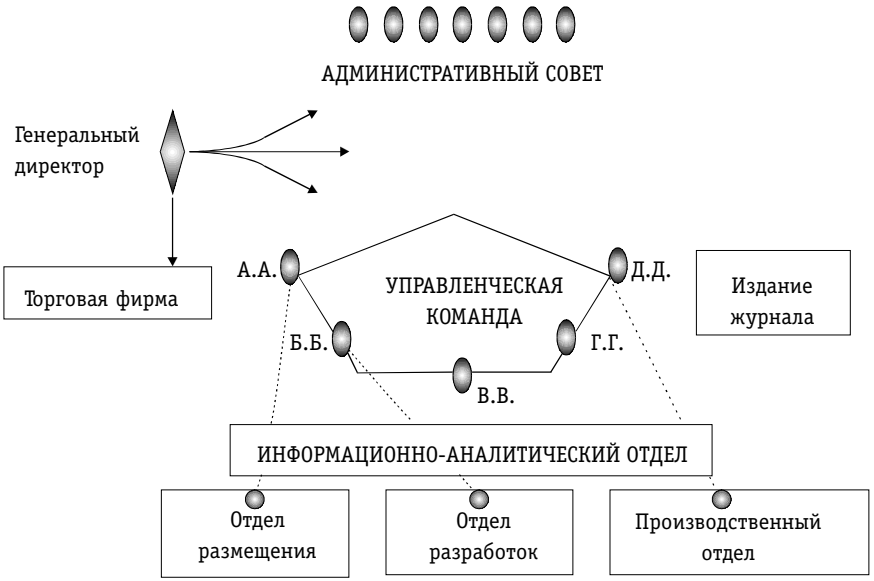
По мнению консультантов, цель работы управленческой команды заключается в том, чтобы обеспечить согласованную работу основных отделов и служб организации, а также непрерывное совершенствование технологии работ и технологии управления.

В управленческую команду входят начальники основных отделов, начальник информационно-аналитического отдела и помощник директора по оперативным вопросам.

Консультанты учли вероятность лоббирования начальниками отделов интересов только своего отдела. Именно поэтому система вознаграждения была построена таким образом, чтобы доход начальников отдела зависел не от эффективности работы исключительно его отдела, но от эффективности работы всего агентства.

Кроме того, консультанты предоставили функциональную блок-схему агентства в структуре всей фирмы с описанием функциональных позиций ведущих сотрудников фирмы.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
И СХЕМА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ



Для более эффективного управления фирмой была запланирована трехуровневая система принятия решений: Стратегический, Тактический и Оперативный уровни.

Стратегический уровень: условное название — административный совет (совет директоров). Разрешение вопросов *кадровой политики, финансовой политики,* вопросов, связанных с *внешними связями (представительство и PR)*. В него входят управленческая команда рекламной фирмы, директор торговой фирмы, финансовый директор, юрист и другие лица, по мере необходимости. Административный совет собирается раз в месяц и решает вопросы (простым большинством), по которым не был достигнут консенсус на более низких уровнях, и вопросы, связанные с совершенствованием управления всей фирмой.

Тактический уровень: условное название — управленческая команда. Разрешение вопросов, связанных с совершенствованием технологии работы и отлаживания системы управления, включая информационное обеспечение, выстраивание системы вознаграждений и т.д. В управленческую команду входят начальники производственного отдела, отдела размещения и отдела разработок. Ориентировочные функции — курирование работы отдела разработок, отдела размещения и производственного отдела, совершенствование технологии управления, координация работы всех отделов, синхронизация их деятельности и т.д.

Кроме них, в управленческую команду включаются начальник информационно-аналитического отдела и помощник директора. Начальник информационно-аналитического отдела отвечает за создание и развитие своего отдела. *Его ориентировочные функции*: информационное обеспечение подготовки совещаний управленческой команды, подготовка предложений по развитию фирмы, информационное обеспечение отлаживания системы управления и совершенствования технологий и т.д.

Помощник директора выполняет функции диспетчера и отвечает за оперативную связь между отделами. Он оформляет решения, принятые на совещании, и доводит их до кого следует.

Управленческая команда собирается раз в неделю и решает основные вопросы, связанные с управлением рекламного агентства и его совершенствованием. Решения принимаются путем достижения консенсуса.

Оперативный уровень: действие в рамках стратегических принципов и разработанных технологий. Оперативное управление осуществляется начальниками отделов, а также диспетчером. Диспетчер работает в рамках выработанной стратегии и принятых технологий.

На оперативном уровне осуществляется реагирование на внештатные ситуации. Каждый из членов управленческой команды занимает три позиции: вы-

полнение своих прежних функций, участие в работе управленческой команды и Административного совета.

Генеральный директор по мере необходимости участвует в совещаниях как управленческой команды, так и Административного совета.

Третий этап проходил в режиме сопровождения выстраивания системы структурированного менеджмента.

Работа велась по двум основным направлениям — налаживание работы управленческой команды и выстраивание структуры торговой фирмы. Отдельно консультанты участвовали в создании информационно-аналитического отдела.

На этом этапе перед консультантами стояла задача уже не проводить изменения и предлагать свои способы решения проблем, а осуществлять консалтинговую поддержку процесса. Именно поэтому основной акцент был сделан на работу с управленческой командой.

Первые совещания в качестве ведущих провели консультанты совместно с генеральным директором. Начиная с первого же совещания были предприняты попытки их структурировать. Предлагалась повестка дня, определялось время, которое будет длиться совещание, и время на обсуждение каждого вопроса, назначался ведущий.

Если участники не успевали уложиться в отведенное время, обсуждение прерывалось и переходили к следующему вопросу. Это делалось для того, чтобы участники приучались решать вопросы быстро, совещания проводить структурированно и не растягивать их на 4 часа.

Также учитывалось оформление визуального пространства и расположение участников.

До сведения приглашенных сотрудников были доведены предложения консультантов: цель организации управленческой команды, предполагаемая область деятельности, структура и персональный состав.

На первых совещаниях были приняты Положения об управленческой команде, регламент ее работы. В Положение входили вопросы, связанные с границами компетенции, порядком назначения и переназначения членов управленческой команды, обязанностями ее членов. Регламент учитывал периодичность и продолжительность совещаний, порядок принятия решений, кворум, делопроизводство, распределение ролей.

Следующим шагом было принятие плана-графика работы и Положения об отделах (четкого разделения сфер деятельности каждого отдела).

Самые бурные обсуждения вызвало принятие системы оплаты труда управленческой команды (описано выше).

После нескольких совещаний консультанты предложили провести семинар по технологии командной работы, с привлечением директора торговой фирмы и работников отдела разработок.

Цели семинара:

1. Провести командную “сыгровку” управленческой команды.
2. Ознакомить участников с методами командной работы.
3. Провести предварительную работу по командообразованию сотрудников отдела разработок.

Семинар длился около 4 часов. Его структура состояла из упражнений и комментариев к ним, а также ответов на вопросы участников.

Первое упражнение было направлено на включение группы в командную работу. Необходимо было решить задачу, которая требовала активного участия каждого члена группы.

Второе упражнение диагностировало умение команды вести дискуссию и принимать решения на основе консенсуса, конструктивно обсуждать противоположные точки зрения. Кроме того, выявлялись лидеры, оказывающие наибольшее влияние на принятие решений.

Затем следовали процедуры формирования образа желаемого будущего. Участникам не удалось поставить для себя цели, удовлетворяющие основным требованиям: реалистичность, конкретность, стимулирование к совершению действий. В данном случае участникам необходимо было ознакомиться с видением своих коллег, постараться достичь хотя бы минимального согласия.

Далее участники оценили работу своей фирмы и ее отделов с точки зрения командной работы. Они познакомились с менеджерским и лидерским стилем работы и применением их в командной работе.

Окончился семинар решением реальной задачи — формирования плана построения командной работы в отделе разработок. Участники были разбиты на три группы и вырабатывали план с учетом общего видения будущего этого отдела, позиционирования в нем, формирования целереализующей системы, распределения ответственности, определения сроков исполнения.

После семинара члены управленческой команды оказались более подготовленными к самостоятельной работе, и помощь консультантов требовалась только при решении сложных вопросов и в подготовке совещаний. Вели совещания уже сами члены управленческой команды (по очереди).

В течение последующего месяца была разработана и внедрена система оплаты в отделе разработок, налажена работа информационно-аналитического отдела, разработаны системы оплаты в других отделах, а также принят четкий и согласованный график прохождения договоров и сроки выполнения работ.

В качестве примера можно привести разработку и внедрение системы оплаты труда в отделе разработок. Новая система оплаты была призвана заинтересовать сотрудников в работе по малоприбыльным заказам, стимулировать выполнение большего количества работы меньшими силами, исключить простои, учесть участие сотрудников других отделов в распределении дохода отдела разработок. Внедрение системы оплаты происходило параллельно с налаживанием командной работы в отделе (осуществлялась консультантами).

Принимались во внимание не только объем договора и прибыль от него, но и степень участия каждого сотрудника, объем работы, выполняемый каждым из них, и другие факторы.

Расчет распределения дохода сотрудников по новой схеме и сравнение со старой позволили увидеть несправедливость старой системы оплаты труда (сотрудник, работая над малоприбыльным проектом, получал денег меньше, чем его коллега при работе над высокоприбыльным, затрачивая при этом одинаковое время и усилия). Это нередко приводило к конфликтам. Таким образом, новая система оплаты труда оказалась не только более эффективной и стимулирующей производительность труда, но и более справедливой.

В настоящее время в фирме налажена работа управленческой команды. Определены перспективы карьерного и профессионального роста ее членов. Налажена работа Административного совета. Раз в месяц члены Административного совета собираются и принимают решения по вопросам, касающимся взаимодействия торговой, рекламной и издательской (издание журнала) фирм, а также о путях их развития.

Для торговой фирмы с помощью консультантов подобран персонал, выстроена структура управления и система вознаграждения, разработан бизнес-план развития. В данный момент она уже начинает приносить самостоятельную прибыль.

На этом этапе работа консультантов свелась к минимуму. Фирма “Альфа” продолжала развиваться и совершенствоваться самостоятельно. В настоящее время консультанты встречаются с Клиентом лишь раз в месяц для консультации по общим вопросам.

М.Р. Гинзбург

СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЛИЯНИЯ

Никто никогда не общается с абстрактными организациями — мы всегда имеем дело с конкретными людьми. Решения принимают тоже конкретные люди. Поэтому взаимодействие между людьми остается решающим фактором в любом деле. Встреча двух людей, общение между ними — это всегда определенная атмосфера и воздействие одного человека на другого. Тот, кто умеет это делать сознательно — и быстро, — оказывается в выгодной позиции. Что представляет собой это воздействие, как оно осуществляется, как создавать благоприятную психологическую атмосферу — все эти вопросы прорабатываются на тренинге. В основе тренинга лежат современные представления о психологии общения и коммуникативные аспекты эриксоновского подхода.

Тренинг предназначен для руководителей, менеджеров, всех тех, кто по роду своей деятельности имеет дело с людьми.

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. Профессиональные задачи и навыки руководителя. Иерархия потребностей. Мотивация к труду. Два подхода к функционированию организации — два типа руководителей — два типа общения с людьми.

   Вводная теоретическая часть тренинга, в которой дается представление об иерархии потребностей по Маслоу, теории *У* и теории *Х* в менеджменте, рассматривается влияние положений, лежащих в основе этих теорий, на общение между людьми, осуществляется самодиагностика, позволяющая отнести себя к тому или иному типу.

2. Невербальное общение. Невербальное общение и внутреннее состояние. Впечатление, производимое на других. “Считывание” внешних признаков внутреннего состояния (язык тела). Роль внутренних состояний в общении.

   На основе выполнения практического упражнения анализируются основные невербальные составляющие общения, рефлексируется впечатление,

производимое каждым из участников на других людей, рассматривается роль внутренних состояний в общении.

3. Психологическая природа фасилитирующих отношений. Роль атмосферы доверия в общении, создание атмосферы доверия невербальными средствами. Зона общения. Зона общения и внутренний комфорт. Варьирование зоны общения. Работа с собственными внутренними состояниями.

   Рассматривается природа отношений, облегчающих общение. В практических упражнениях отрабатывается создание атмосферы доверия с помощью варьирования зоны общения и работы с собственными внутренними состояниями.

4. Физический контакт как составляющая невербального общения. Информационное содержание физического контакта. Допустимость физического контакта. Физический контакт и эмоции. Социальное использование физического контакта.

   В практическом упражнении ощущается и затем анализируется информационное содержание физического контакта. Рассматриваются социальные аспекты использования физического контакта в общении.

5. Вербальное общение. Одностороннее общение. Ловушки одностороннего общения.

   В практическом упражнении отрабатывается одностороннее вербальное общение, рассматриваются чувства, возникающие у участников одностороннего общения.

6. Слушание как способ создания и поддержания контакта. Нерефлексивное слушание. Самопрезентация. Самораскрытие. “Окно Джохари”.

   Вводится представление о нерефлексивном слушании, самопрезентации и самораскрытии как условиях эффективного общения. Нерефлексивное слушание и самораскрытие отрабатываются в практическом упражнении. Эмоции, возникающие у участников в ходе выполнения упражнений, интерпретируются с использованием “окна Джохари”.

7. Искусство психологической поддержки. Искусство похвалы и критики. Искусство поддержания самоуважения.

   На основе представлений К. Роджерса рассматривается понятие самоуважения и его роль в общении. Выполняются практические упражнения на отработку похвалы, критики, оказание психологической поддержки.

8. Рефлексивное слушание. Приемы рефлексивного слушания. Практика рефлексивного слушания.

   Вводится понятие рефлексивного слушания, рассматриваются и практически отрабатываются его приемы.

9. Искусство диалога. Гармонизация с собеседником. Подстройка. Уровни подстройки. Работа с разными уровнями подстройки.

   Вводится представление о подстройке. Анализируются и отрабатываются в упражнениях подстройка на уровне телесных реакций, на уровне речевых стратегий и на уровне ценностей.

10. Неопределенность в общении. Психологический смысл неопределенности. Практическая отработка неопределенности в диалоге.

    Рассматривается психологический эффект речевой неопределенности. Вводится представление о конгруэнтности и инконгруэнтности. Практически отрабатывается использование речевой неопределенности.

11. Бессознательные сигналы. Природа бессознательных сигналов. Распознавание и использование бессознательных сигналов.

    Вводится представление об идеодинамике и идеомоторной природе бессознательных сигналов; рассматриваются примеры использования идеомоторных бессознательных сигналов в различных ситуациях. Отрабатывается умение замечать и использовать бессознательные сигналы.

12. Якорение. Смысл якорения, возможности его практического использования. Практическая отработка.

    Рассматривается психологический механизм якорения, его использование для регуляции собственного состояния и в общении. Отработка приемов якорения в упражнении.

13. Базовые принципы воздействия. Просьба, приказ, требование, убеждение, внушение. Осознаваемые и неосознаваемые воздействия. Сопротивление. Обход сопротивления. Внимание и возможности воздействия.

    Рассматриваются различные способы речевого воздействия, отличие внушений от других способов. Мифы и правда о внушении.

14. Создание эмоционального комфорта. Свобода и ограничение в общении. Относительность и ее использование.

    Относительность как речевая стратегия; ее использование с целью создания эмоционального комфорта у собеседника. Отработка в упражнении.

15. Целостность и разделенность. Создание целостности и разделенности с помощью речевых приемов. Практическая отработка.

    Рассматривается создание разделенности как речевая стратегия, облегчающая воздействие и позволяющая избегать сопротивления. Отработка в упражнении.

16. Психологические механизмы использования банальности как метода речевого воздействия.

Рассматриваются психологические механизмы воздействия банальности. Различные виды банальностей. Отработка в упражнении.

17. Логика и алогизм. Использование составных речевых конструкций. Последовательность принятия. Подкрепление. Контингентная последовательность. Практическая отработка.

    Рассматриваются психологические механизмы воздействия составных речевых высказываний. Отработка в упражнении.

18. Аналоговое маркирование как метод воздействия. Приемы и способы аналогового маркирования. Практическая отработка.

    Практически отрабатываются приемы аналогового маркирования как способа речевого воздействия.

19. Дихотомия ложного выбора. Речевые конструкции “связывания”. Практическая отработка.

    Конструирование высказываний по типу “двойной связки”.

20. Подразумевание и предвосхищение. Их психологическая природа, конструирование, способы использования. Практическая отработка.

    Анализ и отработка подразумевания и предвосхищения как методов речевого воздействия.

ПРОЦЕДУРА

Профессиональные задачи и навыки руководителя

Тренинг начинается с вводной теоретической части, в которой анализируются возможные представления руководителей о том, что мотивирует людей к труду и какие способы воздействия на них необходимо применять. Противопоставляются два подхода: теория X, в соответствии с которой люди мотивируются стремлением к поощрению и страхом наказания, и теория У, в соответствии с которой люди мотивируются стремлением к самореализации. Эти подходы соотносятся с иерархией потребностей по Маслоу. С помощью специальной анкеты участники определяют свою склонность к тому или иному подходу.

Невербальное общение

Рассматриваются два вида общения — вербальное и невербальное и те смыслы, которые передаются в каждом из них. Анализируется роль внутренних со-

стояний в общении и их связь с особенностями невербального контакта. Вводится представление о “языке тела”. Выполняется упражнение на невербальный контакт.

Упражнение “невербальный контакт”

Участникам предлагается воспроизвести ситуацию общения руководителя и подчиненного, не пользуясь при этом словами. Время общения фиксировано; каждый участник общается с несколькими другими участниками, побывав при этом в обеих ролях. Затем следует разбор упражнения, целью которого является осознание участниками тех характеристик невербального контакта, которые влияют на внутреннее состояние собеседника.

Фрагмент тренинга:

> *Ведущий:* Когда вы были в роли подчиненного, вы с разными “руководителями” чувствовали себя по-разному?
>
> *Участники:* Да.
>
> *Ведущий:* Вы можете объяснить, почему возникают разные ощущения? Ведь не было сказано ни одного слова.
>
> *Участник:* Ну, во-первых, важно, как он к тебе относится.
>
> *Ведущий:* А как вы без слов можете узнать, как он к вам относится?
>
> *Участник:* Тут слова не нужны. Это и без слов видно.
>
> *Ведущий:* Ну а все-таки, как это видно?
>
> *Участник:* По глазам видно. Например, смотрит “сквозь” тебя. Глаза совершенно пустые. Или вообще на тебя не смотрит. Значит, ты с твоими проблемами ему совершенно “до лампочки”.
>
> *Другой участник:* Или наоборот, “сверлит” тебя глазами. Тоже приятного мало.
>
> *Ведущий:* Да, это важно. У кого во время упражнения был такой “руководитель”, который в течение всего упражнения не спускал с вас глаз? Как вы себя при этом чувствовали?

Комментарий. Материалом для обсуждения является собственный опыт и собственные переживания участников во время выполнения упражнения. В ходе этого обсуждения выделяются и осознаются различные компоненты невербального контакта — контакт глаз, поза и т.д. — и их воздействие на внутреннее состояние собеседника.

Психологическая природа фасилитирующих отношений

Вводится представление о фасилитирующих (облегчающих общение) отношениях. Обсуждается атмосфера доверия как важный компонент эффективности общения. Рассматриваются возможности создания атмосферы доверия невербальными средствами. Анализируется варьирование зоны общения как одно из таких средств. Выполняется упражнение по работе с зоной общения.

Упражнение "Зона общения"

Участникам предлагается осуществить общение в парах, изменяя по команде ведущего расстояние между собеседниками и их взаимное расположение. После выполнения упражнения обсуждаются параметры зоны общения, создающие у участников ощущения комфорта или дискомфорта.

Физический контакт

Рассматривается физический контакт как одна из составляющих невербального общения. Рассматривается связь физического контакта с эмоциональными состояниями. Обсуждаются социально санкционированные и социально несанкционированные ситуации физического контакта. Выполняется упражнение на физический контакт.

Упражнение "Физический контакт"

Участникам предлагается в парах, с закрытыми глазами, осуществить физический контакт с использованием только кистей рук, обращая при этом внимание на свои эмоциональные состояния.

Фрагмент тренинга

> *Участник:* Мое впечатление об этом человеке подтвердилось. Мне трудно это объяснить, но ощущение надежности, которое он производит, усилилось. Пожалуй, рациональному объяснению это не поддается, но я склонен доверять своему ощущению.
>
> *Другой участник:* Для меня это было интересным переживанием. Обычно на эти вещи не обращаешь внимания, а оказывается, что это многое говорит о человеке.

Комментарий. Выполняя упражнения на невербальное общение, в том числе на физический контакт, участники расширяют свой диапазон восприятия другого человека и обучаются различать тонкие сигналы и ощущения, возникающие в общении, на которые они обычно не обращают внимания. Это делает ситуацию общения более "объемной", помогает лучше понимать другого человека и быстрее налаживать с ним контакт.

Одностороннее общение

Одностороннее общение — один из видов общения, часто возникающий в контактах между руководителем и подчиненными. При выполнении и обсуждении упражнения рассматриваются "ловушки" одностороннего общения и переживания, возникающие у его участников.

Упражнение "Одностороннее общение"

Один из участников тренинга — "руководитель" — дает остальным инструкции, которые они должны беспрекословно выполнять, не имея права ни обсуждать их, ни задавать вопросы.

Фрагмент тренинга

Ведущий: Вопрос к участникам: что вы чувствовали при выполнении этого упражнения?

Ответы: Раздражение.
— Злость.
— Ощущение собственной тупости.
Ведущий: А что чувствовал наш "руководитель?"

Участник: Если бы у меня были такие сотрудники, я бы их всех разогнал. Элементарную инструкцию выполнить не могут.

Комментарий. Выполнение этого упражнения приводит к осознанию необходимости диалога при разъяснении каких-либо вопросов и при постановке задач. Этой "мелочью" часто пренебрегают, однако ее отсутствие приводит к взаимному непониманию даже при выполнении элементарного задания, не говоря уже о более сложных реальных задачах.

Слушание как способ создания и поддержания контакта. Нерефлексивное слушание

Вводится представление о различных видах слушания. Рассматриваются примеры нерефлексивного слушания, его техники, выполняется упражнение на нерефлексивное слушание. Вводится представление о самопрезентации и самораскрытии как условиях эффективного общения.

Упражнение "Нерефлексивное слушание"

Выполняется в тройках. Один из участников в течение 7—10 минут говорит на заданную тему, другой слушает его, используя приемы нерефлексивного слушания; третий — наблюдатель — отмечает, насколько эффективно используются приемы нерефлексивного слушания, и по завершении упражнения делит-

ся своими наблюдениями. Затем участники меняются ролями, чтобы каждый из них побывал во всех трех ролях.

Упражнение "Самораскрытие"

Выполняется в парах. Один из участников говорит в течение 7—10 минут, сообщая о себе информацию личного характера. Второй слушает, используя приемы нерефлексивного слушания. Затем участники в паре меняются ролями.

Комментарий. Чувства, возникающие у участников упражнения, интерпретируются с использованием известного "окна Джохари".

Психологическая поддержка

На основе концепции К. Роджерса вводится понятие самоуважения. Рассматривается его роль в общении и те способы, с помощью которых поддерживается самоуважение собеседника.

Упражнение "Психологическая поддержка"

Ведущий предлагает одному из участников рассказать о своей проблеме (либо рассказывает гипотетической случай), после чего просит всех участников оказать этому человеку психологическую поддержку. Способы оказания психологической поддержки участниками фиксируются и анализируются.

Упражнение "Комплименты"

Участникам предлагается разбиться на пары и сделать друг другу по пять комплиментов. Особое внимание обращается на то, чтобы комплименты отражали реальные позитивные черты партнера.

Упражнение "Критика"

Участникам предлагается предлагается разбиться на пары и высказывать друг другу критические замечания, используя технику "бутерброда" (похвала-критика-похвала).

Рефлексивное слушание

Вводится представление о рефлексивном слушании, рассматриваются его приемы (выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение чувств). Выполняется упражнение.

Упражнение "Рефлексивное слушание"

Выполняется в тройках. Один участник 7—10 минут говорит на заданную тему, другой слушает его, используя приемы рефлексивного слушания. Третий наблюдает за тем, как выполняются приемы рефлексивного слушания и после завершения упражнения делится своими наблюдениями. Затем участники меняются ролями, так, чтобы каждый побывал в каждой из трех ролей.

Комментарий. Активное слушание — один из важнейших коммуникативных навыков. При хорошей отработке этого навыка активное слушание для постороннего наблюдателя ничем не отличается от обычной беседы, диалога. Однако отличие есть, и весьма существенное. Если в диалоге цель собеседников в основном заключается в том, чтобы изложить, разъяснить и аргументировать свою точку зрения, то человек, владеющий приемами активного слушания, позволяет максимально раскрыть позицию собеседника.

Гармонизация с собеседником

Вводится представление о подстройке как эффективном способе гармонизации с собеседником. Рассматриваются различные уровни подстройки (на уровне тела, на уровне речевых стратегий, на уровне ценностей), выполняются упражнения на подстройку.

Упражнение "Подстройка на уровне тела"

Выполняется в тройках. Один участник 7—10 минут говорит на заданную тему, другой, поддерживая диалог, выполняет подстройку к позе, жестам и дыханию. Третий — наблюдатель. После завершения упражнения и краткого обсуждения участники меняются ролями.

Упражнение "Подстройка на уровне речевых стратегий"

Выполняется аналогично предыдущему; к подстройке к позе, жестам и дыханию добавляется использование характерных речевых оборотов собеседника.

Упражнение "Подстройка к ценностям"

Выполняется аналогично предыдущему. В дополнение к уже используемым способам подстройки участникам предлагается определить ведущие ценности собеседника и использовать их в подстройке.

Неопределенность

Вводится представление о конгруэнтности и инконгруэнтности в общении. Рассматривается использование речевой неопределенности как способа поддержания конгруэнтности. Выполняется упражнение.

Упражнение "Речевая неопределенность"

Выполняется в тройках. Участник А описывает участнику Б эпизод из своей жизни; затем участник Б описывает участнику А этот же эпизод с использованием неопределенных высказываний. Участник В — наблюдатель, он отмечает реакцию участника А на высказывания участника Б. После завершения упражнения и короткого обсуждения участники меняются ролями.

Бессознательные сигналы

Вводится представление об идеодинамике; рассматриваются идеомоторные движения как частный случай идеодинамики, их возможное сигнальное значение. Обсуждается "натуралистическое" использование бессознательных идеомоторных сигналов.

Упражнение "Бессознательные сигналы"

Выполняется в тройках. В первой части упражнения участник А, задавая вопросы участнику Б, устанавливает характерные для него бессознательные идеодинамические сигналы. Во второй части упражнения участник Б на все вопросы участника А отвечает только утвердительно (либо только отрицательно); задача участника А — получить ответы на свои вопросы, ориентируясь на бессознательные идеодинамические сигналы. Третий участник — наблюдатель. После завершения упражнения и короткого обсуждения участники меняются ролями.

Якорение

Вводится представление о якорении, рассматривается его психологический механизм, обсуждаются возможности в регуляции собственного состояния с его помощью. Выполняется упражнение.

Упражнение "Якорение"

Выполняется в парах. Участник А поочередно предлагает участнику Б вспомнить приятные и неприятные переживания из своей жизни; на пике приятного или неприятного ощущения эти переживания "якорятся". Затем участники проверяют воздействие "якорей" на эмоциональное состояние партнера, после чего меняются ролями.

Базовые принципы воздействия

Рассматриваются различные способы воздействия — просьба, приказ, требование, убеждение, внушение и их отличия друг от друга. Просьба, приказ, требование и убеждение требуют сознательного принятия и согласия. О внушении можно говорить тогда, когда коммуникативное воздействие вызывает неосознаваемую реакцию. Обсуждаются возможные причины сопротивления, связь того или иного вида воздействия с фокусом внимания.

Относительность

Обсуждается роль эмоционального комфорта в общении и способы его создания. Вводится представление об относительности как о речевой стратегии, создающей у собеседника ощущение свободы и эмоционального комфорта. Выполняется упражнение.

Упражнение "Относительность"

Выполняется в тройках или в парах. Участник А описывает участнику Б эпизод из своей жизни; затем участник Б описывает участнику А этот же эпизод, переформулируя все свои абсолютные высказывания в относительные. После короткого обсуждения участники меняются ролями.

Целостность и разделенность

Вводится представление о разделенности как речевой стратегии, способствующей созданию у собеседника состояния восприимчивости. Обсуждаются приемы и способы использования стратегии разделенности. Выполняется упражнение.

Упражнение "Разделенность"

Выполняется в тройках или в парах. Участник А рассказывает участнику Б эпизод из своей жизни; затем участник Б рассказывает участнику А этот же эпизод, переформулируя свои высказывания с использованием стратегии разделенности.

Банальность

Обсуждается использование банальности как вербального способа, направленного на создание определенных эмоциональных состояний. Рассматриваются различные категории банальностей. Выполняется упражнение.

“Упражнение “Банальность”

Выполняется в тройках или в парах. Участник А рассказывает участнику Б эпизод из своей жизни; участник Б рассказывает участнику А этот же эпизод, используя различные категории банальностей и отслеживая возникающие эмоциональные состояния с помощью бессознательных идеомоторных сигналов. После короткого обсуждения участники меняются ролями.

Составные высказывания

Рассматривается восприятие логики и алогизма в высказываниях. Обсуждаются различные виды составных высказываний, такие как последовательность принятия, подкрепление и контингентная последовательность. Выполняется упражнение на последовательность принятия.

Упражнение “Последовательность принятия”

Выполняется в тройках или в парах. Участник А описывает участнику Б неизвестный ему эпизод из жизни последнего, используя последовательность принятия. Возникающие при этом эмоциональные состояния фиксируются с опорой на бессознательные идеодинамические сигналы. После короткого обсуждения участники меняются ролями.

Аналоговое маркирование

Вводится представление об аналоговом маркировании как методе воздействия, позволяющем избегать критического анализа высказываний. Рассматриваются приемы и способы выполнения аналогового маркирования. Выполняется упражнение.

Упражнение “Аналоговое маркирование”

Выполняется в тройках или в парах. Участник А описывает участнику Б неизвестный ему эпизод из жизни последнего, используя аналоговое маркирование для вызывания определенных эмоциональных состояний. Возникающие состояния фиксируются с опорой на бессознательные идеодинамические сигналы. После короткого обсуждения участники меняются ролями.

Примечание. Аналоговое маркирование является простым в освоении и использовании и вместе с тем эффективным методом косвенного воздействия. Этот метод облегчает возникновение у собеседника комфортного эмоционального состояния, что делает его более открытым и восприимчивым в общении.

Связывание

Рассматривается дихотомия ложного выбора и речевые конструкции, построенные по типу так называемой “двойной связки”. В совместной групповой работе отрабатывается конструирование высказываний по типу “двойной связки”.

Подразумевание и предвосхищение

Рассматриваются речевые стратегии подразумевания и предвосхищения как методы косвенного воздействия. В групповой работе отрабатывается конструирование и использование высказываний, построенных по принципу подразумевания и предвосхищения.

Приложение

Раздаточные материалы к тренингу

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ

Уровень	*Содержание*
Самоактуализации	Творческое предъявление себя миру
Успеха	Признание, власть, уважение, влияние, самоуважение
Уверенности	Любовь, принадлежность, включенность и сплоченность с группой
Обороны	Убежище, безопасность, одежда, предсказуемость
Выживания	Еда, питье, отдых, секс

КОМПОНЕНТЫ НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

- Поза
- Жесты
- Мышечный тонус
- Мимика
- Взгляд
- Физический контакт

ВИДЫ СЛУШАНИЯ

Нерефлексивное

Приемы:

- Невербальные (поза, жест, взгляд)
- Вербальные(междометие, вопрос, поощрение)

Рефлексивное

Приемы:

- Выяснение
- Перефразирование
- Резюмирование
- Отражение чувств

ПОДСТРОЙКА

Уровень	*Содержание*
Телесных реакций	Подстройка позой: копирование позы собеседника Подстройка жестом: копирование жестов собеседника Подстройка к дыханию: а) подстройка дыханием б) кроссмодальная подстройка
Речевых стратегий	Использование ведущей репрезентативной системы Использование образов собеседника Использование речевых оборотов собеседника
Ценностей	Определение ценностей собеседника и гармонизация с ними

РЕЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

- Неопределенность
- Относительность
- Разделенность
- Банальность
- Последовательность принятия
- Подкрепление
- Контингентная последовательность
- Аналоговое маркирование
- Двойная связка
- Подразумевание
- Предвосхищение

5. О РАЗВИТИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Н.Ю. Тумашкова
К ВОПРОСУ О КОРПОРАТИВНЫХ ТУСОВКАХ

"...А развлекаться надо с умом!"

Профессиональная
народная мудрость

Затейник — веселый человек, выдумщик, склонный к придумыванию забав; руководитель массовых игр, развлечений.

Толковый словарь русского языка
С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведова

"... Даже идя на увольнение персонала и сокращая зарплатный и тренинговый фонды, урезая расходы на рекламу, компании тем не менее устраивают праздничные вечеринки для сотрудников, организуют слеты своих представителей со всех городов и весей, периодически вывозят весь состав фирмы в увеселительные зарубежные поездки и неустанно твердят о формировании корпоративной культуры и создании и поддержании командного духа.

Однако не отягощенная никаким идеологическим содержанием вечеринка превращается в безыдейную пьянку, идущую вразрез с принципом *efficiency**", — так считают Ищущие народной мудрости менджеры: по работе с персоналом, паблик релейшнз, рекламе.

"Делу время — потехе час"... — перечень народных мудростей и профессиональных сентенций можно продолжать. Но шутки шутками, а шутить с развлечениями становится накладно. Скромненький фуршет в средней руки ресторане обойдется фирме как минимум в 70 — 100 баксов с носа. А если носов — за сто? И при условии, что удастся договориться о "своем" спиртном. И все это для того, чтобы потом вынимать любимых сотрудников из салата, в котором они "отдыхают".

Призвать на помощь культурную программу? Во время празднования Нового Тысячелетия молодежные эстрадно-театральные коллективы в три с половиной

---

*Емкое английское слово *efficiency* в переводе на русский язык значит *оптимально дешево и максимально сердито. — Продвинутый отдел финансов.*

человека заламывали по полторы — две тысячи "зеленых" за 20 минут стандартной программы. О величинах калибра ведущего из "Поля чудес" можно было только начинать мечтать тысяч с десяти, не меньше. Пригласить конферансье попроще? Тогда надо быть готовыми впасть в счастливое пионерское детство и чувствовать себя полными идиотами.

Хорошо, если в компании есть яростные поклонники традиций КВН. И у них достаточно энтузиазма и времени. Однако и тут, кроме приятностей в виде написания сценария и репетиций, есть еще такое занудство, как выбор соответствующего места, определение меню, подсчет стоимости на человека, организация рассадки, обеспечение транспортировки туда и особенно обратно, отслеживание гладкости происходящего в процессе, когда уже тоже хочется немного расслабиться...

А если без суеты, у себя в офисе, скромненько?

Все-таки сегодня праздновать Священный День 8 Марта, заставляя своих Прекрасных Дам нарезать бутерброды в будничной переговорной, уже как-то неловко.

Можно, конечно, съездить в Египет и под конвоем дружественных автоматчиков покататься на верблюдах, чтоб, как говориться, "почувствовали разницу"...

А если всерьез, главная мысль, думаем, ясна: *надо совмещать приятное с полезным*.

У компаний всегда, а сегодня — и особенно завтра — есть острая потребность в работе с мотивацией персонала, которая не сводилась бы к примитивному денежному вознаграждению.

Очевидно, что такие тонкие материи, как лояльность, энтузиазм, доверие, хороший психологический климат, искреннюю товарищескую поддержку ни за простые, ни даже за "зеленые" деньги не купишь.

Профессионально организованные развлечения с проработанной "идеологической подоплекой" могут выполнить роль такого мотивационного инструмента, который при целесообразных затратах принесет компании серьезные психологические и — опосредованно — материальные дивиденды.

При подготовке корпоративных мероприятий следует опираться на Принципы Системного Подхода:

- Все корпоративные мероприятия, в том числе развлекательного толка, должны решать не одну, а несколько задач.
- Все корпоративные мероприятия должны выполнять некоторую диагностическую функцию.
- Все мероприятия должны работать на развитие корпоративной культуры компании.

- Все корпоративные мероприятия должны нести позитивную мотивационную нагрузку.
- Все корпоративные мероприятия должны давать опыт успешной совместной деятельности всем участникам мероприятия.
- Все корпоративные мероприятия, даже самого серьезного толка, не должны быть скучными.

Отсюда естественным образом вытекает, что сценарий для каждого события должен разрабатываться специально с учетом конкретных — общих и текущих — интересов компании, то есть у каждой конкретной вечеринки должна быть некоторая вполне разумная концепция.

Размер группы участников может варьировать — от нескольких человек до группы в 30000.

Если компания рассматривает семьи сотрудников как неотъемлемую часть своей жизни — значит, разрабатывается программа, которая ориентирована на включение и взрослых членов семьи, и детей в единое действо.

В качестве таких развлекательных мероприятий со скрытой или явной идейной начинкой могут выступать:

- любые престольно-праздничные вечеринки — к Новому Году, Дню Святого Валентина, 8 Марта, Дню Заблудших Зябликов и так далее;
- ежемесячные или ежеквартальные, например, по знакам зодиака, отмечания дней рождения сотрудников;
- банкеты в честь юбилеев компании;
- традиционные пикники на природе;
- завершающие торжества после проведения конференций, семинаров, тренингов;
- регулирующие энергетику, снимающие напряжения или усиливающие эффект сплочения дополнительные включения во время, скажем, ежегодных массовых съездов и слетов;
- в общем, любое корпоративное мероприятие, которое маскируется под развлечение.

Во время таких мероприятий может происходить:

- массовое идейно структурированное вкушение пищи и напитков,
- игры (самого широкого спектра: от тонких психологических до бега в мешках),
- танцы,
- конкурсы,
- соревнования,
- концертная программа,
- карнавальные шествия,
- вручение наград и подарков,
- и так далее.

В качестве мест проведения могут рассматриваться:

- офисные помещения,
- бары, рестораны,
- дискотеки, ночные клубы, казино,
- концертные и спортивные залы,
- стадионы, парки,
- площадки для парковки,
- лес,
- дома отдыха и санатории,
- учебные центры,
- сауны,
- то есть любое место, куда вмещается необходимое количество народа.

Какие задачи могут решать такие мероприятия, кроме, естественно, отдохнуть и повеселиться?

- Нужны новые идеи?
- Непонятно, куда двигаться дальше?
- Необходима всеобщая поддержка сложного начинания?
- Требуется снять нервное напряжение в связи с кадровыми передрягами или Проблемой 2000?
- Надо познакомить людей друг с другом?
- Разрядить межкультурный конфликт?
- Усилить лояльность по отношению к компании?
- Хочется понять причины некоторых неудач?
- Поднять творческий потенциал сотрудников?
- Работаете над миссией компании, над слоганами, стилем?
- Пытаетесь прояснить правила, нормы, ценности вашей корпоративной культуры?
- Все это без надрыва, без обид, в легкой игровой, самоироничной, творческой атмосфере, когда каждый чувствует себя комфортно и выглядит в наилучшем свете?

Что, опять же, кроме еды и питья, нужно иметь в виду, чтобы создать праздник:

- заранее утвердить бюджет у руководства и постараться из него не вылезать;
- составить списки участников;
- выбрать и забронировать место проведения;
- составить и утвердить меню;
- решить вопрос с рассадкой или расстановкой (если сесть все равно негде) гостей;

- обеспечить транспортировку участников и артистов, если таковые имеются в сценарии;
- украсить помещение всякими шарами, флажками, цветами и другими милыми аксессуарами;
- придумать и закупить подарки,
- выбрать или специально заказать праздничные открытки;
- продумать поздравительные тексты;
- но сначала, конечно, — вы помните? — продумать общую концепцию и создать сценарий,
- а лучше всего, чтобы избавить себя от всех этих мук, найти и нанять хороших профессионалов — и оттягиваться на полную катушку!

Что можно и нужно ожидать от массовиков-затейников сегодня?

1. Что они окажутся профессионалами в сфере — назовем это так — развлекательного консультирования.

2. Что они смогут добиться понимания тех мотивационных корпоративных задач, которые стоят перед компанией. Для этого консультантам придется подробно побеседовать с первыми лицами компании.

3. Что они сумеют уловить корпоративный стиль, почувствовать корпоративную атмосферу, заговорить на корпоративном слэнге. Для этого им придется либо встретиться с основными носителями корпоративной культуры, либо выудить всю эту информацию из менеджера по персоналу или по связям с общественностью, потолкаться по коридорам, поглотать дым в "курилке" — в общем, включить все свои "шестые чувства" и надеяться на свой недореализованный актерский опыт, систему Станиславского и творческую интуицию.

4. Что они предложат отвечающую запросу клиента общую концепцию мероприятия, подробный сценарий и прозрачную смету.

5. Что они избавят заказчика от головной боли организационной подготовки и дадут ему возможность с радостным нетерпением ждать реализации вожделенной программы.

6. Что все кончится хорошо!

Ну вот, а теперь, наконец, самое интересное: несколько подробных сценариев, плоды наших многолетних и радостных трудов на ниве идеологически-развлекательного бизнеса. В Приложениях указан тип компании, для которой проводилось мероприятие, численность участников и конкретные задачи.

Приложение 1

ОБЗОР ВОЗМОЖНЫХ МЕСТ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯ

Название	Описание	Меню, цены
Ресторан “Белый Лебедь” (Чистые Пруды)	Расположен на Чистых прудах, в живописном уголке старой Москвы. Очень модный, “стильный” европейский ресторан. Дизайн в стиле ампир — лепнина с золотом, хрусталь. Открылся 2 года назад, сервис на высоте, публика очень респектабельная. Стол сервируется фуршетом. Вдоль стен мягкие диванчики. Есть место для дискотеки. Фейерверк можно устроить на прудах и наблюдать его через огромные окна ресторана, выходящие на пруд. У ресторана — своя охраняемая парковка.	Вкусная, европейская, русская и грузинская кухня. Цены средние для ресторана такого класса — 70—80$ на человека.
Moscow Country Club (Нахабино)	Расположен в 15 км от МКАД (Волоколамское шоссе) в очень живописном месте, так называемая Подмосковная Швейцария. Ресторан “Four Seasons” расположен в 5-звездочном отеле Park Hotel. Европейский интерьер 5-звездочного отеля, европейский сервис. Сервировка — банкет в большом зале ресторана (все сидят). Для дискотеки используется смежный зал “Лебединое озеро”.	Европейская и французская кухня. Шикарная сервировка. Средняя стоимость банкета — 80—85 $ на человека, включая спиртное на 3 часа. Можно принести свое спиртное.

“Гранд Опера” Петровские Линии (Кузнецкий Мост)	Настоящий кулинарный театр. Торжественно-помпезный зрительный — он же обеденный — зал. Мрамор, бархат, позолота, портьеры. Есть сцена, партер, бельэтаж, балкон, царская ложа, оркестровая яма. Любимое место членов “Английского Клуба”.	Кухня русская и украинская. Средняя стоимость банкета — 150 $ со спиртным. За эти деньги можно *очень хорошо* поесть и попить.
Ресторан Центрального Дома Литераторов (Поварская)	Воистину легендарное место. В Дубовом зале — серебро, хрусталь, люстра — подарок тов. Сталина, камин. Публика — в основном иностранцы. У входа — швейцары в ливреях.	Офранцуженная русская кухня. Стоимость на одного человека — от 80 $ (в зависимости от спиртного)
“ПРАГА” — Ресторан — ночной клуб www.praga.ru	Традиционно-шикарное ресторанное место в центре Москвы. Великолепные интерьеры, известные по передачам Отта. Очень солидный строгий персонал, состоящий исключительно из мужчин среднего и выше возраста. Все — сама респектабельность. Много залов, но наиболее подходящий — Кремлевский. Интерьер можно посмотреть на сайте в Internet.	Кухня европейская. Ресторан очень известный. Меню очень разнообразное и изобильное, требует подробного выбора. Красивые фирменные блюда типа поросенка или осетра — $150. Средний банкет $70—80. Очень хороший — $90—100 — с фирменными блюдами, праздничным тортом, большим количеством напитков. Спиртное: водка $25 0,5 литра, вино — $20. $ 15—30 основное горячее блюдо.
“МИРАЖ” Джаз-клуб Ресторан — Дискотека (Новый Арбат)	Интерьер очень приличный, но современный — блестящий никель на мебели и отделке. Смотрится очень стильно. Большой зал на 300 чел. с танцполом. Во время концертной программы портьеры раздвигаются, что дает возможность прекрасно наблюдать сцену и при желании присоединиться к остальному залу.	Кухня европейская. Средняя стоимость банкета — 80—100 $ на человека (со спиртным, банкетным блюдом). Красивая встреча с горкой из бокалов с шампанским у входа, отдельный красивый фруктовый стол, большой торт.

Приложение 2

Заказчик:
Крупная российская
рекрутерская компания

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ ИГРЫ

Куда бы нас ни бросила судьбина
И счастие куда б ни повело,
Все те же мы!
Нам целый мир — чужбина,
Отечество нам, сами понимаете, что!

"Официальный слоган"

Цели игры

1. Расширить границы Компании (ресурсную базу)
2. Консолидировать силы Компании

Желаемые результаты игры

1. Со стороны семьи:

- Уважительное отношение к месту работы супруга(и)
- Хорошее место
- Хорошая работа
- Желание поддерживать чувство, что являешься членом большой семьи Компании

2. Со стороны самих работников:

- Компания — это значимая часть жизни
- Компания — это не только хорошее место для зарабатывания денег, это часть моего смыслового проекта, который называется "жизнь"

3. Со стороны бывших сотрудников:

- Хорошо, что я здесь работал(а), это мне много дало
- Компания была и остается частью моей жизни ("Я всегда буду человеком Компании, где бы я ни работал(а))

Целевая аудитория

Нынешние сотрудники компании из московского офиса — 44 чел.
Представители региональных офисов — 28 чел.
Члены семьи сотрудников московского офиса — 36 чел. (из них детей — 3—4).
Бывшие сотрудники компании — 24 чел.
ИТОГО: 132 чел.

Время проведения

28 — 29 апреля 1999 г.

Место проведения

Подмосковный дом отдыха

Необходимый реквизит:

Флип-чарт
Большие листы бумаги
Фломастеры
Ножницы
Скотч

СЦЕНАРИЙ ИГРЫ

Разогрев

1. "Вопросы на засыпку" — 5 минут.

   - Сколько семейных пар работает в Компании?
   - Сколько у компании жен?
   - Сколько мужей?
   - Сколько детей?
   - Сколько друзей?
   - Сколько партнеров?
   - Сколько конкурентов?
   - Сколько регионов?
   - Сколько москвичей?
   - Сколько регионалов?

2. Как узнать, сколько молока выпил грудной младенец? — Взвесить грудь до и после кормления.

Из чего складывается суммарный вес Компании? Задание для менеджеров: организовать процесс сбора информации и нарисовать диаграмму. На задание — 10 минут.

3. Нарисовать график изменения суммарного возраста компании по годам за 9 лет. На задание — 10 минут.

Игра 1. "Принцесса была прекрасная, Принцесса была ужасная"

Вся группа разбивается на три подгруппы: Семейная, Нынешние сотрудники, Бывшие сотрудники. Каждая из подгрупп разбивается на две части по принципу "От оптимистов к Пессимистам".

"Пессимисты" всех трех подгрупп готовятся выступать с ответом на вопрос: "Как было бы прекрасно, если бы в моей жизни не было Компании!" — Как именно?

Оптимисты всех подгрупп готовятся выступать с ответом на вопрос: "Как было бы ужасно, если бы в моей жизни не было Компании" — Как именно?

На подготовку двухминутного выступления — 10 минут.
После выступлений — общегрупповое обобщение.

Игра 2. "Линия жизни"

Вся группа разбивается на две большие подгруппы — Старые сотрудники и Новые сотрудники. (Бывшие относятся к Старым. Семьи — к Новым.)

Каждая подгруппа выделяет из своей среды команду в 12 человек, которые и выполняют Задания. Остальные — болельщики. Команды могут их привлекать в любом качестве и количестве. Болельщики могут вмешиваться на всех стадиях выполнения заданий.

Задание 1.
Построить памятник прошлому Компании. На создание скульптуры 5 минут.

Задание 2.
Команды легли спать. Прилетела Фея. Палочкой махнула. Выполнила все пожелания. Через год команды проснулись в Компании. По каким признакам они обнаружат, что что-то изменилось? Что изменилось? Подготовить трехминутные сообщения. На подготовку — 10 минут.

Задание 3.
Вся большая группа перемешивается и рассчитывается на 8, получается 8 команд.

Намечены переговоры Генерального менеджера с инопланетянами через 10 лет. Надо помочь. Все подгруппы готовят презентационные материалы компании по следующим разделам:

- Миссия
- Историческая справка
- Технология работы
- Перечень услуг и Прайс-лист
- Наши связи
- Наши сотрудники
- Наши клиенты
- Фирменный стиль (слоган, логотип, другие элементы, напр., новый адрес и т.д.)

На подготовку материалов 20 минут.

Материалы должны быть представлены в красивом письменном виде и зачитаны на большой группе. Генеральный менеджер должен прослезиться.

Перерыв

Разогрев. "Встреча друзей после долгой разлуки"

Поприветствовать друг друга после обеда разными частями тела: локтями, носами, коленями, бедрами и так далее по мере развития воображения.

Игра 3

Вся группа разбивается на три команды: Семьи, Настоящие и Бывшие.

Задания для группы Настоящих сотрудников Компании

Задание 1.
Настоящие сотрудники должны снять заказ у Семьи на идеального сотрудника и составить описание позиции. Подготовить кандидатов. (Кандидаты могут быть составлены по принципу: "Нос от Иван Иваныча..." и т.д.) Нужно пользоваться подручными материалами.

Задание 2.
Сотрудники должны разработать техническое задание для Семей по критериям идеальной семьи. Дать техническое задание Бывшим.

Задания для группы Семей

Задание 1.
Семьи должны снять заказ у Настоящих на идеальную семью и представить описание позиции. Подготовить кандидатов. (Семьи могут быть составными.) пользоваться наличными ресурсами.

Задание 2.
Семьи должны подготовить техническое задание для Настоящих по критериям идеального сотрудника Компании. Дать техническое задание Бывшим для разработки процедуры оценки.

Задания для группы Бывших сотрудников Компании

Задание 1.
Бывшие сотрудники должны принять заказ у Настоящих и разработать процедуру оценки кандидатов на идеальную семью. Провести с ними процедуру и отобрать на месте.

Задание 2.
Бывшие должны принять заказ у Семьи и разработать процедуру оценки кандидатов на идеального сотрудника Компании. Провести с ними процедуру и отобрать на месте.
Отобранных кандидатов привести всем в пример.
На игру отводится от двух до трех часов.

Перерыв

Банкет проводится в стиле “Russian Style Workshop”. (см. Приложение 6)
Кого-нибудь за что-нибудь можно наградить.

Приложение 3

Заказчик:
Крупная западная Компания,
имеющая крупное промышленное производство в России

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ И СЦЕНАРИЙ НОВОГОДНЕГО ВЕЧЕРА

Задачи мероприятия

1. Сплочение команды: старых и новых сотрудников, москвичей и регионалов, пожилых и молодых — через игровую совместную деятельность по созданию нового имиджа Компании.
2. Осознание каждым членом команды принадлежности к престижной Компании.
3. Понимание каждым членом команды собственной значимости для Компании в целом.
4. Получение опыта успешной совместной деятельности с коллегами из разных бизнес-подразделений Компании.
5. Отдохнуть и получить удовольствие.

Результаты мероприятия

1. Ощущение совместности.
2. Повышение лояльности к Компании.
3. Чувство гордости за себя и свою компанию.
4. Усиление творческого потенциала сотрудников.
5. Усиление общей позитивной мотивации сотрудников.
6. Удовольствие от праздничного вечера.

Время проведения

15.00 — 17.30

Место проведения

Подмосковный учебный центр

Целевая аудитория

Сотрудники московского офиса
Сотрудники администрации завода
ИТОГО: 120 человек

Общая концепция вечера

“Работаем на Новое Тысячелетие: имидж, технологии, люди”.

СЦЕНАРИЙ ВЕЧЕРА

Разогрев / Знакомство

1) Представление команд (на 9 команд сотрудники Компании разбиваются по спискам заранее так, чтобы в каждой команде были представлены сотрудники разных отделов):
2) Выбор Менеджеров проекта, они же — Судьи Ареопага.
3) Знакомство внутри команд:
   - По росту
   - По цвету глаз
   - По цвету волос
   - По любви к сладкому
   - По длительности работы в Компании
4) Гомеостаз — отработка согласованности команды.
5) Путанка — тренинг для Менеджеров проекта (команды запутываются, Менеджеры их распутывают).

Творческий нагрев. (В названиях этапов обыграны этапы реального технологического процесса)

1) Когда у вас в последний раз родилась творческая идея? Какая? Посовещайтесь и обнародуйте.
2) Сколько квадратов вы видите на картинке? Посовещайтесь и покажите.
3) Определите, какая фигура отличается от остальных? Посовещайтесь и обоснуйте.
4) Напишите список всех известных вам клиентов. Зачитываем по кругу. Вычеркиваем. У кого больше?

Подведение итогов Нагрева Ареопагом.
Подсчет производится в теплообменниках. 5 теплообменников — наивысший балл.

Охлаждение

1) Продвижение нового продукта (раздаем завернутые в упаковочную бумагу фотоаппараты, которые Компания намерена подарить всем своим сотрудни-

кам. Фотоаппараты упакованы так, чтобы создать иллюзию разных предметов). Надо придумать:

- Название + слайд или диаграмма
- Инструкция по пользованию в соответствии с главным слоганом компании
- Конкурентные преимущества

Презентация продукта. Подсчет Ареопагом голосов желающих приобрести ту или иную продукцию. Раздача продуктов желающим. Нежелающим — в принудительном порядке. Вскрытие.

2) Команды строят живые Скульптуры-Фотографии "Мы без Компании" и "Мы с Компанией в конце третьего тысячелетия". Придумывают подпись под фотографиями.

Все снимают. Ареопаг назначает теплообменники за Охлаждение.

Д.3. Объявление: Тем, кто найдет, где сделать фотографии сегодняшнего вечера к понедельнику, и представит фото, будет вручен специальный приз PR-отдела (Подписи всех сотрудников, работающих в компании больше 5—6 лет.)

Выпаривание

1) Выращивание или выпаривание персонала.

Менеджеры проекта вытягивают задание: изобразить для детей детсадовского возраста, будущих сотрудников Компании, в доступной для них форме следующие продукты:

- Сепаратор
- Центрифуга
- Декантер
- Фильтр
- Пластинчатый теплообменник
- Спиральный теплообменник
- Сварной теплообменник
- Промышленный насос
- Клапан

Показывают. Остальные должны догадаться, о чем идет речь.
Запрещается: называть впрямую и рисовать понятную схему.

2) Выпаривание с рынка конкурентов.
Команды выделяют самых знающих в маркетинге.
Играем в "Музыкальные стульчики". Каждому выбывающему вручается плакат с названием компании-конкурента.

Выигравшая команда получает вымпел Компании.
Ареопаг оценивает Выпаривание.

Конденсация

1) Команды делают эскиз логотипа в формате А4.
2) Два человека от команды (мужчина и женщина) рисуют логотип по эскизу на больших листах. (Женщина на руках у мужчины. Маркер у нее в зубах.)

Ареопаг оценивает Конденсацию.

Выпадение в осадок (добавленный этап к технологическому процессу)

1) Проверка слаженности команды с помощью гомеостаза.
2) Команды создают свое движение и свой боевой клич. Показывают.
3) Постепенное объединение всех движений и кличей в единый Ритуальный Танец и Клич Компании Следующего Тысячелетия.

Подведение итогов

Команды считают свои теплообменники.
Победители получают доступ к мини-гольфу.
Все команды получают приз в виде мешка с частью большого общего паззла + бутылку Шампанского.
Генеральный директор получает коробку с картинкой от паззла. Предполагается, что в комнате отдыха Компании каждый сможет во время своих перерывов внести вклад в собирание этого паззла.

Приложение 4

Заказчик:
Крупная западная компания,
занимающаяся разработкой
и продажей программных продуктов

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ И СЦЕНАРИЙ НОВОГОДНЕГО ВЕЧЕРА

Задачи мероприятия

1. В безопасной и ироничной форме отреагировать эмоции, связанные с проблемой 2000 года.
2. В ироничной форме отреагировать негативные эмоции в связи с некоторыми проблемами в компании.
3. Получить опыт успешной совместной деятельности с коллегами из разных бизнес-подразделений компании.
4. Отдохнуть.

Результаты мероприятия

1. Снижение напряженности в связи с проблемой 2000 года.
2. Снижение напряженности во взаимоотношениях различных подразделений.
3. Усиление творческого потенциала сотрудников.
4. Усиление общей позитивной мотивации сотрудников.
5. Удовольствие от праздничного вечера.

Время проведения

29 декабря 1999 года

Место поведения

Тайский ресторан

Целевая аудитория

Сотрудники московского офиса
ВСЕГО: 96 человек

Расписание мероприятия

1. 18.30 — прибытие на вечер.
2. 19.00 — начало программы.
3. 22.00 — дискотека.
4. 24.00 — завершение вечера.

Общая концепция вечера

“Боевые учения с элементами Russian Style Workshop’a”.

СЦЕНАРИЙ ВЕЧЕРА

1. Разогрев/знакомство: “С кем идти в разведку”:

   - Ты кто?
   - Я — такой-то.
   - Очень приятно.

С каждым пьют за знакомство. Необходимо строго рассчитывать дозу, чтобы за время процедуры было не более двух доливов.

2. Тосты, застолье, вынос плаката №1, первые номера бинго для розыгрыша подарков в беспроигрышной лотерее.

3. Разбивка на шесть “Бригад Спасителей Отечества”:

   - Небесные ласточки (НБ)
   - Малиновые береты (МБ)
   - Морские коты (МК)
   - Очень красная бригада (ОКБ)
   - Подразделение “Альфа-Ромео” (ПА-Р)
   - Команда “Зю” (КЗ)

Принцип разбиения — равная представленность в пяти командах членов разных бизнес-линий, шестая команда (КЗ) — менеджеры отделов, финансовый отдел, менеджеры высшего звена — образуют Главный штаб учений. Команды выкликаются в соответствии с полученными участниками при регистрации в начале вечера номерами.

4. Углубление знакомства по бригадам (начало личностно-смысловой проблематизации):

   - Ты меня уважаешь?
   - Да!
   - Обоснуй!

   Вынос плаката № 2, общее застолье, бинго.

5. По бригадам сочинение “Ужастиков”: что самое страшное может случиться (к Проблеме-2000).

6. Доклады от пяти групп о результатах работы — со сцены. (Кроме Главного штаба.)

7. Застолье в общей группе. Для поднятия настроения — танец тайской девушки. Вынос плаката № 3. Бинго.

8. Структурно-смысловая проблематизация — сначала общим хором, потом в бригадах:

   - Ах, зачем я на свет появился?
   - Ах, зачем меня мать родила?
   - Подробные ответы на эти вопросы по командам. Выработка общекомандных ответов.

9. Общее застолье. Опрос с микрофоном о результатах работы. Вынос плаката Бинго.

10. По бригадам. На основе представленного Списка товаров, имеющихся на складе, командам предлагается составить “Набор для выживания — 2000” из 20 предметов с Инструкцией по пользованию и обоснованием выбора. Инструкция должна быть утверждена в Главном штабе. Главный штаб, в свою очередь, составляет набор для штаб-квартиры Компании.

11. Бригады докладывают о результатах работы со сцены.

12. Массовое подкрепление перед Марш-броском. На последнем привале танцует тайская девушка. Выносится плакат № 5. Бинго.

13. Парад — марш-бросок под отрядную песню (используется караоке). Представители Главного штаба праздничными вдохновенными лозунгами приветствуют проходящих и замыкают парад.

14. Общее застолье. Вынос плаката № 6. Тайская девушка танцует прощальный танец. Бинго.

15. Бригады собираются вновь и задаются философским вопросом (пространственно-смысловая проблематизация):

    - И де я?
    - Варианты ответов.
    - А чевой-то вы тут делаете?

16. На вопрос в конце концов отвечает Главный штаб, зачитывая предлагаемые обстоятельства грядущей катастрофы, выработанные ранее.

Каждая команда за считанные минуты создает простое лаконичное решение проблемы, ритуальный танец Победы и ритуальный Победный звук.

17. Команды по очереди показывают решение, исполняют танец и производят звук. Главный штаб показывает свою работу последним.

    Постепенно к его движению и звуку присоединяются другие команды— и вот уже созданы Ритуальный Танец и Гимн Компании на следующее тысячелетие!

18. В общей группе поднимают тосты за Преодоление. Выносится плакат Бинго.

19. "Звезды" пришли поздравить компанию (концертная программа "двойников").

20. Генеральный менеджер Компании поет под гитару (сюрприз для него и для сотрудников).

21. Бригады в последний раз собираются вместе, и происходит вручение и распределение подарков из "Набора для выживания — 2000 в соответствии с их запросами.

22. Общее неконтролируемое застолье. Дискотека.

"РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ"

Плакаты (с карикатурами под Скотта Адамса, любимого автора Генерального менеджера Компании):

1. Главное — не скока выпить, а как закусить.
2. Что тайцу смерть — то русскому похмелье.
3. Всегда встречают по уму. А провожают по чему?..
4. Легко ученье, тяжело в бою.
5. А чевой-то вы тут делаете, а? или И де я? — краеугольные вопросы современности.
6. Правильно выбранная позиция избавит вас от лишнего веса.
7. Идея!!! И как вовремя!

Инструкция к заданию 8

Цель Задания:
Продемонстрировать свою творческую готовность к самосохранению.

Суть Задания:
1. Из нижеприведенного Списка предметов, имеющихся на складе, отберите 20 наименований и составьте из них “Набор для выживания — 2000”.
2. Обоснуйте выбор каждого предмета.
3. Составьте Инструкцию по применению набора (каждого предмета).
4. Утвердите Инструкцию в Главном штабе.
5. Подготовьтесь к выступлению.

Смысл Задания:
Выживание.

Список товаров на складе:

1. Прокладки на каждый день “Bella”, 5 шт. в упаковке
2. Тетрадь в клеточку с полями, 12 листов, 1 шт.
3. Бумага туалетная 54 метра, 1 шт.
4. Мыльница пластмассовая красная “IDEA”, 1 шт.
5. Набор четырехцветных прищепок, 16 шт. в упаковке
6. Набор для шитья “Sewing tool”, состоящий из 13 разноцветных катушек и 17 иголок
7. Фонарик обыкновенный, 1 шт.
8. Часы пластмассовые, детские, в форме сердца, 1 шт.
9. Мыльные пузыри “123 bubble”, 1 упаковка
10. Календарь на 2000 год, 1 шт.
11. “Logex” — металлическая губка для мытья посуды, пропитанная моющим средством, 1 шт.
12. Мячик каучуковый, 1 шт.
13. Батарейка “Varta”, 1 шт.
14. Петарда “Camelia flowers”, 1 шт.
15. Резиновый, воздушный шарик, 1 шт.
16. Мыло “Savoy”, 1 кусок
17. Клей — карандаш “Glue stick”, 1шт.
18. Шариковая нашейная ручка (на веревочке), 1 шт.
19. Освежитель для унитаза “Прибой”, 1 шт.
20. Говядина с перловой кашей (жестяная банка), 1 шт.
21. Килька в томатном соусе (жестяная банка), 1 шт.
22. Разрыхлитель теста “Баас”, 1 упаковка
23. Сухой пудинг “Баас”, 1 упаковка
24. Отруби пищевые ржаные “Фибромед”, 1 упаковка
25. Горчичный порошок, крестьянского помола, 1 упаковка

26. Соль поваренная “Экстра”, с пониженным содержанием натрия для лечебных и профилактических целей, 1 упаковка
27. Крепежные изделия ОАО “Нормаль”, 1 упаковка
28. Пластмассовая затычка для ванной на пластмассовой цепочке, 1 шт.
29. Ароматизированные платки “Aster”, 1 упаковка из 10 шт.
30. Пакетик с наклейками “Остров сокровищ”, 1 упаковка
31. Зубная паста “Жемчуг”, 1 шт.
32. Весы ручные, контрольные, с крючком, 1 шт.
33. Новинка: “Дохлокс” — уничтожает тараканов, 1шт.
34. Новинка: “Вик-оит” — истребитель тараканов, 1шт.
35. Газета “Московский Комсомолец”, 1 экз.
36. Список может быть продолжен…

Приложение 5

Заказчик
Крупная западная компания,
имеющая производство в России

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ АКТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОГО СОВЕЩАНИЯ

Цели проведения

- Дать возможность участникам поближе познакомиться на эмоциональном уровне
- Получить позитивный опыт совместной деятельности
- Повысить свой творческий потенциал
- На первичном уровне отрефлексировать ожидания и видения участников
- Получить некоторый опыт согласования различий и хороший эмоциональный заряд
- Развлечься
- Отдохнуть

Время проведения
23 июля с 17.00 до 19.00

Место проведения корпоративного мероприятия
Отель “Holliday Inn” в Виноградово, паркинг

Целевая аудитория
Сотрудники московского офиса
Региональные представители
ВСЕГО: 140 — 150 человек

Особенности мероприятия

1. Двухчасовая эмоциональная и физическая разрядка между двумя деловыми сессиями — на солнцепеке
2. Первое большое корпоративное мероприятие Компании
3. Значительное количество новых сотрудников
4. Представленность сотрудников различных уровней и регионов
5. Мультинациональный состав участников.

Обоснование сценария

За основу мы предлагаем взять креативную игру, направленную на выявление и закрепление общего в видении и ожиданиях сотрудников компании.

Предлагается провести работу в малых группах, сохранив репрезентативное распределение по рабочим группам, уже к тому моменту получившим некоторый опыт совместной деятельности.

Работа направлена на формирование коллективного самосознания с минимальным соревновательным мотивом.

СЦЕНАРИЙ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Вступление — 2—3-минуты

2. Разогрев — 20—30 минут

- все голубоглазые — вправо,
- все кареглазые — налево,
- блондины — направо
- брюнеты — налево
- рыжие — в середину
- поднимите руки, настоящие мужчины
- пошлите воздушный поцелуй, истинные женщины
- крикните те, кто работают в компании
  - 2 года
  - 6 месяцев
  - 1 день
- Разойдитесь по знакам Зодиака
- В Зодиакальных подгруппах:
  - Выстроитесь по росту
  - Найдите свою рабочую группу

Делаем вывод — какие различия есть в компании, в том числе различия в ожиданиях по отношению к самим себе.

3. Каждая группа получает задание

Представьте себе, что вся Компания приезжает на торжественное открытие нового N-ого офиса (назвать цифру) в России.

Вам необходимо представить свой отрепетированный *видео-клип* об открытии нового реп-офиса Компании в России. Место представительства выбираете сами, создаете структуру офиса, распределяете роли и обязанности. Учитывайте “местную специфику”.

Выбранный в каждой группе Warehouse Manager выбирает необходимый реквизит.

В видео-клипе должно быть отражено:

- Местные бренды компании в России
- Местный слоган
- Местный гимн
- Некоторое движение, выражающее корпоративный дух этого офиса
- Organisational chart нового офиса
- В чем состоят основные преимущества нового офиса
- Основные традиции нового офиса и социо-этнически-гендерно-физиологический состав его сотрудников
- Основные технологии коммуникации с головным офисом
- Кто является основными конкурентами и как с ними бороться
- Соотношение курса доллара и местной валюты
- И так далее, насколько позволит воображение

Каждый клип должен заканчиваться фиксированным *стоп-кадром* в виде скульптурной группы.

Структура игры

На подготовку отводится 20 минут (реально 30).
Можно использовать любой подручный реквизит.
Тренеры выступают в роли консультантов.
Каждая группа показывает свой клип и отвечает на вопросы доброжелательной аудитории — 10 мин.

Финал игры (20 минут)

Все группы выходят и встают в свои скульптуры.
Смотрят друг на друга, определяют, что есть общего и как можно все объединить.
Каждая группа выполняет свое ключевое движение.
Дальше движение передается по кругу — от одной группы к другой.
Таким образом, рождается новый корпоративный танец XXI века, завершаемый бурными аплодисментами.

Приложение 6

Заказчик:
Крупная западная Компания
по производству и сетевой продаже пищевых добавок

Цели мероприятия

1. Сформировать у участников ассоциации принадлежности Препарата к Компании.
2. Заложить основы устойчивого восприятия участниками символики и цветов Компании.
3. Закрепить у участников-дистрибьютеров Компании ощущение энтузиазма, подъема и веры в завтрашний день — как атрибут Компании.
4. Создать предпосылки вливания в ряды дистрибьютеров новых работников.
5. Обеспечить благоприятный психологический фон презентации для формирования единения участников мероприятия и закрепить воспоминания участников о мероприятии на бессознательном уровне.
6. Обеспечить чередование моментов релаксации с концентрацией внимания участников с целью повышения эффективности восприятия учебного материала в течение 6-часового рабочего дня.

Время проведения

Май 1998 г.
С 10.00 до 18.00
Перерыв с 13.00 до 15.00

Место проведения

Спортивный комплекс “Олимпийский”

Целевая аудитория

Торговые представители Компании из Москвы и СНГ
ВСЕГО: 30 000 участников

Особенности проведения

1. Участники во время презентации находятся в зрительном зале и не имеют возможности перемещаться.
2. На сцену постоянно выходят разные преподаватели, “вдалбливают” учебный материал и накачивают энтузиазмом.
3. Преподаватели обладают очень разной степенью артистизма (от нуля до максимума) и работают содержательно в одном стиле, что создает монотонный фон.

“Материальное” обеспечение мероприятия — технологические циклы

Применение логотипа Компании, а также родственных форм, композиций и цветов для оформления помещения, а именно:

- Изготовление и распространение среди участников флажков с изображением рекламного макета мероприятия на одной стороне и макета фирменного знака Компании с другой стороны.
- Изготовление и распространение среди участников футболок и жокеек фирменных цветов с изображением фирменного знака компании
- Украшение помещения воздушными шарами, по цвету и композиции соответствующими фирменному стилю Компании.
- Изготовление и распространение среди участников постеров-календарей с изображением Президента Компании, держащего в руках логотип Компании.
- Создание соответствующего стилю Компании музыкального сопровождения мероприятия; главная музыкальная тема должна присутствовать непосредственно перед началом мероприятия, при открытии и во время церемонии закрытия. Возможно использование разработанного музыкального ряда в специальных паузах и процедурах награждения.
- Закрепление положительных эмоций целесообразно произвести за счет одного из древнейших способов якорения — по запаху: в заключительной части презентации использовать запах полыни как запах, соответствующий архетипическим ассоциациям фирменного стиля компании; в дальнейшем в массовых акциях компании — повторять использование этого запаха.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ СОПРОВОЖДЕНИЮ ЮБИЛЕЙНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ КОМПАНИИ И ПРОДВИЖЕНИЯ НОВОГО ПРЕПАРАТА

Упражнения

(все упражнения проводятся в течение дня в паузах между докладчиками)

1. По команде двигать каждым пальцем на руках отдельно, начиная с мизинцев. Для сосредоточения.

2. Гомеостаз: выбрасывать пальцы — синхронизировать с соседями в ряду.

3. Медитация на дыхание: слушаем свое дыхание, дыхание соседа справа, слева, в ряду, в зале, в здании, в микрорайоне, в городе, в стране, во Вселенной — и обратно: в убыстряющемся темпе. Это упражнение на отдых, на объединение и концентрацию энергии.
4. Поперебрасываться через ряды "кушами" — мохнатыми резиновыми шариками.
5. Все встали, резко перегнулись в поясе и выдохнули со звуком: "Здра-а-асьте!"
6. Все встали, руки в стороны, издали звук "М-М-М!", руки вперед, звук "У-У!", руки вверх, выкрикнули "А-а!".
7. Медитация о запахе: дорога, поле, полынь.
8. Медитация о звуке и запахе: соловей, тишина, отдаленный шум грома, гром, всполох молнии, тишина, резкий запах полыни и щебет птиц.
9. "Кумиров надо знать в лицо": из зала камера выхватывает отдельные лица и проецирует их на экран. Все встают и выкрикивают: "Это — я!" Потом: "Это — мы!"
10. Лицо на экране: "Это — я!", потом: "Это — команда!"
11. Лицо на экране: "Это — я!", потом: "Это — семья!"
12. Фирменный клич (периодически): "У-ху!"
13. Медитация об успешном возрасте: с детства — до сегодня, узнай свой успешный возраст, как ты себя тогда чувствовал, это — сегодня с тобой, это — всегда с тобой.

Приложение 7

Заказчик:
Крупный международный холдинг по кадровой рекламе, рекрутменту и консультированию

Время проведения

Январь 1998 года
10.00 — 17.00
13.00 — 14.00 — “рабочий” ланч

Место проведения

Аббатство Ковентри (Великобритания)

Целевая аудитория

Первые и вторые лица английских и других европейских компаний холдинга.
ВСЕГО: 50 — 100 человек.

Проблемы:

1. Различия между нациями
2. Различия между компаниями
3. Различия между направлениями бизнеса (рекрутмент, кадровая реклама, кадровый консалтинг и вновь образуемый общий отдел продаж)
4. Некоторая соревновательность, существующая между направлениями
5. Короткое время, прошедшее с момента присоединения к Холдингу
6. Быстрый рост и вопрос: “Кто мы?”

Ключевая проблема

Самоидентификация и принадлежность:

- Как я отличаюсь от тех, кто не Холдинг
- Что у меня общего с теми, кто Холдинг?

Цели мероприятия

1. Сделать шаг на пути преодоления этих различий, противоречий к некоторому осознанию своей самоидентификации и принадлежности.
2. С другой стороны, мы уверены, что хотя и делу — время, но хоть час — да потехе! — словить кайф от совместности!

Задачи

1. Лучше узнать друг друга.
2. Получить опыт командного взаимодействия и успешного решения проблем.
3. Лучше понять, как рекрутеры, рекламщики и консультанты могут быть полезны друг другу.
4. Получить позитивный эмоциональный опыт принадлежности к большой группе Холдинга.
5. Оттянуться по полной программе.

Особые задачи для группы консультантов

1. Получить и продемонстрировать опыт успешной работы в международной команде
2. Оттянуться в квадрате

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СЦЕНАРИЮ ВЕЧЕРА

1. Разогрев (чтобы помочь каждому почувствовать себя в большой группе комфортно, безопасно, обнаружить у себя и других забавные и объединяющие "похожести"):

    1) — У кого глаза голубые? — Поднимите руки и издайте вопль!
    — Кто любит кататься на лыжах? — Поднимите руки и ...!
    — Кто считает себя настоящим мужчиной? — Поднимите...все, что можете!
    — Кто считает себя настоящей женщиной?...
    И так далее.

    2) Участники делятся на четыре большие группы в соответствии со стихией своего Знака Зодиака (Огонь, Вода, Воздух, Земля). Каждая группа находит свое особое движение, выражающее и привносящее в большую энергию Стихии.

2. Группа делится на 4 (или 8, в зависимости от количества участников) репрезентативных гетерогенных Рабочих групп.

3. Задача каждой группы — "создание Нации" под следующими названиями:

    - Холдинг-Рекламщик,
    - Холдинг-Рекрутер,
    - Холдинг-Продавец,
    - Холдинг-Консультант

Необходимо продумать и отрепетировать целую кучу важных составляющих:

- внешность,
- стиль общения с клиентами, в семье, с властями, с детьми, с женщинами и мужчинами и т.д.,

- любимые национальные блюда,
- мечты,
- чувство юмора,
- национальные анекдоты,
- история,
- за что сражаются,
- народные танцы,
- национальный гимн,
- и так далее.

3. Парад-карнавал Объединенных Наций Холдинга.
4. Во время ланча группы сидят вместе и веселятся.
5. После ланча каждая группа делегирует несколько человек в две смешанные группы, которые будут работать над созданием и представлением "Холдинговая Нордстромовская Триада" (Обыгрывается нордстромовский подход к менеджменту, с идеей внедрения которого носится верхушка Холдинга и о котором никто почти ничего не знает.) Рабочие группы осуществляют поддержку и консультирование.
6. Смешанные группы представляют свои конструкции.
7. Группы пытаются объединить свои конструкции в одну.
8. Заключительная процедура, в которой есть место чувствам и рефлексии.

- О чем напоминает вам эта (эти) конструкция(и)?
- Что вы по этому поводу чувствуете?
- Что бы сказал Нордстром?
- Что бы сказал Энди (генеральный директор)?
- И так далее.

Что дальше

1. Отдохнуть и переодеться для вечеринки
2. Потусоваться на вечеринке

Роль консультантов

Фасилитация процесса

Комментарий

Видеозапись с целью создания корпоративного ролика.
Необходим некоторый реквизит для игры.

Б.М. Мастеров, Н.Ю. Тумашкова

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТАФОР В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНСАЛТИНГЕ И ТРЕНИНГЕ

Описывая два конкретных случая из практики консультирования и тренинга в организации, мы отразим только одну линию — работу с *видением организации и организационных взаимодействий (vision) членами организации*. Согласование субъективных видений или, по крайней мере, выявление и взаимный обмен ими — обязательный, часто основной компонент работы по формированию команды, оптимизации делового взаимодействия в организации. В свою очередь, из этой линии мы вычленим и представим читателю такую ее составляющую, как *использование метафор (метафорического языка)* в качестве *инструмента* выявления и согласования субъективного видения организационных взаимодействий. Уточним также, что речь пойдет о *свободных* метафорах (в диагностике, консультировании, тренинге используются также *заданные* метафоры, например: "Если бы ваша компания была государством, то каким? Монархией? Парламентской или президентской республикой? Опишите то государство, которое вам представляется, когда вы думаете о вашей компании" и т.п.)

Консалтинг — это всегда интервенция. Даже диагностика организации уже является таковой, не говоря уже об активных этапах консультативного процесса — тренинге, внедрении структурных и функциональных изменений и инноваций (reengineering), организации процедур принятия решения в управленческой команде и т.д. Конструктивность интервенции во многом зависит от используемых средств. И здесь можно говорить об особенностях и даже преимуществах использования такого инструмента, как метафора, при работе с субъективными видениями сотрудников какого-то фрагмента организационной реальности по сравнению с использованием рациональных, понятийных конструктов.

Метафора — это *иносказание*, в котором объекты описываемой реальности, связи и отношения между ними заменяются иными, *сохраняя* при этом *и подчеркивая главные* с точки зрения генератора метафоры *характеристики* ото-

бражаемых в ней реальных объектов и их отношений. Это преимущество заложено в самой природе метафоры.

Использование метафор активизирует ассоциативное и образное мышление. В силу этого *метафора* — прекрасный *материал для личностных проекций*. Порождая метафорический образ, человек вкладывает в него не только то, что он осознает в отображаемой реальности, но и свои бессознательные ее видения, их эмоциональную окраску, ценностное отношение к этой реальности. Все это весьма важно при проведении диагностики.

С ассоциативностью и образностью связано также такое преимущество метафоры, как ее *эвристичность*. Кроме заложенного в них генератором образа, метафорические объекты, их связи и отношения несут в себе свои собственные характеристики — образ обладает относительной самостоятельностью. Поэтому, анализируя и развивая метафорический образ в соответствии с этими характеристиками, можно не только увидеть ранее не осознаваемые компоненты реальности, но и/или прийти к такому ее видению, которое поможет изменять ее в желательном направлении (например, увидеть пути решения проблемы).

Выявляя осознаваемые и бессознательные компоненты субъективных видений, метафора тем самым преодолевает или смягчает возможные психологические защиты ее создателя, возникающие, например, как естественная реакция на психологическую интервенцию (при проведении интервью, на тренинговой сессии и т.п.). Одновременно метафора выполняет защитную функцию. Во-первых, метафорическое описание — это всегда “как бы”, не совсем “по-настоящему”. Во-вторых, метафора всегда многозначна, она может быть прочитана, проинтерпретирована по-разному. Поэтому за метафорой можно “укрыться”, если описываемая реальность является значимой или травмирующей, или когда описание в прямой рациональной форме представляется для интервьюируемого психологически небезопасным. Видение, выраженное метафорически, легче принимается другими. То же самое можно сказать о принятии обратной связи, данной другим человеком и описывающей его видение тебя самого в метафорической форме. Неоднозначному “как бы” не стоит серьезно противостоять, нет нужды его оспаривать, даже если ты с этим видением не согласен (или если это вызывает негативный эмоциональный отклик).

И, наконец, можно говорить о высокой *операциональности* метафоры, усиленной *игровым потенциалом*, заложенным в ее “как бы”: можно развивать метафорический образ словесно или в рисунке, можно метафору инсценировать и развивать драматическое действие в соответствии с логикой ее персонажей, объектов, их отношений на тренинговых сессиях и т.д.

Высказав эти общие замечания, перейдем к описанию и анализу конкретных фрагментов консультативной и тренинговой работы.

“ПОСПОРИЛИ ФИЗИОЛОГ С ГИСТОЛОГОМ...”

Физиолог: Функция печени — вырабатывать желчь.
Гистолог: Ну что Вы, коллега! Печень состоит из таких-то и таких-то клеток и тканей!

Студенческая прибаутка

Компания “А Капелла” (PR и консалтинг) получила от директора по персоналу одной из крупных западных компаний, успешно оперирующей в России и имеющей московский и региональные офисы (обозначим ее “X”), предложение о встрече, чтобы обсудить возможный заказ на team-building управленческой команды. (Английское выражение *team-building* сейчас нередко используется без перевода, поскольку в русском языке нет краткого выражения, обозначающего широкий комплекс “мероприятий”, направленных на повышение эффективности и слаженности деятельности, сплоченности, улучшение психологических характеристик взаимодействия в команде, повышение ее творческого потенциала и т.д.).

Для уточнения запроса было проведено две встречи — с директором по персоналу и генеральным директором “X”. На встречах выяснилось, что в течение предыдущего года управленческое звено компании переживало трудные времена — развивался внутренний конфликт с подключением зарубежной штаб-квартиры, завершившийся определенными кадровыми перестановками и сменой генерального директора. Последствия этой ситуации продолжали сказываться на функционировании управленческой команды — взаимодействии дирекции, руководителей подразделений московского офиса, управляющих региональных представительств по продажам.

По мнению директора по персоналу и генерального директора, наиболее проблемными точками взаимодействия и отношений в команде были:

- низкий уровень доверия между членами команды, недостаточная кооперативность;
- напряженность в отношениях между иностранными (expatriates) и российскими менеджерами;
- взаимные недовольства в отношениях “регион — московский офис” (во многом схожие со стандартным конфликтом “sales — marketing”, когда “текст” первых мог бы звучать так: “Вы нам только указываете, хотя не знаете и не желаете знать ситуацию на местах, а мы здесь прекрасно ориентируемся и вообще являемся теми, кто приносит реальные деньги компании”, а кроме того, “Вы не видите ситуации целиком, мы владеем всей информацией и можем выстроить долговременную стратегию. Ваша работа — это работа на себя, в первую очередь на собственные интересы, а мы выступаем в интересах компании в целом”);

- слабое горизонтальное взаимодействие между региональными менеджерами;
- недостаточная инициативность менеджеров (претензии со стороны expatriates российским членам команды);
- некоторые члены команды являются эмоциональными раздражителями для остальных;
- сбои в информационном обмене (информация задерживается и искажается).

Запрос звучал следующим образом: "Провести выездную team-building сессию (тренинг), которая помогла бы улучшить командное взаимодействие, в том числе за счет если не решения, то ослабления означенных проблем".

В результате переговоров был сделан заказ, зафиксированный в форме "трехступенчатого" контракта:

1. Диагностический этап: консультанты фирмы "A Cappella" проводят подробные конфиденциальные интервью с менеджерами — членами управленческой команды (включая генерального директора), выявляя их видение ситуации, в том числе по параметрам, высказанным генеральным директором и директором по персоналу.
2. Анализ и обобщение данных, полученных в интервью. Результат в обезличенном и обобщенном виде (соблюдение требования конфиденциальности) обсуждается консультантами, генеральным директором и директором по персоналу. Консультанты предлагают свои варианты работы с выявленными проблемами. Цель такой работы — team-building, однако не обязательно это будет тренинговая сессия, или же только тренинговой сессии может оказаться недостаточно. Согласуется содержание и план дальнейшей работы.
3. Этап реализации намеченной на втором этапе работы по team-building.

Сразу скажем, что в результате проведения диагностики был спланирован комплекс активных действий, включающий в себя и выездную четырехдневную сессию по team-building, и мониторинг командного взаимодействия, и индивидуальное консультирование (coaching) генерального директора и директора по персоналу.

В проводимых диагностических интервью с членами управленческой команды "X" им среди прочего предлагалось представить команду метафорически (дать свободную метафору): "Можете ли вы дать какой-то метафорический образ вашей команды? Что она собой напоминает? С чем вы могли бы ее сравнить?"

Были получены следующие метафоры:

A. Корейский автомобиль “Хюндаи” — внешний вид замечательный, все вроде на месте, но качество отнюдь не немецкое.

B. Сообщество высокоорганизованных насекомых, муравейник. При внешней разлаженности действий получается какой-то результат. Каждый муравей может думать свое, все что угодно, но ходит по той тропе и делает то, что предписано организацией. Иначе будет уничтожен.

C. Больной, перенесший тяжелую операцию. Лежит в постели и ждет выздоровления или когда придет доктор.

D. Группа беспризорников-подростков. Потенциально умеют много, но нет дома, взглядов на жизнь, линии поведения, нет опоры ни на кого. Так, бродят. Им нужно выживать. Они оторваны от взрослого обеспеченного мира, где взрослые знают, что хотеть и как этого добиваться.

E. Цирковой спектакль или гала-концерт: у каждого свой номер, свое шоу.

F. Молодой пес, полный энтузиазма, нуждающийся в руководстве.

G. Футбольная команда “Ливерпуль”. Раньше она была очень успешной — у нее был “сильный стиль”, не было особо выдающихся “звезд”, но каждый выполнял свою работу. Сейчас это команда “звезд” и она пошла вниз. Наша команда — “парад звезд”, где некоторые просто не мотивированы играть.

H. Все хотят как лучше, а получается как всегда.

I. Корабль. Кто-то из плывущих на нем знает, куда он движется, кто-то — нет. Плывущие никак не могут определиться, кто они в этом плавании: боцман или кок? юнга или штурман? пассажир или матрос?

J. Яйцо. Оно не знает, кто оно и зачем. Молодой недифференцированный организм. Из него может со временем вылупиться цыпленок или орел.

K. Метафору не дала, но постоянно говорит о неопределенности ролей, уровня компетенции и ответственности в принятии управленческих решений: “Куда мы допущены”?

L. Мяч. Прыгает, никак свое место не найдет. Нецеленаправленно. Где ворота? Куда бить?

M. Дачный кооператив. Вспоминается фильм “Гараж”.

Анализ метафор

Вычленяются значимые с точки зрения генераторов метафор *измерения* организационной реальности и характеристики взаимодействия в управленческой команде:

- Целеполагание и стратегия (B, D, G, I, J, L).
- Интересы и мотивы, кооперативность (B, E, G, H, M).
- Власть и руководство (B, C, D, F, K).
- Функции, роли, уровни компетенции и распределение ответственности, “правила игры” (B, E, G, I, J, K).
- Динамика развития организации, стадия развития на настоящий момент (C, F, I, J).
- Оценка качества командного взаимодействия и его эффективности (A,D,G,H).

Члены команды, как мы видим, *рассматривают реальность сквозь разные категориальные сетки*. У каждого респондента существует индивидуальный набор, своя комбинация категорий, с помощью которых они структурируют свои видения.

Даже если какие-то измерения у респондентов совпадают, это еще не означает, что они одинаково оценивают эти аспекты реальности. Например, в метафорах респондентов B, I и K присутствует измерение “функции, роли, уровни компетенции и ответственности, “правила игры”. Однако для B они определенны, их нужно только “разгадать” (рассмотреть за внешним хаосом) и неукоснительно им следовать (здесь также сильна эмоциональная окраска — тревога: “иначе — будет уничтожен”); для I важно, чтобы члены команды самоопределились и сами брали на себя ответственность; а для K важно, чтобы границы компетенции и ответственности были определены “сверху” (знать, куда “допущены”), только тогда можно брать ответственность и проявлять инициативу.

Выявленные с помощью метафор субъективные видения не совпадают с утверждениями, выраженными в официальных документах компании (Vision, Mission Statement, Straqtegy, Values). Особое внимание привлекает тот момент, что при наличии в компании разработанной и утвержденной (данной командой! и штаб-квартирой) стратегии, метафоры фиксируют отсутствие ее видения и понимания.

Как видно из содержания метафор, эти измерения представляют собой проблемные области в организации. Этот список во многом не совпадает с тем, который был предоставлен первым руководителем в процессе рационального формулирования первичного запроса. С одной стороны, в нем отсутствуют некоторые проблемы, а с другой — оказывается много новых. Так, например, в этом списке отсутствует проблема “иностранцы — местные”, зато мощно представлены такие проблемные области, как “власть и руководство”; “функции, роли, уровни компетенции и распределение ответственности, “правила игры”; “целеполагание и стратегия”; “интересы и мотивы, кооперативность”. Это может являться указанием на то, что генеральный директор либо неверно представляет себе организационную реальность, либо не знает, как эта реальность представлена “в головах” его сотрудников. В любом случае, принимая реше-

ния только “из своей картинки”, он рискует делать управленческие ошибки. Так, полагая, что стратегия компании абсолютно ясна руководителям ее звеньев (стратегия — ее наличие, понимание и принятие членами команды — никак не представлена в содержании его первичного запроса), он не знает, в каком контексте воспринимаются его решения, распоряжения. Ему кажется, что всем одинаково ясно, зачем и в силу каких соображений он принимает то или иное решение. Это, как мы видим, вряд ли соответствует реальному положению дел.

Интересно, что новые проблемы вычленяются в том числе за счет анализа метафор, продуцированных генеральным директором и директором по персоналу. Таким образом, уже на этом этапе использование метафор дало возможность расширить взгляд на проблемные области за счет эксплицирования неосознаваемых (или скрываемых) компонентов видения.

В метафорах содержатся указания на причины этих проблем (то, как эти причины видятся генераторам метафор), а также проблем, высказанных руководителями при формулировании запроса. Так, например, метафоры дают основание для формулировки гипотез о том, что причины проблемы напряженности “иностранцы — местные”, претензии иностранной части команды к российским коллегам по поводу отсутствия инициативности могут лежать в неопределенных функционалах, неясности “правил игры” или же в организации власти и руководства. Можно также предположить, что причины низкой кооперативности, блоков в информационном обмене следует искать в двух направлениях: “мотивация и интересы” (“у каждого свое шоу”, “команда звезд”) и/или в неопределенности функций, ролей, “правил игры”.

В сопоставлении с другими данными содержательный анализ метафор дает бесценный материал для планирования и ведения консультирования, что и было сделано в работе с “X”. Здесь мы покажем только одно из таких направлений, реализованное на тренинговой team-building сессии.

Выявление существенных различий в категориальных сетках *субъективных* видений организационных реалий и процессов взаимодействия в управленческой команде мы расценили как *фундаментальный факт, характеризующий данную команду* и взаимодействие ее членов. Если такие различия не осознаются членами команды, то взаимопонимания, а тем более слаженности функционирования достичь практически невозможно. Создается ситуация, аналогичная приведенной в эпиграфе: люди, говоря об одной и той же реальности, имеют в виду совершенно разные вещи, видят причины тех или иных явлений в абсолютно разных факторах, оценивают одно и то же событие и принимают решения, исходя из совершенно разных оснований. Например, говоря об отношениях “регион — московский офис”, один может иметь в виду систему власти, другой — мотивы и интересы конкретных участников этих отношений, третий — мыслить об этой реальности в терминах “правил игры”. Участники

такого разговора *могут даже не понимать, почему они не понимают друг друга*. Они могут даже не рефлексировать сам факт непонимания, удивляясь, почему не приходят к общему решению по какой-либо проблеме. Эмоциональная напряженность в отношениях при таком положении дел скорее всего будет возрастать.

Поэтому одной из задач, поставленной для реализации на тренинговой team-building сессии, была *задача обеспечения обмена субъективными видениями организации и взаимодействия в команде, осознания и принятия существующих различий*.

Учитывая чрезвычайную продуктивность, которую продемонстрировал метод свободных метафор при работе с данной командой на диагностическом этапе, консультанты приняли решение вновь обратиться к нему. На тренинговой сессии были организованы две процедуры: "Выставка метафор" и "Механическая скульптура" (другой вариант названия — "Музыкальная шкатулка").

Выставка метафор

На стенах развешивались написанные на больших листах бумаги метафоры, полученные во время интервью (без указания авторства). Участники знакомились со "всем набором". Затем происходило обсуждение: какие чувства вызвала та или иная метафора, какая метафора затронула больше всего, как понималась та или иная метафора (интерпретации), в чем они схожи, в чем различаются. Существенным моментом было то, что тренеры ввели правило не обсуждать, какая из метафор "правильная" (отражает то, что есть "на самом деле"), а какая "неправильная".

Постепенно в дискуссии стали произноситься фразы типа "А я вижу по-другому". Это было знаком того, что участники начали переходить на уровень "Я-сообщений" — у них появилась готовность говорить лично от себя, с субъективных позиций (а не с позиции каких-либо объективных критериев). Следовательно, в группе был достигнут достаточный уровень психологической безопасности: можно быть более открытым, не опасаясь, что высказанное тобой будет отвергнуто, негативно оценено и т.п. А это, в свою очередь, является путем к пониманию и принятию чужого видения, с которым ты можешь быть и не согласен. Можно было переходить ко второй процедуре.

"Механическая скульптура"

Инструкция участникам: "Представьте, что каждый из вас — скульптор. Вы получили заказ сделать скульптуру вашей команды. Материал для скульптуры — все ваши коллеги. Но скульптура не должна быть просто неподвижным памятником или монументом. Нужно сделать что-то вроде музыкальной шкатулки с движущимися фигурами. Помните, как это выглядит? Открывается крышка, иг-

рает музыка, и мы видим двигающиеся фигурки: пары кружатся в танце, кавалеры кланяются и подают платочки дамам, обмахивающимся веерами... Вот и вам заказывают нечто подобное, только просят, чтобы сюжет, который разыгрывают фигурки, отражал то, как вы видите основные особенности взаимодействия в вашей команде".

Приведем здесь лишь три "скульптуры", которые позволили участникам группы осознать различия в своих видениях наиболее ярко.

Скульптура 1

Построена генеральным директором. Он рассадил участников на пол в круг, вполоборота к центру, а себя поместил в середину. Движение "скульптуры": персонаж в центре медленно вращается, время от времени встречаясь глазами с кем-то из сидящих по окружности, делает вопрошающее выражение лица и какие-то жесты. В ответ участники совершенно спонтанно пожимали плечами, оглядывались, подавались к центру. Комментарий "скульптора": "Я здесь человек новый. Не знаю реалий, не знаю языка. Между реальностью (за пределами круга) и мной — вы. Вы частично повернуты ко мне, но и обращены вовне. Я полностью завишу от вас, от той информации, которую вы мне принесете, я не знаю, что и как вы можете делать. Без этого я не могу принять никаких решений. Я жду, когда вы мне эту информацию дадите. Я прошу ее у вас. Здесь получилось, как в жизни: я прошу ее у вас, а вы не понимаете". Многие участники тут же среагировали (обратная связь): "А я не понимаю, что от меня хотят", "Ждал, что мне скажут, как двигаться в этой скульптуре" и т.п.

Скульптура 2

На столе стоит генеральный директор. Рядом с ним на стуле — директор по персоналу. Чуть впереди на стуле стоит национальный координатор по продажам (автор скульптуры). Чуть сзади и сбоку на полу стоит финансовый директор. С другой стороны — отдел маркетинга. Остальные участники (региональные менеджеры по продажам) распределены вокруг на разных расстояниях. Они смотрят на центральную группу. Генеральный директор время от времени указывает на тот или иной участок периферии, затем обращается к директору по персоналу и к координатору по продажам (смотрит на них, дотрагивается, делает соответствующие жесты). Директор по персоналу держит руку козырьком, все время обводя взглядом стоящих на периферии. После обращения генерального директора что-то говорит ему. Координатор время от времени делает указующий жест в том или иной направлении. После "разговора" с генеральным делает несколько жестов. Финансовый директор периодически дергает генерального за рукав. Интенсивность дергания возрастает во время его "разговоров" с директором по персоналу и координатором.

Комментарий к скульптуре был чрезвычайно короток: “Мне кажется, мы так взаимодействуем”. Все ответные реакции были такого типа: “Очень понятно, очень наглядно”.

Построение скульптуры, выполнение своих ролей проходило очень весело.

Скульптура 3

Автор — региональный менеджер (отдаленный от Москвы большой регион). Он распределил участников по пространству тренинговой комнаты, фактически воспроизведя географию деятельности компании. Московский офис был поставлен “плотной кучкой”. Сам он оказался дальше всех.

Движения были заданы автором. В “плотной кучке” — “разговор” между собой. Остальные стараются привлечь их внимание: “кричат”, жестикулируют. “Офисные” время от времени смотрят на них, улыбаются, затем снова обращаются к своей “кучке”. Время от времени “регионалы” подходят к центральной группе, ходят вокруг, потом им что-то “говорят” и отсылают обратно. Иногда кто-то из “кучки” отвлекается сам и что-то указывает “регионалу”. В процессе действия автору скульптуры путем интенсивных улыбок и жестикуляции удалось дважды “вытащить” обитателей “плотной кучки” к себе в угол.

Комментарий “скульптора”: “Я знаю, как мне работать. Мне нужно, чтобы было ощущение связи — я не знаю, что происходит в компании, я не знаю, как они видят то, что происходит у меня. Здесь получилось лучше, чем в жизни. В жизни не удается так легко привлекать внимание и вытаскивать к себе”. Обратная связь: “Я доволен, что к тебе “съездил”. Пожалуй, приеду еще. Да и ты давай, нас не забывай”.

Это действие также происходило весело, на эмоциональном подъеме.

В обсуждении участники отмечали, что, кроме удовольствия от игры, они пережили некоторое удивление, близкое к инсайту, когда увидели такие большие различия в индивидуальных представлениях. Приведенные выше три “скульптуры” оказались для них наиболее значимыми с точки зрения такого осознания. Будучи интеллигентными рефлексивными людьми, постоянно по роду работы тренирующими свои аналитические и синтетические способности, они вычленили основные параметры, характеризующие субъективные видения, классифицировали и обозначили их.

Организация и взаимодействия предстали для них в трех ипостасях, трех моделях:

- Информационная модель (ее наиболее яркое выражение — “скульптура 1”).
- Модель власти (“скульптура 2”).

- Организация как пространство, или “географическая” модель (“скульптура 3”).

Дальнейшее обсуждение привело группу к ясному осознанию, что в том случае, когда участники взаимодействия находятся “в разных картинках”, возникает ситуация *рассогласования ожиданий*. Они проинтерпретировали события, происходящие при работе первой “скульптуры”, так: сидящий в центре ожидал информационного взаимодействия, причем рассчитывал, что поток информации должен идти к нему; многие же сидящие в кругу ожидали взаимодействия из “модели власти” — ждали распоряженийо том, что им нужно делать, поэтому они даже понять не могли, что от них требуется информация, и были абсолютно безынициативны.

По поводу второй “скульптуры” обсуждались чувства, которые возникали у участников, когда они находились в той или иной позиции в системе власти. Некоторые говорили, что их вполне устраивает та роль, которую им дали (финансовый директор, например: “Все отлично! Я хочу, чтобы ко мне прислушивались, чтобы влиять на принятие решений. Поэтому я с удовольствием дергала за рукав генерального. Не дернешь — не спросят. Еще сильнее хотелось дергать!”). Некоторые говорили, что чувствовали сильный дискомфорт, неприятие навязанной им роли и позиции, даже обиду, что их так видят (директор по персоналу: “Я бы предпочел не наблюдать, стоя на стуле, а свободно бродить, подходя к каждому. Мне кажется, я так и делаю”.).

Третья “скульптура” дала повод к обсуждению структуры компании, принадлежности к ней региональных отделений, актуализировала эмоциональный компонент управленческих взаимодействий — чувства принадлежности к компании и управленческой команде региональных руководителей: что такое компания — единое целое или абсолютно независимые филиалы, призванные лишь пополнять кошелек? Тогда зачем московский центр, зачем он шлет распоряжения и, не зная местных реалий, дает указания? Обсуждалось это в категориях, релевантных “пространственной” модели: “ближе — дальше”, “вместе — отдельно”, “внутри — за пределами” и пр. Здесь же ярко проявился эмоциональный компонент, сопровождающий то или иное “положение в пространстве”: например, определение того, “на каком расстоянии я чувствую себя наиболее комфортно, какое расстояние начинает сковывать мои действия?” и т.п.

Сопоставление моделей, особенно “информационной” и “географической”, спровоцировало дискуссию на тему информационных блоков и блокировок в делопроизводстве (решение принято, а его реализацию нужно “проталкивать” — часто задержки делают это решение уже неактуальным).

Важно отметить, что если раньше в подобных дискуссиях обсуждение в команде шло по типу предъявления личных претензий (и это проявлялось в интервью на диагностическом этапе), то сейчас оно происходило в форме проясне-

ния и согласования ожиданий, участники каждый раз говорили, как они видят ситуацию из “своей картинки”.

Эмоциональный фон обсуждения был чрезвычайно доброжелательным, часто ироничным, самоирония и шутки по поводу своего видения стали “хорошим тоном”.

В дальнейшем ходе тренинга были использованы техники, направленные на “проработку” многих параметров, проявившихся на этом этапе: игра на движение информации при иерархической системе власти, метафорическая техника построения “семьи” и разыгрывание семейных ситуаций для прояснения эмоционально-психологического ролевого “расклада” в команде, игры и упражнения на коллективное принятие решений, призванные найти оптимальные для этой команды процедуры, в том числе процедуры согласования видений, упражнения на командное взаимодействие при решении нестандартных задач в условиях форсмажора (требующие четкого ролевого распределения, четкой организации процедур принятия и реализации решений), социометрические техники и т.д.

Проследить, какой из компонентов работы по team-building привел к тому или иному изменению в функционировании команды в реальной жизни, — это задача специального мониторинга изменений. Такой мониторинг проводился в течение года после описанного тренинга. Здесь мы укажем лишь на некоторые его данные, которые с очевидностью можно интерпретировать как следствия тренинга.

Одним из наиболее ярких “оргвыводов” из тренинга было решение проводить регулярные совещания управленческой команды по стратегическому планированию не в московском офисе, а поочередно в каждом из регионов.

Затем повышение чувства уверенности, комфорта и свободы членов команды.

Продуктивное использование на командных совещаниях процедур и принципов взаимодействия, найденных и освоенных в тренинге. Причем это касается не только делового, но и эмоционального аспектов взаимодействия. Так, на совещаниях стала четче отделяться процедура “обмена видениями” от процедуры выработки и принятия решения. На совещаниях также вошел в привычку ритуал “измерения температуры”: прежде чем приступать к собственно деловой части, участники команды особым образом обозначают свое эмоциональное состояние “здесь и теперь”. Причем оказывается неважным, “в духе” ли сейчас тот или иной член команды. Ритуал делает атмосферу более свободной и эмоционально доброжелательной.

Полностью исчезла проблема “иностранцы — местные”. В том числе пропало ощущение языкового барьера на совещаниях, несмотря на то, что владение английским у большинства членов команды практически не улучшилось. Хотя

официально рабочим языком совещаний оставался английский, реально они начали проходить на смешанном "командном диалекте", члены команды стали активно помогать друг другу в формулировке мыслей, команда отказалась от услуг специального переводчика на своих мероприятиях.

Все члены команды отмечают улучшение ориентировки в процессе взаимодействия за счет понимания ожиданий своих партнеров по команде.

"ПОДРОСШИЕ ДЕТИ"

Любовь отца-вождя выше неба, глубже моря.

Текст северокорейского плаката

Владелец и директор компании "Y" обратился в консультативную фирму "Пятерка" с заказом на проведение тренинга на сплочение.

На встрече по уточнению запроса он обрисовал свою компанию и ситуацию в ней. Идея организации финансово-посреднической компании принадлежит ему, он начал реализовывать ее на рубеже 80-х и 90-х годов. При неразвитости в то время в стране рыночной и информационной инфраструктуры и в условиях дефицитной экономики потенциальным производителю (продавцу) и потребителю (покупателю) было нелегко найти друг друга. Используя базу данных о промышленных и торговых предприятиях, которую он сам формировал, будучи специалистом по компьютерам в государственном учреждении, этот активный человек разработал посредническую схему — организацию сделок между ними за маржу. Эта деятельность оказалась на тот момент весьма выгодной, компания быстро разрасталась. Владелец набирал сотрудников из своих друзей, бывших коллег и сокурсников по институту, "головастых" молодых людей, которые работали в основном в научно-исследовательских институтах. Внутренняя организация компании представляла собой четыре финансово независимые "бригады", доход которых зависел от их собственной изобретательности, инициативности и энергии в поиске информации о новых сегментах рынка, о клиентах, в разработке новых схем финансово-посреднических операций. Естественно, определенная часть дохода бригад шла на поддержание функционирования компании "Y" в целом, формировала ее прибыль (принадлежащую владельцу).

Формирование бригад происходило двояким путем: "сверху" — директор по согласованию с членами бригады предлагал им нового члена из другой бригады или нового сотрудника компании; "снизу" — бригада по согласованию с директором принимала нового сотрудника "со стороны" или "переманивала" из другой бригады. Решающим голосом в кадровых вопросах обладал директор—владелец компании.

В основу функционирования "Y" был положен принцип сочетания конкуренции и кооперации. Интерес каждой из бригад в существовании общего "центра" состоял в том, что финансовые условия их взаимодействия были для бригады выгодными, центр снимал с них необходимость заниматься организационными проблемами и взаимодействием с государством. Кроме того, одним из условий работы в "Y" было обязательство бригад делиться информацией о своих клиентах, условиях проведенных сделок, схемах проведенных посреднических операций и формировать совместную базу данных. При наличии большого объема работы в какой-либо бригаде, они могли уступать часть сделок другой, заключая при этом договор об отчислении части маржи.

Понятно, что в такой ситуации, для того чтобы обеспечить себе наибольшую прибыль, каждая бригада должна была стараться "на полкорпуса" опережать другие — осваивать все новые и новые сегменты рынка, изобретать и реализовывать все новые схемы.

Межличностные отношения в компании полностью соответствовали такой структуре: введение правил взаимодействия и строгое слежение за их соблюдением (мальчишеские "игры по правилам"), шутливо-ироничный стиль общения, в общем, доброжелательный, но личностно закрытый, различие интересов заставляет "быть начеку". Все это по эмоциональному, психологическому рисунку напоминает спорт, "мужские игры".

Регулирование баланса интересов, конкуренции и кооперации обеспечивал владелец-директор, выступая в качестве организационного и административного лидера, генератора идей (новых схем, которые он делал достоянием всех бригад), гаранта соблюдения правил, проводя регулярные общие собрания и следя за внесением в общую базу данных от каждой бригады (процедурное лидерство). Его личностный авторитет был очень высок. Обращение к консультантам с запросом тренинга на сплочение было связано с его желанием *усилить "кооперативную составляющую":* он начал ощущать, что уровень доверия между сотрудниками снижается, растет эмоциональная напряженность, уже не столь легко обеспечить информационный обмен между бригадами.

Динамика этих праметров, которая и являлась предметом тревоги руководителя, могла быть симптомом серьезных организационных изменений. Заказчик же, формулируя запрос, старался сохранить и поддержать созданную им структуру организации, взаимодействия подразделений, персонала, системы мотивации. Существовала вероятность того, что консультанты оказались перед лицом нередко возникающей ситуации: руководитель продолжает управлять организацией, опираясь на уже устаревшие или даже идеализированные представления о ней — причем на те параметры, которые он сам в нее заложил, в то время как "жизнь ушла вперед", и они — эти параметры — уже иные. Вероятность этого усиливалась эмоциональными факторами: "Y" — первое крупное, очень успешное и, соответственно, любимое детище заказчика в бизнесе.

Необъективность восприятия и оценок организационной ситуации при таких обстоятельствах обычно весьма значительна. Требовалось провести диагностику организации и, весьма возможно, серьезное переформулирование запроса, необходима была кропотливая *работа с заказчиком уже как с клиентом консультирования*.

Диагностический этап строился как серия индивидуальных интервью, наблюдений за ходом общих совещаний, анализировалась история компании с момента ее основания, динамика спадов и падений успешности бригад, изменения их кадрового состава (образование бригады, пополнение новыми членами, миграция сотрудников из бригады в бригаду, уход сотрудников и/или целой бригады из компании и т.п.), использовался ряд социально-психологических и личностно-психологических вопросников.

Одним из основных выявляемых и оцениваемых параметров были субъективные видения сотрудниками организационной ситуации и структуры взаимодействия и взаимоотношений в коллективе. Наряду с другим инструментарием был использован метод порождения *свободных метафор*.

Результат был ошеломляюще наглядным.

Метафора руководителя: Компания — это семья. Какие-то дети старше, какие-то младше. Одни умнее и опытнее, другим еще надо учиться, ума набираться. Отец семейства заботится о том, чтобы все были сыты, не ссорились, чтобы все было справедливо. Он следит за развитием каждого ребенка, чтобы старшие помогали младшим и учили их, принимали в свою среду подросших и поумневших.

Метафоры членов трех бригад — двух "средних" и "слабой" — были удивительно однотипны. Они сводились к тем или иным вариантам "дележки": от благостной картинки, когда люди "собрались за столом и делят праздничный пирог, который испекли вместе", до образа "стаи волков, делящих добычу, которые при этом рычат, могут и покусать друг друга".

Метафоры членов "сильной" бригады были принципиально иные. Они сознавали себя отдельно от остальных (во всех была так или иначе представлена пространственная дистанция от остальных, либо они вовсе не упоминались), а также отличие их качеств от остальных — в быстроте, видении, уме. Наиболее выразительной была метафора, порожденная одним из членов этой бригады — нарисованная картинка (рис. 1) и комментарий к ней, с которой согласились и остальные.

"Мы делаем дырки в заборе. Через каждую виден только один какой-то сектор рынка. Пока остальные толпятся у той дырки, которую мы им предоставили, мы, даже если не вычерпали через эту дырку все, что могли, отходим и сверлим новую. Они так увлечены, что даже не замечают, что нас уже нет рядом.

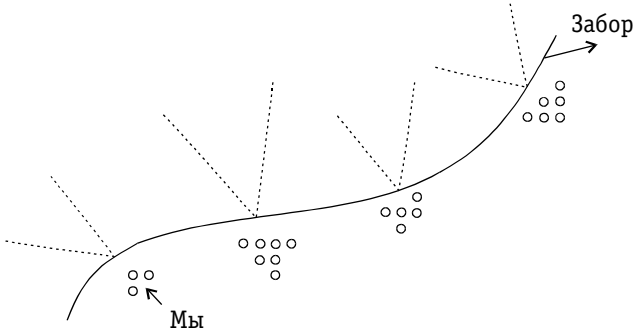


Рис. 1.

Когда кто-нибудь спохватывается, подходит к нам и спрашивает: “Что это вы тут делаете?”, мы говорим: “Пожалуйста, смотри. Вот еще дырка в заборе”. И отходим. Но мы-то уже успели через эту дырку много чего натаскать”.

На вопрос о том, где же в этой картинке место директора компании, они ответили, что “иногда он сверлит дырки вместе с ними, иногда потом узнает о тех дырках, которые мы наделали, иногда просит нас проделать побольше дырок для других, а самим ими не пользоваться”.

Нам кажется, что разница в видении системы отношений и взаимодействия в “Y”, выразившаяся в этих метафорах, столь разительна и очевидна, что даже не требует подробных комментариев. Отметим лишь следующие моменты.

Характер различий метафор руководителя и “сильной” бригады. Они явно указывают на то, что эта бригада чувствует себя значительно более самостоятельной и независимой, чем это представлено в видении директора — в первую очередь, по параметру управляемости. Вряд ли здесь можно говорить о “семейных” отношениях типа “мудрый и авторитетный отец — уважающие и чтящие его дети”. Но если все же говорить в терминах метафоры директора, то дети выросли, отца они уважают, но у них есть и желание, и способности быть более самостоятельными. Рушить иллюзии отца о его главенстве в семье совсем ни к чему — не все ему нужно говорить, не во все планы посвящать, хотя потом, когда дети поступят по-своему, и скрывать это ни к чему.

Отметим, что в истории компании “Y” был факт ухода из нее целой бригады и организации ее членами собственной компании. Этот уход сопровождался серьезными отношенческими коллизиями, где эмоциональный и этический компоненты напоминали “семейную трагедию”: обиды, взаимные обвинения (в “предательстве”, в “зажиме и авторитарности”), “родительские” проклятия и разрыв отношений, при этом некоторые сотрудники компании продолжали общаться с ушедшими, но по возможности втайне от “отца”.

Указания на возможные причины и характер "информационных блоков", которые отмечал руководитель при предъявлении запроса. Выше мы уже отметили, что метафора "сильной" бригады явно указывает на блокирование информационного потока в направлении руководителя. Но эта же метафора говорит и о блокировании ими потока информации, которой они обладают, в направлении к другим бригадам. Интересно, что руководитель знал об этом, но не воспринимал как информационный блок. Мало того, он сам часто в первую очередь делился своей информацией с "любимыми и умными" детьми, и только затем эта информация становилась общим достоянием. Другими словами, он не следил за потоками информации, не обеспечивал свободу движения информации, как это декларировалось сотрудникам и было в рациональной форме представлено консультантам при предъявлении запроса, а старался управлять информационными потоками (что ему не всегда, как мы видим, удавалось), используя их как рычаг управления и власти.

Принцип конфиденциальности индивидуальных интервью не позволял изложить руководителю-заказчику эти данные в такой подробной форме. Ему были представлены результаты анализа в обобщенном виде, где, в частности, указывалось, что выявлены существенные индивидуальные различия, различия между бригадами, между бригадами и им самим по параметру видения организации и организационных взаимодействий. Эти различия оцениваются как рассогласования, серьезно влияющие на эффективность работы компании в целом, на параметры управляемости, информационного обмена, психологического климата (взаимоотношений сотрудников). Тренинг, затрагивающий только эмоциональные характеристики взаимодействия (эмоциональная сплоченность) без согласования видений или хотя бы без обмена ими, не даст улучшения по беспокоящим его аспектам функционирования компании. С другой стороны, если проводить сессии, где обмен видениями организации и организационных взаимодействий будет одним из его компонентов, то это может привести к серьезным изменениям, конструктивность или деструктивность которых заранее предсказать трудно.

Директор принял решение, что тренинг все-таки должен быть проведен. Однако он попросил, чтобы работа с видениями на нем проводилась в смягченной, игровой форме.

Участниками тренинга стали все сотрудники "Y" от директора до обслуживающего персонала (более 20 человек), явка была строго обязательна. В работе с видениями была использована техника метафорического рисунка. Участники были разделены на подгруппы, каждая из которых состояла из сотрудников одного подразделения: четыре бригады, бухгалтерия, административная группа (офис-менеджер и подчиненные ему сотрудники). Им было дано задание предложить проект "действующей модели", отражающей устройство "Y", которую можно было бы установить перед "шикарным зданием офиса" — "его

строительство скоро завершается". Эти проекты могут быть сделаны в виде чертежа на бумаге, в форме подвижной скульптуры, в которой участники изображают детали своей конструкции и т.д. Подгруппа должна публично представить и прокомментировать свой проект. Руководитель же должен рассматривать и отбирать проекты. Принимая или отвергая проект, он должен аргументировать свое решение.

Игра была организована в первую очередь в расчете на осознание руководителем видения "сильной" бригады, на "проработку" рассогласования его со своим видением в ходе дискуссии с создателями проекта и формулирования аргументации своего решения по этому проекту.

Проект "сильной бригады" был представлен рисунком (рис. 2).

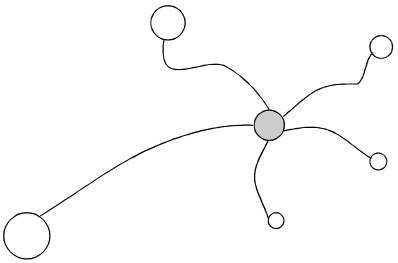


Рис. 2.

Комментарий, который его сопровождал при презентации, был таким: "Это должно быть что-то вроде колеса обозрения в ЦПКиО, только его спицы не жесткие, а вроде ремней или цепей, прикрепленных к центральной части. Цепи разной длины. К цепям прикреплены кабинки. Они разные по величине и по весу. Чтобы не упасть, а удерживаться на орбите, они должны постоянно вращаться. Понятно, что более тяжелые кабинки, висящие на более длинной цепи, должны вращаться быстрее. Можно сравнить эту модель с солнечной системой. Разной величины планеты находятся на разном расстоянии от Солнца и вращаются вокруг него с разной скоростью. Планеты могут сами разгоняться, их движение зависит не только от тяготения солнца. Если планета замедлит движение, то упадет на Солнце и сгорит, перестанет существовать".

Руководителю не потребовалось много времени, чтобы, взглянув на модель и выслушав комментарий, сформулировать следующие вопросы:

"Если кабинка очень тяжелая, соизмеримая по весу с центральной частью, к которой она прикреплена, то будет ли эта модель устойчива? Ведь чем быстрее будет двигаться тяжелая кабинка на длинной веревке, тем больше риск, что она либо стащит всю модель в сторону, либо оборвет веревку. Тем более — планета. Она сойдет с орбиты и выйдет за пределы тяготения солнца или заставит солнце сместиться".

По результатам тренинговой сессии с директором была проведена краткая встреча, на которой разговор по его инициативе шел в основном об этом эпизоде, хотя тренинг касался и других сторон функционирования организации и взаимодействия его сотрудников.

Директор-владелец "Y" в течение следующего года ускорил разработку и реализацию новых стратегических идей и организационных изменений. Вся компания "Y" стала лишь одной из составных частей сети финансовых и посреднических компаний, которыми он владел (полностью или обладая контрольным пакетом) и руководил, а ее сотрудники оказались интенсивно включены в систему взаимодействий с этими организациями. В разработке этих решений были учтены и результаты выявления субъективных видений. Руководитель смог увидеть проблемы организации в языке метафор и с его помощью сформулировать новые задачи. Центр, с одной стороны, был усилен, а с другой — рассредоточен в этом организационном пространстве. Динамические силы, характерные для "солнечной системы" или "колеса обозрения", теперь уже не могли оказывать столь драматическое влияние как на систему организаций в целом, так и на саму компанию "Y". В поведении, стиле руководства и отношениях владельца-директора с сотрудниками стало меньше "отца" и больше "авторитарного делового и административного лидера". "Психологический климат", правда, не улучшился, "сплоченность" команды не повысилась, но эти факторы перестали представляться руководителю одними из основных рычагов управления компанией и, соответственно, он перестал ставить задачу и формулировать запрос на их изменение.

Подводя итог описанию двух конкретных случаев использования метафор в качестве инструмента в консалтинге и тренинге организаций, можно вспомнить известную фразу не менее известного сатирика: "В каждой шутке есть доля шутки". Для анализа организации и ее развития, для "запуска" процессов конструктивных организационных изменений консультантам, тренерам, их заказчикам и клиентам вовсе не обязательно всегда надевать "мундиры" — "глубокого аналитика" или "серьезного бизнесмена", "высоколобого ученого" или "грамотного менеджера". "Игра в метафоры", пробуждая в людях детскую способность к творчеству, раскрепощая мышление, создавая эмоционально благоприятную атмосферу, способна привести к глубоким открытиям и очень серьезным решениям, влияющим на все стороны жизни организации: эффективность работы ее персонала и управленческой команды, мотивацию деятельности сотрудников и их преданность компании, стратегию развития бизнеса и динамику освоения новых рынков. Бизнес — дело, конечно, очень серьезное, но это еще и спорт, игра, азарт. Так почему бы не поиграть не только с пользой, но еще и с удовольствием?

6. РАБОТА С ИМИДЖЕМ И ДРУГИЕ PR-ТЕХНОЛОГИИ

М.А. Иванов
ЗАЧЕМ НАМ НУЖЕН ИМИДЖ?

В последнее время в наш язык вошло очень много иностранных слов, они непривычны, непонятны, вызывают раздражение. Легче с теми из них, которые можно попробовать, пощупать: гамбургер, сникерс, слаксы и т.п. Хуже со словами, которые появились в языке раньше, чем реальность, которую они обозначают. К последним можно отнести и термин “имидж”, хотя уже существует множество специалистов по созданию имиджа — имиджмейкеров.

ЧТО ТАКОЕ ИМИДЖ?

Понятие “имидж” приобретает смысл только в ситуациях выбора, при наличии конкуренции: выбора товара, поставщика, политика — во всех случаях, когда предложение больше, чем спрос.

Именно при таких условиях, появившихся на территории бывшего СССР совсем недавно, существенным становится имидж — образ, впечатление, которое создает о себе фирма, политик, конкретный бизнесмен. Причем чаще всего речь идет не о частном, непосредственном впечатлении, а о создании публичного, известного всем образа — общественного лица.

В нашем обществе понятие “имидж” обычно лучше понимается женщинами. Именно женщины привыкли к тому, что необходимо производить впечатление, нравиться, а для этого надо создать определенный образ, “сделать” лицо, “подать” фигуру, проявить вкус.

Многие женщины тратили массу времени и сил на создание своего имиджа, потому что в культуре существовал миф о том, что мужчины выбирают женщин. Сейчас, когда возможности выбора действительно постепенно превращаются в нашу повседневную реальность, когда выбирают и президентов, и магазины, и банки, и даже для того, чтобы найти приличную работу, нужно, чтобы нас выбрали, — проблемы создания собственного имиджа стали актуальными для многих. Необычность сегодняшней ситуации в том, что теперь даже солидным, взрослым мужчинам приходится чувствовать себя “девушками на выда-

нье": заниматься собой, думать о производимом впечатлении, подавать себя определенным образом, что непривычно, неловко и нелегко.

Часто представления об имидже сводятся к внешним признакам: прическа, одежда и т.п. Но так как по внешнему виду люди хотят сделать вывод (и делают) о содержании, то значимыми становятся и мимика, и пантомимика, и пластика движения, и слова, и построение фразы, и даже интонация.

ИМИДЖ КАК УПАКОВКА ТОВАРА

Наиболее типичная ситуация выбора в повседневной жизни возникает, когда мы приходим в магазин. Даже если вы знаете, что именно хотите купить, выбрать бывает не просто.

В США я встретил семью эмигрантов из СССР. Приходя в супермаркет, эти люди всегда из десятков сортов отличных сыров выбирали "Чеддер", который не был самым дешевым. Так как мне трудно было допустить, что этот сорт сыра кто-то может счесть самым вкусным, я поинтересовался критерием их выбора. Мне объяснили, что в последние годы их жизни в СССР, в магазинах был только этот сыр и они к нему привыкли.

Так я впервые столкнулся с тем, что даже диссиденты, принципиальные нонконформисты в своих реальных выборах, ориентируются на критерий привычности, знакомости. Стало яснее, почему при осуществлении своего политического выбора в республиках бывшего Союза люди очень быстро скатываются к предпочтению привычных, до боли знакомых номенклатурных лиц — "мы к ним привыкли еще в Союзе".

Отсюда первый вывод: хотите, чтобы большинство людей выбрали Вас, Вашу фирму, Ваш товар создайте привычный, знакомый имидж — мало кто выбирает новое и неизвестное.

А как люди узнают о том, что они выбирают? Ведь для того чтобы узнать человека, нужно съесть с ним пуд соли, а для того чтобы почувствовать вкус продукта, необходимо его попробовать. Но в реальной жизни это, как правило, неосуществимо: нам часто вначале приходится выбирать, а уже потом в полной мере ощущать последствия. Во всех таких случаях нам приходится ориентироваться на внешние признаки, на название, на упаковку.

Имидж политика, бизнесмена, фирмы призван выполнить функции упаковки: помочь людям, не имеющим возможности узнать их глубоко, получить необходимые для совершения выбора ориентиры. Поэтому, если Вы планируете стать объектом выбора других людей и желаете повысить свои шансы, Вам придется подумать об упаковке, об имидже.

Во всем мире упаковке уделяется особое внимание и ее стоимость составляет серьезную долю в цене товара. Упаковка — это серьезный ресурс при любой “продаже”.

ИМИДЖ И ПОТРЕБИТЕЛИ

Создавая имидж, упаковку, приходится думать о потребителе: избирателе, покупателе, клиенте. Ваш имидж должен нравиться не Вам, а в первую очередь тем, кто будет Вас выбирать.

Очень часто и в политике, и в бизнесе мы сталкиваемся с тем, что те, кто “продает”, с пренебрежением, а иногда и с ненавистью относятся к тем, кто “покупает”. Избиратели, как правило, плохо разбираются в политике, покупатели часто имеют дурной вкус и ничего не понимают в качестве товара, а подчас и вообще толком не знают, что им нужно. Большинство людей не любят попадать в ситуации выбора и стараются всячески их избегать.

Если же вы пробуете объяснить им, что к чему, просветить, проинформировать, выступаете этаким “умником”, они начинают вести себя как дети: раздражаются, становятся агрессивными, делают все возможное, чтобы вас не услышать. Можно попробовать заставить их слушать, заставить сделать правильный выбор, но для этого потребуется не только масса средств и сил, но и серьезная тоталитарная машина, организация, которая существовала в СССР, но которую не так легко воссоздать снова.

Иной способ, принятый в демократических странах, заключается не в изменении людей: покупателей, избирателей, — а в изменении объекта выбора, то есть в нашем случае собственных изменениях политика, руководителя, бизнесмена, (как внешних, так и внутренних).

Для этого приходится изучать и учитывать то, на что избиратели, покупатели ориентируются, осуществляя свой выбор, что кажется им знакомым, к чему они привыкли, что их пугает, а что привлекает. После такого изучения придется изобрести имидж, учитывающий все эти особенности ваших клиентов, какими бы странными они вам ни казались.

Часто и в политике, и в бизнесе требуется, чтобы Вас выбрали все или, по крайней мере, большинство, а ведь критерии выбора, страхи и надежды у людей разные.

В таких случаях приходится создавать имидж политика, бизнесмена или организации, в котором не было бы ничего пугающего для большинства людей и одновременно присутствовало бы что-то привлекательное для каждого человека. Это уже сложная задача, для ее решения требуется участие профессионалов: политологов, социологов, психологов, имиджмейкеров.

В реальной жизни работа над упаковкой, имиджем еще изощреннее, так как эффектное впечатление на потребителей одновременно желают произвести и ваши конкуренты. А значит, ваш имидж должен быть не только выигрышным, но и особым, отличным от других: приходится искать незадействованную нишу, обращаться к таким чувствам людей, которые определяют их выбор, но еще не затронуты конкурентами.

И даже если вам удалось решить перечисленные выше задачи, это еще не все. Может оказаться, что отвечающий всем профессиональным требованиям имидж просто не нравится вашим партнерам, друзьям, жене. По собственному опыту могу утверждать, что часто этого оказывается достаточно для того, чтобы отказаться от очень эффектного имиджа.

Представим себе, что нам наконец удалось преодолеть все эти сложности: создан эффектный, привлекательный имидж, он позволяет сделать вас "своим" для большинства ваших клиентов, избирателей, отличается от используемых конкурентами, приемлем для партнеров и нравится близким; теперь осталось "немногое" — Вы сами.

ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ

Если верить выступлениям некоторых имиджмейкеров в средствах массовой информации, то складывается впечатление, что их клиенты — богатые, недалекие и очень доверчивые люди, основная забота которых — отдаться в руки специалистов и следовать их указаниям.

Умный и опытный имиджмейкер быстро придумает новый имидж, пошлет клиента к парикмахеру и визажисту, наймет хорошего спичрайтера и далее важно только никогда не оставлять "этого большого ребенка" одного, иначе он обязательно скажет какую-нибудь глупость, испортит впечатление.

К сожаленю или к счастью, так не бывает, то есть неумные и безвольные люди, имеющие достаточно денег, чтобы нанять специалиста, наверное, существуют, но понятие имиджа, уже популярное среди эстрадных звезд, не стало еще достаточно модным среди наших политиков или бизнесменов, для того чтобы недалекий человек стал им серьезно заниматься. Так как нам приходится работать с умными, образованными, волевыми людьми, которые ничего не будут делать под чью-либо диктовку, разработка имиджа превращается из процесса создания привлекательной, эффектной, не задействованной конкурентами и устраивающей все заинтересованные стороны упаковки в совместное, требующее участия многих людей, решение задачи оптимального, адекватного соответствия формы и содержания.

Можно обмануть потребителя: продать ему в банке с этикеткой "черная икра" икру баклажанную. Но это можно сделать только один раз. Теперь покупатель

будет осторожнее, а может и вообще надолго перестать брать икру в аналогичной упаковке или даже совсем отказаться от черной икры. Поэтому нужно или постоянно придумывать новые виды обмана потребителя, или всегда выдерживать соответствие упаковки и содержания.

В случае же с имиджем — упаковкой для живого человека или организации — следует учитывать, что ему должно быть комфортно, удобно, иначе он начнет задыхаться, болеть или просто взломает ее в один прекрасный момент.

Поэтому работа над имиджем всегда предполагает одновременное движение навстречу с двух сторон: от ожиданий потребителей, избирателей и от личности носителя имиджа.

ЛИЧНОСТЬ И ИМИДЖ

Каждый человек имеет определенное представление о том, как он выглядит и как ему хотелось бы выглядеть. Его представления могут отличаться от того, как реально его воспринимают другие люди. Для того чтобы прояснить это, достаточно спросить людей. Нужно только найти правильную форму вопросов, так как не все они умеют давать обратную связь.

Можно выделить некие параметры, существенные для вас, по которым вы сами оцениваете себя, например, сила, принципиальность, надежность, ответственность и т.п. И попросить оценить вас по этим параметрам. Следует учитывать, что оценки людей, имеющих возможность непосредственно с вами взаимодействовать, знающих вас и тех, кто видит вас лишь на трибуне, на экране телевизора, обычно различаются. Кроме того, оценки, которые будут давать люди, различаются в зависимости от того, кто спрашивает: начальник, знакомый или совершенно нейтральный человек, гарантирующий конфиденциальность. Если вы хотите оценить реальное состояние дел, то лучше пригласить такого нейтрального, независимого человека.

Существенно и то, что разные люди: пенсионеры и молодежь, богатые и бедные, образованные и малограмотные — могут оценивать вас по-разному. Поэтому важно очень четко определить, чья оценка для вас существенна, или, если Вас интересует общее мнение, обязательно опросить представителей всех имеющихся социальных групп.

Разница между тем, как Вы хотите выглядеть, и тем, как реально оценивают вас люди в каждой из социальных групп, позволяет сформулировать требования к Вашему имиджу: он должен быть таким, чтобы оценки других приближались к желаемым вами. Таким образом, имидж — это инструмент, позволяющий создать такое впечатление о себе, которое было бы для вас желательно.

А почему вы хотите, чтобы люди воспринимали вас именно так, а не иначе? Обычно это бывает связано с вашим личным представлением о том, как дол-

жен выглядеть руководитель, политик. Эти представления возникли у вас в связи с вашими личными ценностями, опытом, но у других людей могут быть другие ценности, иной опыт. Тогда, воспринимая вас так, как вы хотите, они будут выбирать другого человека, более соответствующего их представлениям о хорошем руководителе, политике.

Носить чужую личину, играть крайне утомительно, мало кто может это делать успешно длительное время.

Имидж может быть в этом смысле уподоблен одежде. Не так трудно с помощью специалистов подобрать себе фрак, сложнее научиться его носить. Очень мало кто обладает такими выдающимися актерскими способностями, чтобы перевоплощаться то в аристократа, то в нищего.

И даже великие актеры находятся на сцене лишь во время спектакля — 2—3 часа, руководитель же или политик проводит "на сцене" значительно больше времени. Невозможно постоянно контролировать свой жест, позу, мимику, ритм движения, голос и произносимые слова, если они для вас неестественны.

Значит, выбирать приходится уже вам: либо надо самому изменяться (причем не только внешне, но и внутренне) навстречу ожиданиям большинства людей, либо трезво осознавать, что вас выберут не все, а лишь небольшая группа людей, разделяющих ваши ценности, имеющих близкий опыт.

Бывает очень странно, когда после очередных политических выборов или после подведения баланса в бизнесе политики и бизнесмены начинают ругать своих избирателей или клиентов, называя их недоумками, а иногда и похлеще.

Политик или руководитель — это профессии, а каждая профессия предъявляет определенные требования к человеку, который ею занимается. У политика и руководителя основным инструментом работы является его личность, выбирают личность и подчиняются, любят и ненавидят конкретного человека. Значит, ваша профессиональная задача — быть такой личностью, которую выберут, которой будут подчинятся и верить другие люди. Изменить же других людей значительно сложнее, для этого нужны века и смена нескольких поколений или какие-то черезвычайные потрясения, которые опасно провоцировать искусственно.

Однажды у нас появилась удобная возможность провести сравнительное исследование предпочтений, критериев, которыми руководствуются российские и американские избиратели при осуществлении своего политического выбора. На один и тот же вопрос: "Какими критериями Вы руководствуетесь, выбирая президента своей страны" — были получены следующие ответы.

Американские участники:

1. К какой партии принадлежит.
2. Какова его программа.

3. Компетентность.
4. Личные качества.

Российские участники:
1. Честность.
2. Компетентность.
3. Другие личные качества.

При организованном обсуждении на вопрос американцев, почему русские не обращают внимания на такие важные критерии, как принадлежность к определенной партии и направленность программы кандидата, российские участники сразу объяснили свою позицию, основанную на опыте. В России успешно прошедшие процедуру выборов политики с легкостью отказываются от своих программ, меняют убеждения и членство в партии.

Итак, личные качества человека, которого выбирают люди, существенны и в США, и в России. Но в России они сейчас являются основными критериями выбора. Можно с определенной достоверностью предположить, что такая же тенденция характерна и для жителей всего пространства бывшего СССР.

ИМИДЖ И МИССИЯ

У каждого человека есть какие-то цели в жизни, часто неосознаваемые. Профессиональному политику или руководителю необходимо их осознавать.

Целей обычно бывает много. Но из них придется выделить одну — главную. Это важно для того, чтобы сформулировать свою миссию. Слово "миссия" звучит достаточно выспренно, но такой термин широко распространен во всех западных учебниках по менеджменту и маркетингу. И дело, конечно же, не в названии.

Миссия — это основная цель человека или организации, сформулированная как сообщение вовне, для других людей. В этом смысле миссия — это необходимый атрибут любого политика, бизнесмена, организации, это внятное, понятное другим сообщение о том, что они хотят.

Больше всего люди во всем мире боятся неопределенности, непонятного, непредсказуемого. Поэтому, имея дело с любым другим человеком, особенно если он наделен властью или если от нас зависит, дать ему власть или нет, мы скорее предпочтем понятного нам политика, руководителя, цели которого нам ясны.

Имидж необходим лишь постольку, поскольку он позволяет выполнить миссию, при этом сама миссия задает определенные требования к имиджу.

Если ваша цель — сделать всех или даже только сотрудников вашей фирмы богатыми, то вы должны выглядеть как человек, способный это сделать. Если

ваша миссия — сделать мир, страну или хотя бы отношения в вашей организации справедливыми, то извольте быть бессребренником, по которому видно, что справедливость для него важнее богатства. Если вы заявляете, что хотите принести в вашу страну или в организацию демократию, то вам придется показать, что вы умеете слушать, считаться с чужим мнением, что вы способны вести себя на равных с самыми разными людьми.

Вспомните М.С. Горбачева. Его провозглашаемая миссия и реально демонстрируемый имидж очень часто противоречили друг другу — итог известен.

Заключая эту краткую статью, сформулируем некоторые выводы.

Имидж необходим политику, бизнесмену, руководителю — каждому, для кого важно, как его воспринимают окружающие.

Имидж позволяет добиться того, чтобы вас воспринимали другие люди так, как вы этого хотите, и реализовать вашу миссию, если ее реализация как-то зависит от других людей.

Создание собственного имиджа — это процесс, работа, в которой вам могут помочь профессионалы.

Имидж должен быть не только привлекателен в глазах тех, кто вас выбирает, но в нем не должно быть ничего пугающего.

Ваш имидж должен выделять, отличать вас от других претендентов.

Ваш имидж должен быть естественен для вас лично, нужно, чтобы он был приемлемым для ваших близких и партнеров.

К своему имиджу надо привыкнуть и приучить других людей — он должен стать привычным и знакомым, на это требуется определенное время.

Желаем Вам терпения и успеха в Вашей работе над собственным имиджем.

Н.Ю. Тумашкова

ИМИДЖ КАК ЗОНА БЛИЖАЙШЕГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ
Из PR-инструментария корпоративной культуры

Грандиозные вещи делаются грандиозными средствами.
Одна природа делает великое даром.

А.И. Герцен. "Былое и думы"

Только ленивый в наше время не "поработал как следует над имиджем". Только очень дремучий не закатил хоть разок крутую PR ("паблик релейшнз") кампанию. И уж кто только ни формировал, исправлял, направлял, использовал корпоративную культуру!

О чем это говорит? Ну, во-первых, понятное дело, о том, что все это — модные игрушки. Во-вторых, о том, что если удастся осуществить классическую операцию "мухи отдельно — пироги отдельно", то можно отшелушить рациональное зерно от плевел, то есть сделать из игрушек вполне полезные долгоиграющие инструменты. И наконец, в-третьих, о том, что сколько создателей, столько и мнений о предмете созидания.

Так что прежде чем мы предложим свой вариант работы с имиджем, PR и корпоративной культурой, придется по возможности определить, что же мы имеем в виду, или хотя бы порассуждать на тему.

Мы будем исходить из того, что все три феномена связаны между собой сложными пересечениями и взаимозависимостями.

Мы рассматриваем имидж как *индивидуальное особенное лицо компании, обращенное как вовне* (чем обычно и ограничиваются, говоря об имидже*), так и внутрь компании*. По аналогии: приходя на вечеринку и потратив перед этим некоторое время на "боевую раскраску" для произведения определенного впечатления, женщина не только показывает свое лицо, но и несет внутренний образ себя. Этот образ может соответствовать или не соответствовать реакции

окружающих. Несовпадение производимого и задуманного эффекта говорит о неадекватности внешнего облика внутреннему и срочно требует зеркала для проведения необходимой коррекции. Коррекция тоже может быть внутренней или внешней: либо надо провести ремонтные работы макияжа, либо смириться с тем, что сегодня за женщину-вамп сойти не удастся, так что придется косить под "невинную Цецилию".

Загадочно-иностранный PR, или непроизносимый "паблик релейшнз", или какие-то, может быть, не совсем приличные "связи с общественностью" — что это? Скрытая реклама? Грандиозные дорогостоящие шоу? Или простая пресс-конференция, во время которой вечно голодным журналистам раздаются пресс-релизы (что-то вроде профессиональной шпаргалки), чтобы они спокойно могли сосредоточиться на "скромном фуршете"? Причем пресс-релиз, как правило, доходчиво описывает повод, по которому данную компанию надо бы упомянуть в средствах массовой информации. Крутым PR-мэном может считаться тот, чьи пресс-релизы особенно убедительны, а связи в журналистско-редакторском мире особенно обширны.

Мы, безусловно, согласны с тем, что связь с общественностью необходима. Прежде всего для того, чтобы понять, а что же ей, общественности, нужно, то есть каковы ее потребности. Потому что любой бизнес может существовать, только если отвечает на некоторую важную потребность этой самой общественности, занимая при этом свою особую нишу. Поэтому PR предполагает связь взаимную, диалогическую. То есть компания что-то объясняет, общественность уточняет и дополняет, компания прислушивается к мнению дорогой общественности, о чем и доводит до сведения последней, и так далее. Таким образом, "паблик релейшнз" (в буквальном переводе "общественные связи") не создает новые потребности, но объясняет социальную значимость не просто конкретного продукта или услуги, а необходимость существования данной компании, или партии, или, если хотите, персоналии как таковой. Поэтому при разработке PR-стратегии надо исходить из того, *какое* впечатление (вот оно, лицо, имидж!), *на кого* и *с кем* вместе компания хочет произвести, *как* собирается получить обратную связь от публики и партнеров и *что* потом с этой обратной связью сможет реально сделать. И все это *для создания условий*, наиболее благоприятных *для развития бизнеса*. Причем этот диалог должен быть направлен как вовне, так и внутрь компании — то есть не только сторонняя общественность, но и собственные сотрудники должны понимать вселенскую значимость того, чем и где они зарабатывают на жизнь. *Каждая PR-акция должна работать на желаемый образ (имидж) компании.*

К корпоративной культуре относятся все те атрибуты, которые относятся к культуре вообще: система ценностей, правил, нормы, мифы, традиции, ритуалы, способы циркулирования информации, язык и т.д. Только в рамках отдель-

но взятой организации. Отсюда, как говорится, и вшивость, то есть вытекающие трудности. Вы представляете себе, чтобы легко и непринужденно можно было поуправлять, скажем, российской культурой? Речь в данном случае идет не о том, чтобы запретить тот или иной спектакль, сгноить того или иного писателя или художника, а метод социалистического реализма объявить последним словом в развитии мировой цивилизации. Это, как теперь говорят, "семечки". А вот если напрячься и вообразить, что за несчастные 10 лет Емеля сумел слезть с печки и, как какой-нибудь — тьфу! — трудолюбивый Ганс, побежал чистить коровник? Или за какие-нибудь 70—80 лет вдруг перестал верить в доброго батюшку-царя, а нанял парочку квалифицированных адвокатов для защиты прав своей свободной личности? Получилось? Отсюда напрашивается вывод: культура — это самая консервативная составляющая любой организации. В том смысле, что она с большим трудом поддается изменениям. Прикасаться к ней надо с трепетной осторожностью и очень хорошо представлять себе, что вы делаете, чего хотите добиться и что из всего этого может выйти на самом деле. Создавать и менять ценности очень трудно, а вот аккуратно влиять на их иерархию, то есть на то, какие из них будут выходить на первые места, выращивать нужные ритуалы, как дорожки в английском газоне, договариваться об устраивающих взрослых людей правилах, согласовывать часто противоречивые интересы — можно и нужно. Тогда то, что видится как проблема, может стать ресурсом. И еще один важный момент: осуществляя связи с внешней общественностью — потребителями, партнерами, средой, — компания делает прозрачной свою собственную культуру, то есть *корпоративная культура компании становится частью ее имиджа*.

Перед тем как перейти непосредственно к описанию тренинга, нам хотелось бы уточнить последнее, на наш взгляд, туманное место, а именно, что мы имеем в виду, говоря о зоне ближайшего развития, ибо тут-то и скрыто "ноу-хау" успеха или провала выбранной имиджевой политики компании. И существенная особенность нашего подхода в имидж-консультировании. Само понятие зоны ближайшего развития мы позаимствовали из теории психического развития психолога Л.С. Выготского. Суть идеи в нашем крамольно упрощенном изложении заключается в следующем: если морковка явно подвешена слишком высоко, то никто за ней и тянуться не станет, а если слишком низко, то тянуться неинтересно. Так и с имиджем: если костюмчик ну совсем с чужого плеча, то, как ни перешивай, все равно швы торчат, а если тесен, то, сами понимаете, трещит. *Имиджевую перспективу надо отодвигать на такое расстояние, на котором ресурсы позволяют ее видеть и вдохновенно достигать*.

Итак, исходя из всего вышеизложенного, мы предлагаем

> *тренинг, который попробует объединить в себе работу с тремя феноменами: имиджем, PR и корпоративной культурой — в их*

сложных взаимосвязях на примере простых моделей и рефлексии реального опыта участников.

Методы работы:

1. Предоставление информации/семинар.
2. Дискуссии.
3. Игры и упражнения.
4. Целенаправленное создание групповых ритуалов.
5. Рефлексия опыта здесь и теперь.
6. Создание материальных продуктов-компонентов имиджа.
7. Видеозапись и ее анализ.
8. При большом количественном составе участников (более 20 человек) возможно использование работы в "аквариуме", то есть часть группы в отдельные периоды времени выступает в роли активных зрителей.

Целевая аудитория:

1. Руководители компаний-клиентов.
2. Руководители и сотрудники кадровых, рекламных и PR-служб компаний.
3. Консультанты по организационному развитию и имиджу.
4. Консультанты PR-агентств.
5. Тренеры.

Продолжительность тренинга — 3 дня.

Тренинг, как правило, ведут 2 человека.

Количественный состав группы: оптимальный состав 16—20 человек.

Общие идеи, лежащие в основе сценария тренинга:

1. Работа с моделями: большая группа делится на малые подгруппы, которые "создают свои компании с мифическими товарами и услугами".
2. Элементы корпоративной культуры, имиджа или PR-стратегии отрабатываются на этих моделях.
3. Работа с реальным опытом:
   а) рефлексия созданной за время работы реальной культуры группы, ее имиджа и возможной PR-стратегии для продвижения какого-либо продукта ее работы;
   б) рефлексия процесса работы группы с точки зрения разделов работы имидж-консультанта.

ПРИМЕРНЫЙ СЦЕНАРИЙ ТРЕНИНГА

Первый день

1-й этап. Процедура "Измерение температуры группы". 20—30 минут.

Ведущие объясняют, что каждый день перед началом работы вся группа будет сначала коротко обсуждать некоторые вопросы, не связанные непосредственно с работой, но связанные с жизнью участников в данном месте. Это обсуждение будет происходить в виде свободных высказываний по четырем разделам:

1. Благодарности. Благодарить можно кого угодно или что угодно, хоть погоду, за то, что имеет некоторое отношение к сегодняшнему событию. Например: "Вот спасибо коллеге, не знаю, как его зовут, помог мне найти это помещение, когда я заблудился".
2. Недоумения/проблемы с немедленным предложением по их решению. (Как правило, в первый день этот раздел особенно большой.) "А где тут можно погладить?" — "У меня есть с собой утюг, комната 22". "А нельзя ли узнать наше расписание?" — "Да, пожалуйста, на стенке висит распорядок дня".
3. Информация. "Здесь работает бильярд, бассейн и массажист, к которому можно записаться".
4. Мечты и пожелания. "По утрам хотелось бы побегать, хорошо бы в компании. Хотелось бы здесь задержаться на выходные!" — "Узнаем и вам сообщим!"

2-й этап. Знакомство и ожидания

1) Тренеры представляются и рассказывают о целях, которые они перед собой видят, а также о задачах данного тренинга (см. "Цели и задачи" из раздаточного материала).

Далее следует обоснование задач, которое проходит в стиле легкого разговорного жанра:

> Имидж — это очень модно. Имидж — это на слуху. Имидж — "сделайте нам красиво". Имидж — это уже почти пошло.
>
> Имидж ассоциируется с актерами: Мэрилин Монро — жертва имиджа. Шарон Стоун — женщина-вамп. Есть такой рассказ, в котором у героини, актрисы, имидж секс-бомбы, а на самом деле это закомплексованная консервативная женщина, которая стесняется раздеть-

ся перед женихом. Вместо восторга по поводу невинности своей нареченной молодой человек испытал жгучее разочарование. Вот что значит несовпадение предъявляемого образа и наличных ресурсов!

В последние годы у нас заговорили об имидже фирмы, ну и, конечно, политиков.

Так что вы думаете об имидже?

А что такое, по-вашему, PR?

Что входит в понятие "корпоративная культура"?

Ответы участников фиксируются ведущими на листах флип-чарта: "Имидж — это...", "Чем занимается PR", "Что относится к корпоративной культуре", — которые потом вывешиваются на стенах учебной комнаты, и самими участниками на соответствующих страницах имеющихся у них раздаточных материалов.

2) Тренеры просят участников подумать и записать на соответствующей странице свои ожидания от тренинга. Какой результат они сочли бы для себя возможным и полезным?

3) Участникам предлагают представиться так, как они считают нужным (по имени, имени-отчеству, с указанием места работы или без, рассказать что-то о себе вне профессиональной сферы или ограничиться формальным указанием должности и т.д.) и сообщить о своих ожиданиях, которые записываются на большом листе "Мои ожидания от тренинга".

4) Ведущие предлагают подумать о том, что каждый готов сделать, чтобы достичь желаемого результата, и *начинают заполнять листы "Наши правила" и "Что я готов(а) для этого сделать (взять на себя ответственность за)"*. Каждый участник заполняет соответствующие страницы в своих раздаточных материалах.

В "Правила" могут входить разделы:

- Как слушаем друг друга
- Каков наш распорядок дня
- Где курим
- Опаздываем или нет
- Что делаем с опоздавшими
- Как наказываем
- Как отдыхаем
- Степень личного активного участия
- Степень открытости
- и так далее

Время от времени в течение всего тренинга группе предлагается обратиться к правилам, отследить их соблюдение, поменять или дополнить.

5) Группе предлагают вместе заполнить лист *"Ромашка: день 1, утро"*, в котором указаны параметры, фиксирующие текущее состояние группы, такие как доверие, энергетика, вовлеченность, близость к результату и другие 2—3 параметра, которые группа сочтет важными. На каждый параметр-лепесток "Ромашки" все участники группы наклеивают соответствующего цвета кружки: красный кружок обозначает высокую степень данного качества, синий — среднюю, черный — низкую.

3-й этап. Разогрев

Введение тренеров: "Имидж — это опасная штука. Вы вошли. Вас увидели. Вы что-то сказали или сделали. Какое впечатление вы произвели в первые 5, 10, 20 минут? Вы можете так этого и не узнать, что чаще всего и бывает. Но как произведенное вами впечатление повлияло на исход встречи? Когда-то мы проводили довольно жесткую процедуру знакомства во время так называемых "психологических марафонов": ставили в круг людей, которым предстояло провести вместе 24 часа и которые еще не успели перемолвиться словом, и просили всех пройти круг и сказать каждому стоявшему в нем, как он(а) его воспринимает, стараясь угадать имя, возраст, женат/замужем или нет, есть ли дети, кем работает, основные черты характера, вызывает этот человек доверие или нет и т.д. Представьте себе, если в группе 15 человек, каждый получает 14 вариантов своего портрета. Интересно было сравнить впечатления через 24 часа. Поражали как расхождения, так и часто феноменальные совпадения.

Вывод: Очень значимо первое *внешнее* впечатление, которому потом ищут подтверждения, то есть, как это ни печально, приходится констатировать полное отсутствие "презумпции непредвзятости".

Упражнение "Броуновское движение"

Встаньте, походите по комнате, не соблюдая никакого порядка, как молекулы вещества. Постарайтесь легко посталкиваться с как можно большим количеством "молекул". А теперь, при столкновении, остановитесь на минутку и посмотрите друг на друга попристальнее. И продолжайте движение. Поздоровайтесь с каждой "молекулой" за руку. Продолжайте движение. Теперь поздоровайтесь локтями. Теперь — плечами. Теперь — спинами. Теперь — коленками. Спасибо. Будем считать, что ваше впечатление друг о друге стало более полным.

4-й этап. Рабочий опыт

Упражнение "Штирлиц"

Сядьте в круг. Сейчас один из участников, "Штирлиц", выйдет за дверь, остальные загадают кого-нибудь из присутствующих. Вернув-

шись, "Штирлиц" должен будет отгадать, кого именно, с помощью вопросов на ассоциации типа: "С каким цветом ассоциируется этот человек? С какой музыкой? С каким временем года?" И т.д.

Если попытка была неудачной, "Штирлицу" предлагают ответ и следующую попытку про другого участника в группе. Отгаданный участник становится "Штирлицем". Упражнение проводится с тремя-четырьмя участниками. Остальным "ассоциативные портреты" набрасывают непосредственно в тройках-четверках, на которые разбивается группа.

5-й этап. Анализ опыта

Проводится обсуждение того, по каким параметрам возникал "имидж", например, манера одеваться, говорить, двигаться, общий стиль поведения и т.д.

Отсюда делается плавный переход к атрибутам имиджа организации (см. раздаточные материалы, стр. 336):

Дописываем на большом листе "Имидж — это..." и на соответствующей странице в раздаточных материалах.

Вводим понятие зоны ближайшего развития *компании, отражаемой в имиджевой концепции (см. раздаточные материалы)*.

Продолжаем обсуждение и делаем выводы:

1. "Внешность" организации/фирменный стиль зависит от того, *чем* занимается организация, *кто* ее клиенты, *кем/чем* она располагает (какие люди в ней работают, какие ресурсы имеются), *как* хочет выглядеть в глазах окружающих и своих собственных и почему это важно.
2. Организация посылает некоторое сообщение обществу и самой себе через каким-либо образом зафиксированное утверждение о своей миссии (mission statement), в котором отражены "сверхзадача" компании, ценности и кодекс поведения ее сотрудников.
3. Имидж описывает и таким образом задает зону ближайшего развития компании.

Выводы фиксируются в раздаточных материалах.

6-й этап. Рабочий опыт

Для дальнейшей работы большая группа разделяется на малые группы через некоторую формальную процедуру по любому незначимому случайному признаку ("на первый-второй рассчитайсь!", или "построиться в линеечку от са-

мых темных глаз к самым светлым", или "от ярких блондинов — к жгучим брюнетам", или "по степени любви и нелюбви к сладкому").

Упражнение "Томеостаз-1"

Каждой команде предлагают образовать свой круг и, убедившись в том, что он "идеальный" (нельзя держаться за руки, но плечи должны быть плотно прижаты к плечам соседей, а носки ботинок — как раз и создавать идеальную линию окружности), закрыть глаза, по команде тренера нарушить круг и, не открывая глаз, вернуться в состояние идеального круга. Только после того как все члены команды согласятся с тем, что круг идеальный, глаза разрешается открыть и убедиться в правильности или ошибочности группового ощущения. Сравнить результаты групп. Поздравить победителей с более идеальным кругом.

Игра 1

Каждая из команд (предположим, их две: Компания по производству и продаже сарсапариллы и Компания, оказывающая услуги по созданию и развитию состояния апцелохордии") получает листок с заданием (страница "Задание к игре 1" в раздаточных материалах) на разработку имиджевой концепции "своей компании", флип-чарты с бумагой и фломастерами для работы и рабочее место. Результат работы по трем выбранным компанией параметрам из всего перечня "Атрибутов имиджа" должен быть представлен на большой группе в виде 5—7-минутного сообщения с обоснованием своего выбора. На подготовку отводится 30 минут.

Тренеры помогают каждой из команд наладить процесс обсуждения, выполняя функции фасилитатора: отслеживают время, давая возможность всем желающим высказаться и быть услышанными, не допускают личностной критики в адрес высказывающихся, помогают фиксировать и классифицировть идеи, структурировать конечное сообщение, принимать решение о том, кто и как его будет делать и т.д. (В случае, если команд больше, чем тренеров, тренеры помогают одному из участников в каждой команде стать фасилитатором.)

Через 30 минут каждая команда делает сообщение о результате своей работы. Большая группа может задавать уточняющие вопросы. Тренеры предлагают обсудить, как проходила работа в группах.

Группам предлагается вернуться к обсуждению других параметров имиджа и подготовке следующего сообщения. Обязательным является обсуждение параметра "Чем мы отличаемся от других (мягко говоря, чем мы лучше)".

На подготовку отводится 30 минут. Через 30 минут на большой группе заслушивают сообщения, задают вопросы и обсуждают, можно ли рассматривать некоторые утверждения из раздела преимуществ как элементы корпоративной культуры.

7-й этап. Завершение

После обсуждения командам предлагается встать в круг и выполнить упражнение "Томеостаз-1", отмечая количество попыток.

Для подведения итогов дня группе предлагают процедуру *"Фонарик внутреннего видения":*

"Сядьте в общий круг. На минуту закройте глаза. И вспомните сегодняшний день. Вспоминайте с конца. Как мы только что выравнивали круг. Как обсуждали работу на большой группе. Как работали в группах. Как работали все вместе. Как начинался сегодняшний групповой день. (Ведущий делает маленькую паузу. Вся медитация не должна занимать больше двух-трех минут.) Откройте глаза и одной фразой или, лучше, одним словом опишите основное впечатление от сегодняшнего дня".

Перед выходом из учебной комнаты всем участникам предлагается наклеить красные, синие или черные кружочки на лист "Ромашка — день 1, вечер".

Второй день

1-й этап. Отслеживание состояния и развития группы

Все члены группы, входя в учебную комнату, заполняют лист "Ромашка — день 2, утро".

2-й этап. Развитие корпоративной культуры группы

Процедура "Измерение температуры группы". 20—30 минут

1. Кому/чему и за что я благодарен за то, что уже успело произойти вчера и сегодня и необязательно во время работы.
2. Какие у меня возникли проблемы и как я предлагаю их решать. Другие члены группы могут предлагать свои варианты решений или помощь. Речь идет не о содержании работы в учебной группе, например, "Мне нужен анальгин, надо срочно что-то отправить по факсу".
3. Новая информация.
4. Мечты и пожелания. "А нельзя ли организовать шашлычки на природе?"

Мониторинг правил жизни на группе
Обсуждение того, соблюдаются ли правила, что надо внести, что убрать.

3-й этап. Разогрев

Упражнение "Томеостаз-2"

Каждая команда остается в своем кругу и по командам тренера "раз-два-три!" выбрасывает пальцы. Побеждает та команда, всем членам которой удается за меньшее число попыток выбросить одинаковое количество пальцев. Победителя, естественно, поздравляют.

4-й этап. Рабочий опыт

Ведущие должны сделать некоторую логическую связку между вчерашним днем и важностью следующего упражнения, которое будет про то, что так или иначе пронизывает всю нашу жизнь, профессиональную и личную.

Упражнение "Ценности"

Участникам групп предлагается подумать и записать на странице "Мои ценности" своих раздаточных материалов пять личных ценностей, распределив их по соответствующим графам.

В каждой группе участники разбиваются на пары и помогают друг другу по очереди определить свои "Корневые ценности", задавая на каждом шаге простой вопрос: "Почему это для тебя важно?" по отношению к каждой из написанных пяти. Вопросы по каждой ценности задаются до тех пор, пока в ответ не услышат тавтологию. Спрашивающий записывает ответы на соответствующей странице раздаточных материалов отвечающего.

Когда определены все Корневые ценности в парах, каждый выписывает эти ценности по одной на карточку.

Когда работа в парах закончена, каждая группа собирается вместе и тренеры проводят процедуру согласования Корневых ценностей в группе, работая с карточками, и выписывают их на большой лист.

Группы представляют свой лист на большой группе и обсуждают, как эти ценности отражены в их имиджевой концепции.

5-й этап. Анализ работы/Рассуждения

Участникам предлагают обратиться к листу "Что относится к корпоративной культуре" и обсудить атрибуты корпоративной культуры с учетом уже полу-

ченного во время работы экспериментального опыта. На лист выписываются дополнения.

6-й этап. Рабочий опыт

Игра 2

> Уже сложившимся малым группам предлагается обсудить корпоративную культуру своей "компании", согласуясь с соответствующей страницей раздаточных материалов "Задание к игре 2", подготовить сообщение и отрепетировать для показа некоторые из ритуалов. Тренеры помогают одному из членов группы выполнить роль фасилитатора.
>
> Малые группы докладывают и демонстрируют результаты своей работы на большой группе.

7-й этап. Дискуссия/Анализ и обобщение результатов работы

На большой группе еще раз возвращаются к разговору о том, как особенности корпоративной культуры отражаются в имидже компании. Как желаемый имидж компании может влиять на корпоративную культуру.

8-й этап. Продолжение игры 2

Малым группам предложено продумать и написать Систему мотивации в своей "компании", учитывающую материальные и, главным образом, нематериальные факторы стимулирования. В процессе работы участники группы могут использовать материалы по мотивации, содержащиеся в их раздаточных материалах "Психологические аспекты стимулирования персонала". На большой группе команды докладывают о результатах своей работы.

9-й этап. Дискуссия/Анализ результатов работы

На большой группе идет обсуждение того, как система мотивации отражает корпоративную культуру компании и как она может на нее влиять.

Этап 10. Завершение работы

Упражнение "Гомеостаз—2" с отслеживанием числа попыток

Процедура " Фонарик внутреннего видения"

Заполнение листа "Ромашка: день 2, вечер"

Третий день

1-й этап. Отслеживание состояния и развития группы

Заполнение листа “Ромашка: день 3, утро”

2-й этап. Развитие корпоративной культуры группы

Процедура “Измерение температуры группы”. 20—30 минут.

Мониторинг правил жизни на группе

3-й этап. Разогрев

Упражнение “Гомеостаз-3” для большой группы

> Группам предлагают разойтись по вчерашним командам, встать в круг и по командам тренера прыгать на четверть оборота. Выигрывает та команда, все члены которой за меньшее число попыток повернутся в одном направлении. Конечно, надо их поздравить за еще одно преимущество!

4-й этап. Дискуссия

Большая группа обращается к листу “Что относится к PR”, обсуждает его и дополняет.

Тренеры с помощью участников оформляют лист “Основные задачи PR” (см. раздаточные материалы, стр. 340).

Участники заполняют соответствующую страницу в своих раздаточных материалах.

Затем заполняют следующий лист и страницу “Основные инструменты PR” (см. раздаточные материалы, стр. 340).

Тренеры напоминают о понятии зоны ближайшего развития компании.

5-й этап. Рабочий опыт

Игра 3

> Сложившиеся команды разрабатывают PR-стратегию на 5 лет и на год, опираясь на страницу “Задание к игре 3” из своих раздаточных материалов. Фасилитирует обсуждение кто-либо из членов команд.
>
> На большой группе докладывают результаты работы.

Вернувшись в малые группы, команды готовят сценарий одного из корпоративных мероприятий под названием “Открытие нового офиса” и репетируют 5-минутный показ.

Команды показывают свои заготовки на большой группе и поздравляют друг друга с блестящим развитием бизнеса.

6-й этап. Подведение итогов/рефлексия групповой культуры учебной группы

Группа обсуждает все аспекты сложившейся культуры группы, предлагает возможный продукт для продажи, генерирует идеи по имиджевой концепции группы, придумывает слоган, рисует вариант логотипа и предлагает маркетинговую стратегию продвижения продукта. При подготовке можно опираться на страницу “Вопросы для рефлексии своего опыта” раздаточных материалов.

7-й этап. Завершение работы

Работа завершается ритуалом, который выберет специально для этой процедуры сама группа.

Приложение

Раздаточные материалы к тренингу

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ТРЕНИНГА

Цели:

1) Показать значимость целостного подхода к работе с корпоративной культурой, по созданию имиджа компании и внешней и внутренней PR-стратегии.

2) Показать значимость профессионального имидж-консультирования и продвинуть услуги консультантов.

Задачи:

1) Дать представление о том, что входит в понятийное поле PR, корпоративной культуры и имиджа, как они соотносятся друг с другом, как эти факторы влияют на объем продаж товаров и услуг, то есть на успешность компании на рынке.

2) Заглянуть на профессиональную кухню консультантов по имиджу: дать возможность попробовать на себе, что же делает консультант по имиджу, демистифицировать его деятельность.

3) Получить некоторый конкретный результат имидж-консультирования: разработанный имидж, отрефлексированную корпоративную культуру, разработанную PR-стратегию и/или PR-кампанию.

2. МОИ ОЖИДАНИЯ ОТ ТРЕНИНГА

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

3. ЧТО Я ГОТОВ(А) ДЛЯ ЭТОГО СДЕЛАТЬ (ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ)

_____

_____

_____

_____

_____

_____

4. ИМИДЖ — ЭТО...

Мы рассматриваем имидж как *индивидуальное, особенное лицо компании, обращенное как вовне* (чем обычно и ограничиваются, говоря об имидже*), так и внутрь компании*.

К атрибутам имиджа относятся:

- целостность стиля сотрудников — от уборщика, охранника до генерального директора ("человек Ren-Xerox'а", "человек Hewlett Packard'а", как говорят консультанты компаний по подбору персонала);
- логотип;
- слоган;
- название;
- вывеска, подъезд, двор, месторасположение — центр или окраина, офисное здание или квартира и т.д.;
- интерьер (мебель, ее расположение, картины, цветы и так далее);
- запахи;
- брошюры;
- фирменная посуда;
- места для отдыха, для посетителей;
- как разговаривают по телефону секретари;
- стиль ведения совещаний;
- репутация;
- пересечения с корпоративной культурой;
- и так далее.

Само понятие зоны ближайшего развития позаимствовано из теории психического развития психолога Л.С. Выготского. Суть идеи в упрощенном изложении заключается в следующем: если морковка явно подвешена слишком высоко, то никто за ней и тянуться не станет, а если слишком низко, то тянуться неинтересно. Так и с имиджем: если костюмчик ну совсем с чужого плеча, то как ни

перешивай, все равно швы торчат, а если тесен, то, сами понимаете, трещат. *Имиджевую перспективу надо отодвигать на такое расстояние, на котором ресурсы позволяют ее видеть и вдохновенно достигать.*

5. ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ PR

- PR предполагает связь взаимную, диалогическую.
- "Паблик релейшнз" (в буквальном переводе "общественные связи") не создает новые потребности, но объясняет социальную значимость не просто конкретного продукта или услуги, а необходимость существования данной компании, или партии, или персоналии как таковой.
- При разработке PR-стратегии надо исходить из того, *какое* впечатление, *на кого* и с *кем* вместе компания хочет произвести, *как* собирается получить обратную связь от публики и партнеров и что потом с обратной связью сможет реально сделать — и все это *для создания условий*, наиболее благоприятных *для развития бизнеса*.
- Этот диалог должен быть направлен как вовне, так и внутрь компании — то есть не только сторонняя общественность, но и собственные сотрудники должны понимать вселенскую значимость того, чем и где они зарабатывают на жизнь.
- Каждая PR-акция должна работать на желаемый образ (имидж) компании.

6. ЧТО ОТНОСИТСЯ К КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

К корпоративной культуре относятся все те атрибуты, которые относятся к культуре вообще: система ценностей, правил, нормы, мифы, традиции, ритуалы, способы циркулирования информации, язык и так далее. Только в рамках отдельно взятой организации.

7. ВЫВОДЫ О ПРИНЦИПАХ ПОДХОДА К СОЗДАНИЮ ИМИДЖА

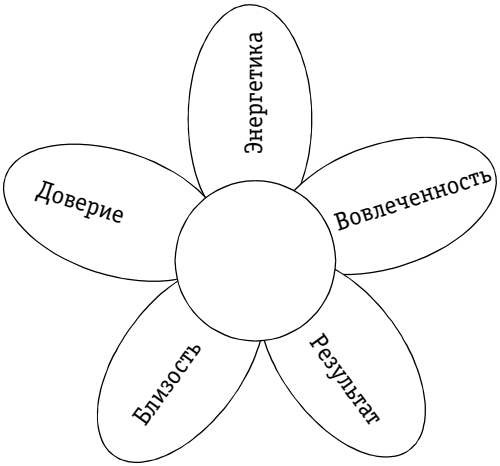
1) "Внешность" организации/фирменный стиль зависит от того, *чем* занимается организация, *кто* ее клиенты, *кем/чем* она располагает (какие люди в ней работают, какие ресурсы имеются), *как* хочет

выглядеть в глазах окружающих и своих собственных и *почему* это важно.

2) Организация посылает некоторое сообщение обществу и самой себе через каким-либо образом зафиксированное утверждение о своей миссии (mission statement), в котором отражены “сверхзадача” компании, ценности и кодекс поведения ее сотрудников.

3) Имидж описывает и таким образом задает зону ближайшего развития компании.

8. РОМАШКА



9. НАШИ ПРАВИЛА

10. ЗАДАНИЕ К ИГРЕ 1

Ваша задача — разработать имиджевую концепцию вашей компании по производству _____, в которой должна быть отражена цель и миссия организации, ее общественная значимость, принципы ее работы, описана зона ее ближайшего развития.

Вы должны придумать:

- название компании
- ее слоган
- логотип
- фирменный стиль

Для этого вы должны решить вопрос о том, кто является клиентами вашей компании, что является вашими ресурсами (сотрудники, технологии, материальная база, связи, предшествующий опыт, партнеры), кто имеется на вашем рынке (конкуренты и общественная среда), какую нишу вы хотите занять и т.д.

1-я часть работы: Вы должны подготовить 10-минутное сообщение для большой группы о целях и ресурсах вашей компании, ее общественной значимости. Дать название компании.

После выполнения 1-й части работы вы приглашаетесь на заседание общей группы. После пленарного заседания вы приступаете ко 2-й части работы.

2-я часть работы: Вы должны подготовить 10-минутное сообщение для большой группы, в котором будет отражена миссия вашей организации и описаны три любых компонента фирменного стиля. Кроме того, вы должны написать слоган и нарисовать логотип вашей организации.

Организовать вашу работу вам помогут тренеры.

На каждую часть работы вам отводится 30 минут.

11. МОИ ЦЕННОСТИ

_____

_____

_____

_____

_____

_____

12. ЗАДАНИЕ К ИГРЕ 2

Вам предстоит обсудить корпоративную культуру вашей компании "(название)" и подготовить соответствующее 10-минутное сообщение для заседания большой группы (в это сообщение должна войти и демонстрация какого-либо ритуала из репертуара вашей компании). В сообщении должно быть отражено то, какие ценности лежат в основе корпоративной культуры вашей компании, правила взаимоотношений между сотрудниками, за что и как в вашей компании награждают, за что и как наказывают, что и как празднуют, какие складываются ритуалы, традиции и т.д. Отрепетируйте какой-либо ритуал для показа на большой группе.
Тренеры помогают организовать процедуру обсуждения и подготовки.

13. ЗАДАНИЕ К ИГРЕ 3

Часть 1. Ваша задача — разработать PR-стратегию вашей компании на 5 лет и на 1 год и представить 10-минутное сообщение на большой группе. Обратите особое внимание на ситему обратной связи.
На подготовку отводится 30 минут.
Часть 2. Ваша задача — разработать, отрепетировать и продемонстрировать в 5-минутном скетче на большой группе мероприятие "Открытие нового офиса компании в ...году"

На подготовку 30 минут.

14. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ PR

- Объяснять
- Просвящать
- Подготавливать
- Воспитывать
- Осуществлять обратную связь
- Продвигать имидж компании
- Поддерживать и продвигать корпоративные культурные ценности внутри компании
- И т.д.

15. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ PR:

- Внешняя пресса
- Другие средства массовой информации

- Внутренняя пресса
- Корпоративные события/мероприятия
- Имиджевые атрибуты
- Участие в различных акциях и мероприятиях
- Экспертная позиция
- Выставки
- Структура внутренних информационных потоков
- Поддержка нужных направлений развития
- Лоббирование
- Участие в ассоциациях
- Благотворительные акции
- Кризисный PR
- Пресс-конференции/пресс-релизы
- Мотивационная система компании
- И т.д.

16. ВОПРОСЫ ДЛЯ РЕФЛЕКСИИ СВОЕГО ОПЫТА

Подумайте над следующими вопросами:

- Каковы были наши ценности?
- Как мы выглядели в глазах друг друга?
- Как бы мы хотели себя представить вовне?
- Что можно было бы чуть-чуть приукрасить?
- Какие у нас были правила?
- Какие сложились ритуалы?
- Как принимались решения?
- Как бы мы хотели ритуально попрощаться, что мы хотим выразить ритуалом прощания?
- Обратитесь к своему листу “Мои ожидания от тренинга”. Что выполнено?
- Обратитесь к своему листу “Что я готов(а) для этого сделать”. Какие обязательства вы выполнили?

Б.М. Мастеров, Н.Ю. Тумашкова

ТРЕНИНГ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ СО СМИ

Любой контакт с представителями средств массовой информации — будь то специализированное событие, участие в мероприятии, которое освещается в СМИ, или спонтанное интервью — является частью общей PR-концепции и разработанной на ее основе стратегии.

Каждое PR-мероприятие (внешнее и внутреннее) выстраивается в зависимости от корпоративных принципов компании, общей PR-концепции и разработанной на ее основе стратегии.

Программа тренинга составлена на основе системного представления об организации как целостной PR-кампании, так и отдельного мероприятия.

Цели тренинга

1. Познакомить руководителей компании с технологиями, которые позволят им:
   - согласованно и эффективно действовать в условиях отдаленности офисов компании,
   - придерживаться верной тактики в неустойчивых или кризисных ситуациях.
2. Научить некоторым коммуникативным приемам, которые способствуют:
   - реализации стратегических целей проводимой PR-кампании,
   - формированию рекламных сообщений, соответствующих генеральной PR-стратегии компании, даже в недоброжелательной аудитории или при недоброжелательном отношении со стороны интервьюеров.

В результате тренинга руководители компании смогут:

- более эффективно планировать информационную политику компании,
- более свободно и непринужденно взаимодействовать с любой аудиторией, особенно с представителями средств массовой информации.

Во время тренинга будут затронуты следующие темы:

1. Культурно-психологические особенности национального менталитета, влияющие на восприятие информации.
2. Технологии формирования общей PR-концепции и стратегии компании.
3. Создание информационных поводов, выбор мероприятий для участия в них, реагирование на возникающие непредвиденные или нежелательные ситуации.
4. Принципы создания имиджа руководителя.
5. Технологии формулирования конкретных рекламных сообщений в соответствии с общей PR-стратегией и характером мероприятия.
6. Законы коммуникаций при публичных выступлениях и интервью.
7. Особенности средств массовой информации в России.

Проведение тренинга

Девятичасовой тренинг построен как логически последовательное рассмотрение всех основных этапов организации любого PR-мероприятия и проводится в интерактивном режиме.

Работа с моделью дает возможность прочувствовать все составляющие этого процесса и усвоить некоторые важные коммуникативные приемы.

Использование обратной связи на основе видеозаписи позволяет увидеть со стороны, осознать и использовать свои индивидуальные особенности, усилить их преимущества и скорректировать нежелательные моменты.

Методы работы

Информационные сообщения, дискуссии, моделирование ситуаций, игры, обратная связь на основе видеозаписи.

Раздаточные материалы

1. Схема структуры организации PR-кампании или мероприятия.
2. Описания коммуникативных приемов.

Дополнительные преимущества

После тренинга участники получают:

- кассету с отснятым во время тренинга видеоматериалом
- краткий отчет ведущих с индивидуальными рекомендациями и возможными направлениями дальнейшего обучения
- информационные приложения по темам:
  Характеристика положения СМИ в Москве и регионах;
  Сведения о международных СМИ в РФ.

Мы понимаем, что за 9 часов невозможно успеть сделать все, что хотелось бы. Для того чтобы тренинг прошел с максимальной пользой для нашего клиента, мы готовы встретиться с ним перед разработкой конкретного сценария и скорректировать его в соответствии с требованиями заказчика.

Приложение 1

Программа тренинга

Содержание тренинга	Структура PR-деятельности
1. Обсуждение культурно-психологических особенностей национального менталитета, влияющих на восприятие информации. 2. Принципы формирования общей PR-концепции и стратегии компании (обсуждение)	
3. Планировани информационных мероприятий, выбор информационных поводов и реагирование на них (обсуждение). 4. Принципы создания имиджа руководителя (обсуждение). 5. Технологии формулирования конкретных рекламных сообщений в соответствии с PR-стратегией и характером информационного события (упражнения, материалы). 6. Коммуникативные навыки в публичном выступлении и интервью. 7. Особенности СМИ в России.	

Приложение 2

Рабочие материалы к тренингу по взаимодействию со СМИ

РАСПИСАНИЕ

1. 10.00 — 10.15 — Знакомство/Ожидания
2. 10.15 — 10.40 — Презентация по СМИ (видеосъемка и слайды).
3. 10.40 — 11.15 — Ролевая игра со сменой ролей "Пресс-конференция с экспертом" (с видеосъемкой).
4. 11.15 — 12.00 — Задания и обсуждения по СМИ (с ролевой игрой, Памятка по СМИ):

   1) Написание небольшой заметки для газеты
   2) Подготовка минутного репортажа для радио
   3) Подготовка 20-секундного сюжета для TV

   Темы для обсуждения:
   - Чувства
   - Доверие
   - Сообщения — прямые и "между строк"
   - "Джинса"

   Обобщение (со слайдами).

5. 12.00 — 13.00 — обсуждение и ролевая игра на различие менталитетов:

   - Чтение между строк
   - Изначальное недоверие
   - Личностный контакт/подход
   - "Контекстуальность"
   - Особенности российского PR
   - Корпоративная культура как часть маркетинговой стратегии
   - Аутентичность/конгруэнтность
   - Политика
   - Уважение к России
   - Значимость слова
   - Амбивалентное отношение к деньгам
   - Амбивалентное отношение к местным и западным компаниям
   - Невербальные компоненты коммуникаций
   - Статус против дела

   Обобщение (со слайдами).

6. 13.00 —14.00 — перерыв на обед
7. 14.00 —14.30 — обсуждение схемы “Структура PR-деятельности” (со слайдом) и двух сторон любого PR-мероприятия:
   - Содержание/сообщения
   - Эмоциональное взаимодействие
8. 14.30 — 16.30 — Моделирование ситуаций (продвижение и кризисный PR), ролевая игра и анализ: пресс-конференция и интервью (с видеосъемкой):
   - Стратегия
   - Выбор СМИ
   - Планирование мероприятий
   - Цели и задачи на конкретное мероприятие
   - Список “коварных” вопросов
9. 16.30 — 16.45 — обобщение (со слайдами)
10. 16.45 — 17.00 — обратная связь и запросы, оставшиеся без ответа.

ОБЩИЙ ОБЗОР РОССИЙСКИХ СМИ (на декабрь 1999 года)

- Самая главная особенность российских СМИ — их переходный характер.
- Политическая привязанность российских СМИ.
- В России нет по-настоящему независимых СМИ.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ СМИ

- Состояние дел в региональных СМИ почти точно воспроизводит ситуацию общенациональных, хотя следует отметить некоторые их особенности.
- СМИ более зависимы от субсидий и имеют меньше шансов избавиться от такой зависимости в ближайшем будущем.
- Наиболее распространена следующая форма собственности на СМИ: частный капитал и администрация в качестве одного из соучредителей.
- Из-за постоянно ухудшающегося уровня жизни в регионах центральные издания утратили прежнее влияние, а высокие цены на подписку привели к резкому сокращению тиражей.
- Все перечисленные факторы привели к резкому возрастанию влияния местных СМИ, особенно печатных изданий.

ЗАПАДНАЯ ПРЕССА

- Представительства западных газет и журналов имеются только в больших центрах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск.
- Радио откровенно политизировано.
- TV-программы, специализированные для российской аудитории, просто не существуют.
- Западная печать существует в формах совместных предприятий, отделений, на русском языке для российского читателя.
- У них маленький тираж и ограниченная аудитория. В основном они ориентируются на экспатов и российских сотрудников западных компаний.
- Есть несколько журналов для почти несуществующего в России среднего класса и богатых. Политического влияния в России они не имеют. Их можно использовать, чтобы привлечь внимание целевой аудитории — потенциальных потребителей, но не для продвижения имиджа или лоббирования интересов.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО "ПРАВИЛАМ ИГРЫ" С РОССИЙСКИМИ СМИ

- В России надо забыть о большинстве западных правил и традиций взаимоотношений со СМИ.
- PR в России — это прежде всего отношения с властями и СМИ, но не с общественностью.
- Прямая реклама в России вызывает скорее негативную реакцию, так что часто она неэффективна.
- Скрытая реклама оказывает на аудиторию более сильное воздействие. Практически все СМИ имеют официальные или неофициальные расценки на такого рода рекламу.
- Роль СМИ в лоббировании — официальном или неофициальном — чрезвычайно высока.
- В провинции политика построения отношений со СМИ должна существенно отличаться от взаимодействия с общенациональными СМИ.
- Большинство региональных СМИ откажутся поддерживать вас, если вы в конфликте с администрацией.
- Всегда помните, что сепаратизм и местничество раздражают федеральные власти. Если вы будете дразнить Центр, он всегда найдет, к чему придраться, чтобы задушить вашу кампанию.
- В столице рекомендуется войти в контакт с организацией или владельцем холдинга СМИ, чтобы получить режим наибольшего бла-

гоприятствования в принадлежащих ему СМИ. С этим же человеком надо будет связаться, чтобы получить выход на государственные структуры для лоббирования своих интересов.
- В регионах проще и безопасней выходить прямо на администрацию. В случае успеха вы немедленно получаете доброжелательную прессу и возможность лоббирования.
- Отношение СМИ к западным компаниям было традиционно негативным еще с советских времен, так что их PR может столкнуться с изначальной настороженностью.
- Почти все общенациональные СМИ имеют внутреннего "цензора" — отдел, отвечающий за отслеживание материалов, содержащих скрытую рекламу (так называемую "джинсу"), не одобряемую издателем.
- Сегодня бесполезно пытаться протолкнуть материал через знакомого журналиста, необходимо договариваться с главным редактором или же тем, кто действительно принимает решения.
- Тем не менее нужно сохранять дружеские отношения с журналистами, так как ваш имидж все равно во многом зависит от них.
- В России, если большое количество журналистов присутствовало на пресс-конференции, это еще не означает, что потом появится такое же количество статей.

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ (на декабрь 1999 года)

I. На наш взгляд, главной отличительной чертой современного этапа развития российских СМИ является их переходный характер. Мы полагаем, что переход российских СМИ от советских схем организации информационного пространства к его рыночным формам пока остался незавершенным, несмотря на вполне искреннее стремление СМИ к созданию не только нового информационного поля, но и новых, рыночных отношений в его рамках.

Попытаемся это доказать.

Политизированность российских СМИ

В СССР, как это повсеместно известно, все средства массовой информации были абсолютно идеологизированы, подвергались строжайшей партийной цензуре и обслуживали только и исключительно политические интересы советской власти.

В современной России отсутствует государственная идеология, которую заменяет официальный антикоммунизм, не сформирована национальная идея, но, с

другой стороны, представлен достаточно широкий спектр политических воззрений, от крайне правых до крайне левых. При этом, как ни парадоксально на первый взгляд, ни одна политическая сила (за исключением КПРФ) не имеет своего сколько-нибудь популярного органа массовой информации. Предположить, что за этим фактом кроется недомыслие партийных вождей было бы слишком просто. На самом деле у большинства партий и движений нет необходимых средств на "раскрутку" и поддержание своих СМИ, да, впрочем, и нет в этом острой нужды, ибо российские СМИ в массе своей абсолютно политизированы. Материалы, посвященные сиюминутным политическим вопросам, не составляет труда найти даже в таких изданиях, как "Спид-инфо", освещающем проблемы взаимоотношения полов, или "Московский дачник". Поэтому практически любая партия и движение находят "свои" газеты, журналы, телепрограммы и радиоэфиры на долговременной или кратковременной, конъюнктурной основе. Все это объясняется только одним: подавляющее большинство новых российских СМИ замысливалось и создавалось не как коммерческие предприятия (ибо подобного опыта в России раньше не существовало, да и сейчас информация не считается здесь серьезным бизнесом), а как инструмент политического влияния, главное орудие формирования общественного мнения.

Таким образом, утратив тоталитарно-централизованную советскую схему организации, российские СМИ полностью сохранили политизированность, обслуживание в первую очередь политических интересов различных групп, как главную свою характеристику.

Вышеизложенное — следствие еще одной проблемы, определяющей состояние российских СМИ.

Отсутствие подлинно независимых СМИ в России

"Независимый орган массовой информации" — термин для России вполне метафорический, ибо в 99 процентах случаев он означает лишь одно — негосударственный.

Как мы уже говорили выше, в России нет опыта и, главное, социально-политических условий образования и существования подлинно независимых СМИ, то есть ни одно СМИ не обладает настолько крепкой финансовой базой, чтобы позволить себе независимую точку зрения, публикацию объективной и непредвзятой информации, равноудаленность от центров влияния.

Разгосударствление уже существовавших СМИ проходило в России по схеме акционирования и передачи акций "коллективу редакции". В результате конт-

рольные пакеты через различного рода законные и полузаконные махинации переходили к ограниченной группе работников, как правило, старому руководству, которое тут же начинало искать финансового "покровителя". Дело в том, что сохранившиеся и по сей день в России схемы распространения и производства СМИ были рассчитаны на дотационную экономику издания или телерадиоканала, на заметное участие государственных структур в этом процессе (например, Минсвязи, почтовые отделения, транспортные предприятия). В эпоху централизованного тоталитаризма такое положение вещей мало кого беспокоило — ведь речь шла о формальном перекладывании средств из одного государственного кармана в другой.

После 1991 года ситуация резко изменилась — во-первых, ни одно СМИ, акционируясь, не сумело или не захотело приватизировать всю производственную линию, оставив за собой лишь редакционные площади, творческие коллективы, оборудование и товарный знак. В результате типографии, распространительские и транспортные организации, средства доставки эфирных сигналов образовали самостоятельные компании и стали практически монопольно диктовать цены на производство, распространение и доставку сигнала. Да и отношения между государством и СМИ перешли из сферы формальных в чисто коммерческие.

Все это поставило СМИ на грань выживания, и выжить смогли лишь те, кто начал, как и прежде, в советские времена, получать дотации. Просто сейчас изменился их источник: сегодня "независимые" СМИ получают дотации от частных лиц, политических объединений, государственных и негосударственных монополий и т.д. Причем чаще всего дотации оформляются через приобретение жертвователями контрольного или блокирующего пакета акций, а также через соучредительство.

Вновь создаваемые СМИ, как мы уже замечали выше, редко замысливаются своими создателями как коммерческое предприятие, сулящее прибыль. Свидетельство тому — многолетние безуспешные попытки одного из российских финансовых магнатов Владимира Гусинского сделать прибыльным свой холдинг "Медиа-мост", объединяющий несколько популярных изданий, телеканал общенационального вещания, местные телеканалы, PR- агентства, радиостанции. Пока "Медиа-мост" все еще остается очень важным инструментом влияния, требующим немалых ежегодных вложений.

Как известно, нет правил без исключений. Из столичных СМИ наиболее близко к понятию подлинной независимости подошло частное информационное агентство "Интерфакс" (владелец и президент Михаил Комиссар), составляющее успешную конкуренцию такому государственному гиганту, как ИТАР-ТАСС. Оно создавалось, строило свою политику и развивалось как агентство, жестко ориентированное на получение прибыли от продажи информации. Однако, при видимом благополучии и ежегодном росте числа корпунктов и представи-

тельств в России и странах СНГ, “Интерфакс”, тем не менее, связывается многими источниками с финансовыми и коммерческими структурами, близкими к Администрации Президента.

Таким образом, на сегодня в традиционно более важном и влиятельном — так называемом “центральном” информационном поле, кроме государственного блока СМИ (газета “Российская Федерация”, еженедельный журнал “Российская Федерация сегодня”, “Парламентская газета”, холдинг “Российское телевидение и радио” (РТР), 51 процент акций Общественного российского телевидения (ОРТ— 1-й канал), проводное радио “Маяк”, радио “Голос России”, вещающее на зарубежные страны), — сложилось несколько весьма влиятельных негосударственных, частных групп СМИ.

Региональные СМИ

Ситуация в региональных СМИ почти в деталях копирует ситуацию со СМИ центральными, хотя, безусловно, содержит ряд региональных особенностей.

В силу того, что условия выживания СМИ в провинции были неизмеримо более жесткими, чем в центре, их зависимость от “дотаций” сильнее, а возможности избавиться от нее в обозримом будущем более эфемерны.

Поскольку в провинциях и финансовый, и промышленный, и торговый капитал более зависимы от официальных властей, в первую очередь от губернаторов и глав автономных республик, то в большинстве случаев СМИ получают финансовую подпитку именно от власти. Очень распространена смешанная форма владения СМИ по схеме: частный капитал + администрация, выступающие в качестве соучредителей.

Из-за постоянно ухудшающегося экономического положения населения в регионах центральные издания потеряли свое былое влияние там, дороговизна подписки вызвала резкое сокращение их тиражей. Существуют примеры, когда в целых областях с населением в несколько миллионов человек некогда весьма популярная “Комсомольская правда” выписывается в количестве 600 — 1000 экземпляров. Кроме того, в силу своей крайней политизированности и удаленности проблематики от интересов провинциальной аудитории, центральные СМИ утратили ее доверие и былой авторитет “защитника из Москвы”, когда выступление центральных СМИ в защиту читателя или зрителя означало, как правило, решение проблемы.

Все это привело к необыкновенному росту влияния на аудиторию местных СМИ, в особенности печатных. Именно исходя из данного феномена, локальные администрации и стараются подчинить себе как можно больше СМИ — четырехлетний электоральный цикл диктует свои правила, особенно если учитывать выборность многих властных должностей муниципального, районного, областного уровня.

Безусловно, в столь кратком обзоре мы лишь коснулись главных особенностей состояния российских СМИ, однако надеемся, что наш анализ поможет сложить общую картину, необходимую для правильного позиционирования компании в столь сложной сфере.

II. Рекомендации относительно основных правил игры на российском информационном пространстве.

Для того чтобы избежать неразрешимых ситуаций в отношениях со СМИ в России, необходимо помнить о следующем:

- Здесь следует отказаться от большинства западных правил и традиций в области взаимоотношений со СМИ.

- В России PR — это прежде всего отношения с властью и СМИ, но отнюдь не с общественностью; часто принципы и нормы западного PR могут нанести серьезный ущерб компании, если переносить их механически на русскую почву.

- Прямая реклама в России вызывает у населения более негативную реакцию, чем на Западе, зачастую достигая эффекта, диаметрально противоположного желаемому. Это происходит в силу отсутствия у населения иммунитета к рекламе, невыработанных защитных реакций (в СССР коммерческая реклама не существовала).

- Более сильным влиянием на аудиторию пользуется скрытая реклама. Цены на нее гласно или, чаще, негласно присутствуют в прайс-листах практически всех СМИ. Колебания цены значительны и, как правило, поддаются переговорному процессу. Очень важно правильно выбрать партнера для переговоров. Финансовые решения в редакции принимает далеко не всегда главный редактор или заведующий рекламным отделом.

- Роль СМИ в официальном и неофициальном лоббировании крайне высока. Через руководство СМИ почти в 100 процентах случаев можно выйти на интересующие компанию властные структуры или агентов влияния.

- Стратегия поведения в отношении СМИ в регионах должна резко отличаться от стратегии контактов с центральными СМИ. Контактируя со СМИ в регионе, вы почти автоматически вступаете в соприкосновение с властью. Большинство региональных СМИ откажутся поддерживать вас, если вы вступите в конфликт с местной властью, но могут устроить вам бесплатный бенефис, если вы покритикуете власть федеральную. Однако не следует “перегибать палку”, нужно

всегда помнить о том раздражении, которое вызывают у федералов сепаратизм и местничество. Если слишком увлечься игрой на этих двух региональных струнах, федеральные власти всегда найдут способ и повод прекратить ваш концерт.

- В столице часто имеет смысл выстраивать контакты с организацией или лицом, владеющим холдингом, чтобы получить режим наибольшего благоприятствования в принадлежащих ему СМИ, и через это же лицо выходить на властные стуктуры в целях лоббирования нужного вам решения. В регионах для достижения этих же целей проще и надежнее искать способы прямого диалога с властью, тогда у вас автоматически появляется и пресса, и возможность лоббирования.

- Крупные западные нефтяные компании еще с советских времен несут на себе клеймо негатива в массовом восприятии, поэтому их PR в России может стать кризисным с первых же шагов.

- Почти в каждом центральном СМИ есть группа "внутреннего контроля", в задачи которой входит отслеживание не санкционированных редакцией материалов, содержащих скрытую рекламу (т.н. "джинсу"). Поэтому сейчас уже бесполезно пытаться "пристроить" необходимый вам материал через конкретного журналиста — нужно договариваться с редакцией или с человеком, реально принимающим решения. А с журналистами нужно дружить, чтобы писали или снимали заинтересованно и с симпатией.

- Приглашение на пресс-конференцию большого числа журналистов в России не означает появления идентичного количеству приглашенных числа публикаций. Бывает и так, что при 100 побывавших на пресс-конференции и последующем фуршете журналистов не отмечается ни одной публикации.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

1. Сообщение посланное отличается от сообщения полученного.
2. У каждого журналиста есть задача "пропихнуть" свое сообщение.
3. Лучше всего запоминаются те сообщения, которые стоят в начале или в конце.
4. Сообщения с личным адресатом имеют бóльшие шансы на успех.
5. Любой журналист ищет "джинсу" в любом сообщении.
6. Любой журналист в состоянии прочесть между строк, даже если там ничего не написано.

ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО МЕНТАЛИТЕТА

- Чтение между строк
- Изначальное недоверие
- Личностный контакт/подход
- “Контекстуальность”
- Особенности российского PR
- Корпоративная культура как часть маркетинговой стратегии
- Аутентичность/конгруэнтность
- Политика
- Уважение к России
- Значимость “слова”
- Амбивалентное отношение к деньгам
- Амбивалентное отношение к местным и западным компаниям
- Невербальные компоненты коммуникаций
- Статус против дела

ТЕХНИКА ПОШАГОВОГО ОТВЕТА

1. Вводная фраза дает вам время подумать.
2. Оценка вопроса — нахождение возможного ответа в необходимом вам ключе: донесение приготовленных сообщений.
3. Переформулирование (рефрейминг) вопроса — чтобы отвечать на тот вопрос, на который вы хотите отвечать.

Примеры блока сообщений

1. Наша компания — сильная компания.
   История компании в России.
   После августовского кризиса мы не ушли из России. Мы верим в Россию. Мы верим в ее ценности, ее потенциал. Мы можем себе позволить риск инвестирования.
   Мы не просто инвестируем — мы собираемся стать сильнее.
   Россия — наш партнер.
2. Россия — со-Творец.
   История Идеи проекта: личное отношение, российские и личные ценности.
   Идея проекта тесно связана с российскими ценностями и сильными сторонами, креативностью, семейными ценностями, способностью

глубоко чувствовать, пробовать новое. Поэтому мы начинаем наш проект в России.

Вот за что люди платят.

ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ ВОПРОСОВ

Правила:

- Слушай вопрос внимательно, оставайся в контакте со спрашивающим (контакт глазами, кивки головой и т.д.)
- Найди в вопросе общую тему (не то, о чем спрашивают, а то, о чем говорится в вопросе) и обозначь ее. Как правило, каждый вопрос затрагивает несколько тем. Выбери ту, которая больше всего тебя устраивает.
- Произнося свою вводную фразу, выбери формулу переформулирования, которая позволит тебе дать свой любимый ответ.
- Наполни формулу темой. Подчеркни связь между твоим ответом и темой, если нужно.
- Развей тему в выгодном для тебя направлении.

Формулы:

- Вы хотите сказать (спросить)...
- Если я вас правильно понял, вы спрашиваете о...
- Мне кажется, что ваш вопрос о... связан с... и мне кажется здесь важным...
- Для меня ваш вопрос — это ценная возможность еще раз задуматься над... (поговорить о... проинформировать вас о...)...
- Что касается меня, то ваш вопрос о... связан с...
- Мне тоже кажется важным, что...
- В вашем вопросе я усматриваю, как минимум 2 (3, 4...) темы ...
- Да, (вы правы), вопрос о... всегда неизбежен для любой компании, которая начинает (развивает) такой огромный проект...

Примеры каверзных вопросов:

Вопрос 1: Вам не кажется, что вашими услугами смогут воспользоваться только “новые русские”? Вы продаете еще один элитный продукт? Сколько он будет стоить?

Темы:
Потребитель/покупатель.
Финансы.

С какими из “своих” тем вы можете это связать?
Ценности.
Сила компании.

Переформулирование:
Вопросы о том, для кого мы это делаем, всегда возникают, когда компания начинает какой-либо большой проект. Как я уже говорил, мы опирались на важные для России ценности, такие как чувства, семья и дети, творчество. Я себя спрашиваю, за что я готов платить, покупая....

Вопрос 2: Сегодня все связано с выборами. Все деловые круги связаны с теми или иными политическими движениями. А вы? Кого вы поддерживаете?
Г-на Лужкова?

Темы:
Вообще взаимоотношения с политикой.
Связь с Лужковым.

С какими из “своих” тем вы можете это связать?
Выбор места для начала проекта. (Почему в Москве?)
Сила компании.

Переформулирование:
Для меня это возможность поговорить о том, как мы выбрали место для нашего старта...

ВВОДНЫЕ ФРАЗЫ

- Спасибо за интересный вопрос.
- Спасибо за сложный вопрос.
- В вашем вопросе я чувствую искренний интерес к нашему проекту. Спасибо!
- Ваш вопрос — это пример сотворчества!
- Именно об этом мы и думали, когда начинали работу над проектом.
- Спасибо за возможность поговорить на эту тему.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЙ И ИНТЕРВЬЮ

1. Пресс-конференции и интервью — это средства для продвижения ваших идей. Грех использовать их просто для того, чтобы отбиваться от вопросов журналистов или удовлетворять их любопытство.

2. Пресс-конференции и интервью — прекрасные возможности для установления кооперативных отношений. Это не поле сражений.

3. Тот, кто отвечает на вопросы, имеет полное право интерпретировать их в свою пользу.
4. Ответ на вопрос — это позиционирование. Это не просто кусок информации.
5. Любой вопрос годится как повод поговорить на тему. Простой прямой ответ никому не нужен.
6. Пресс-конференции и интервью служат общению и установлению отношений. Это не просто обмен информацией. Именно поэтому контакт с аудиторией важнее содержания конкретного вопроса.
7. Содержание ответа будет интерпретировано журналистами через призму их восприятия личности отвечающего. Внешность, естественные манеры, стиль общения необходимо использовать как мощный ресурс для установления контакта с аудиторией. Нельзя уничтожать личность во имя отполированной светской маски.
8. Не бойтесь быть более открытыми!

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

- Выучите наизусть технику пошагового ответа и не стесняйтесь ее применять.
- Не бойтесь молчания и пауз.
- Поддерживайте контакт глазами.
- Если во время рефрейминга вы ушли от темы вопроса очень далеко, адресуйте ответ аудитории в целом, а не тому, кто спрашивал.
- Не интересуйтесь, удовлетворены ли они ответом!
- Улыбайтесь.
- Если вы американец, прекратите наконец все время улыбаться.
- Чаще используйте “я-утверждения”
- Во время ответа меняйте направление взгляда, переводите глаза 2—4 раза — не глядите в одну точку!

ТЕХНОЛОГИИ КОММУНИКАЦИЙ: НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Дистанция и пространство

В российской культуре физические дистанции общения несколько меньше, чем в западноевропейской и североамериканской. Бывает, что в силу этого в дело-

вом общении иностранец воспринимается как “отстраняющийся”, “ставящий себя выше собеседника”, “не любящий русских” и даже “брезгливый”.

Организация пространства при деловом общении в России более официальна, чем на Западе. На деловом совещании это чаще всего стол с четко выделенным председательским местом и четко фиксированными местами для остальных в соответствии с их иерархическим положением.

В 1999 году по ТВ многократно повторялся эпизод, когда Ельцин на заседании правительства потребовал, чтобы Степашин занял соответствующее ему место. Он грозно приказал ему сесть рядом с Председателем правительства, а сидевшему там — пересесть подальше. Через несколько дней Степашин был назначен Премьер-министром.

Если человек обсуждает со своими партнерами по общению, как им лучше организовать пространство этого общения, то он на пути к завоеванию их сердец. Так, атакованный в аэропорту журналистами может бросать ответы на ходу (тем самым подчеркивая свою значимость), а может сказать: “У нас есть 2 минуты. Давайте встанем так, чтобы всем было удобно разговаривать, может быть, тогда я смогу более толково и оперативно ответить на какие-то ваши вопросы”. Тем самым он покажет уважение к журналистам, к его словам будет больше доверия — у него появляется больше шансов, что нужные ему сообщения будут приняты и напечатаны.

Язык тела

Речь идет прежде всего о *телодвижениях, жестах и позах*. Они читаются собеседниками как знаки отношения к ним со стороны говорящего, а также к предмету обсуждения. Языки тела людей западноевропейской и восточноевропейской культур очень близки.

Позы и жесты являются тем каналом, по которому поступают так называемые “двойные сообщения” (“double massages”). Так, например, если человек говорит о своем “желании сотрудничать”, но при этом откидывается от стола, скрещивает руки на груди, а голову поднимает так, что его взгляд направлен поверх головы собеседника, то партнер по общению вряд ли поверит его словам, скорее он поверит сообщению, поступившему по каналу языка тела: “сотрудничать не буду!”

Мимика

Улыбка. В разных культурах по-разному читается улыбка собеседника, партнера по переговорам, человека, дающего интервью и т.д. Например, в американской культуре улыбка при приветствии и в ходе разговора означает “Я в контакте, все в порядке, я готов продолжать беседу, настроен на сотрудниче-

ство" и т.д. Американцы очень активно пользуются этим знаком. В российской культуре улыбка, как правило, маркирует только приветственную часть деловой беседы: "Я в контакте, все в порядке, готов к началу разговора". За приветственной частью обычно следует смена выражения лица на "внимательное и серьезное", что означает: "я серьезно и ответственно отношусь к собеседнику и предмету обсуждения". Если партнер продолжает улыбаться, то для россиянина это будет либо знаком того, что еще продолжается вступительная часть, либо партнер не по-деловому настроен (есть русская поговорка: "Смех без причины — признак дурачины"), либо он хочет вступить в более тесные, личные отношения.

Показательна в этом отношении ситуация, с которой мы неоднократно сталкивались в период бурного развития российско-американских контактов в конце 80-х — начале 90-х годов, выполняя консультативные заказы на сопровождение переговоров. Российские участники терялись и спрашивали нас: "Почему эти американцы не хотят говорить серьезно, на все говорят "Great! O.K!" и улыбаются своей "улыбкой №3"? Они что, приехали только познакомиться с нами, контракт они не собираются заключать? Почему не обсуждают вопрос серьезно?" А американцы удивлялись: "Они не заинтересованы в нас? Они не хотят продолжать контакт? Почему, разговаривая с нами, они бросают на нас хмурые взгляды исподлобья и разговаривают так неприветливо?"

Улыбка, "прорвавшаяся" на фоне официального или просто серьезного выражения лица, скорее всего будет прочитана как знак того, что человек в этот момент открылся, говорит искренне, что этому можно верить. Опытные коммуникаторы часто этим пользуются. Начиная беседу (интервью, пресс-конференцию, переговоры), они берут официальный тон, принимают соответствующую позу, надевают на лицо маску серьезности, а затем в какой-то момент резко меняют эти параметры — приближаются к собеседнику, усиливают *контакт глазами*, поза становится более свободной, на лице появляется улыбка. С этого момента то, что говорит данный человек, начинает восприниматься собеседником с бóльшим доверием и с более доброжелательным отношением.

Контакт глазами

В российской культуре контакт глазами несколько менее прямой и кратковременный, чем в европейской и тем более американской культурах. Разница составляет доли секунды, но этого достаточно, чтобы взгляд собеседника интерпретировался россиянином как "что-то означающий", выходящий за пределы тех отношений, которые предполагает данная ситуация: "слишком настойчивый", "выпытывающий", "оказывающий давление", "слишком личный (нарушающий личное пространство)" и пр.

Это особенно заметно при приветствиях и рукопожатиях. Нормальный, доброжелательный и открытый с точки зрения европейца или американца контакт глазами может быть воспринят россиянином как “этот человек что-то задумал”, “он хочет показать свое превосходство”, “он хочет со мной бороться и победить”. Напротив, менее продолжительный, дискретный (“в несколько порций”) взгляд россиянина может показаться представителю западной культуры “бегающим”, в результате чего будет проинтерпретирован как то, что партнер “ускользает от контакта”, “что-то скрывает”, “неискренен” и т.п.

В русской культуре человек в ходе делового общения контактом глазами маркирует конец высказывания собеседника (“я принял твое сообщение”), начало и конец собственного высказывания (“посылаю сообщение именно тебе и проверяю, принял ли ты его, передаю инициативу для ответа”).

Паралингвистические компоненты

К паралингвистическим компонентам относят в первую очередь *интонацию и темпоритм*.

Россия — страна, где в большинстве случаев к публичным высказываниям относятся с недоверием (в том числе и журналисты). Интонация и темпоритм могут усилить или ослабить (а иногда и ликвидировать) это недоверие.

Если человек говорит слишком “гладко”, без пауз, слабо или, наоборот, слишком сильно интонируя свою речь, то это может восприниматься как “говорит то, что заранее заготовил, а этому верить нельзя”.

Если человек говорит с неуверенной интонацией, с запинками или/и медленно, глаза “бегают”, то говорящий скорее всего будет восприниматься как неуверенный в себе и слабый, либо говорящий неправду.

Слишком быстрый прерывистый темп, слишком высокая эмоциональная насыщенность речи, проявляющаяся в интонациях, скорее всего будет говорить собеседнику о слишком личном отношении говорящего к предмету обсуждения, а значит, о его необъективности.

Средний темп, наличие пауз при сохранении (или даже усилении) контакта (глазами, позой, жестом) с собеседником, спокойная интонация, в которой, однако, присутствуют чувства, воспринимается как то, что “этот человек размышляет в процессе разговора, а значит, он человек неглупый, у него нет предварительной установки что-то навязать собеседнику, у него есть личное отношение к предмету разговора, а значит, он искренен”. Доверие к сказанному и говорящему возрастает.

ЗНАЧИМОСТЬ СЛОВА

- Слово представляет собой целостное понятие, особенно в языках с лексической ассоциативной глубиной. Русский принадлежит именно к этой группе языков.

- Слушатели откликаются на ключевые слова, а не на логику. Как правило, полезно выбрать 3—5 ключевых слов и повторять их в различных комбинациях во время интервью, речей, переговоров (но не используйте их как слоганы!).

П.А. Буков

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ В РЕКЛАМЕ

Надпись на могиле нового русского: "Здесь покоится прах нашего братка Витька Федотова. Его безутешная вдова Вика держит ресторан на Покровке. Приходите, открыто круглосуточно".

Анекдот

Один из самых сильных ударов кризисы наносят по рекламе, поражая ее только-только сформировавшийся рынок. Количество заказов уменьшается, растут цены. Для того чтобы быть успешными, рекламистам приходится снова и снова доказывать клиентам эффективность своих услуг. Возросли требования к рекламному продукту, выросло количество критериев его оценки производителями и потребителями. Возросла роль психологической составляющей рекламного сообщения. Ведь именно этот критерий нередко оказывает решающее воздействие на аудиторию. И поэтому невольно возникает вопрос: кто и по каким законам формирует влияние рекламного продукта?

У медиков существует такая спорная поговорка: "Женщина-хирург и не женщина и не хирург". Поэтому, рассуждая о самом термине "рекламный психолог или психологический рекламист", хочется сказать, что здесь, в этой эклектической дисциплине, нет единой "системы координат". Нет традиционных институтов подготовки специалистов, единых правил и критериев. В публикации предпринимается попытка чуть-чуть систематизировать тот бескрайний океан опыта, накопленного за последнее время, и предложить подходы к обучению и экспертизе продукта для рекламистов и заказчиков рекламы.

Недавно к автору публикации обратился товарищ, хозяин вновь созданного мясоперерабатывающего цеха. Рекламируя в области свою торговую марку, он получил от рекламного агентства для оценки следующий сценарий клипа: "Разговаривают две хозяйки. Одна говорит: "Ты где покупаешь колбасу?". Другая отвечает: "В таких-то магазинах и строго определенной торговой марки". "О, как здорово! — восклицает первая хозяйка. — Бежим туда!". Естественно, автор задал заказчику рекламы вопрос: "А где изюминка? Где творчество? Где

хотя бы намек на выдумку и оригинальность, на использование профессиональных приемов?". Сценарий был отправлен на доработку.

Всем давно известно, что хорошая реклама действует подсознательно, а отнюдь не методом логического убеждения. Ее язык — это мифы, символы, образы. Поэтому производить и оценивать необходимо не только логически, но и интуитивно, опираясь на свои чувства: "беру — не беру", "нравится — не нравится", "мое — не мое". С точки зрения практической психологии суть рекламы — программирование людей на выполнение определенных действий. Механизм прост: рекламное сообщение индуцирует у зрителя положительные эмоции, которые связываются с образом товара. Покупатель видит товар в магазине, у него активизируются "посеянные" рекламой приятные чувства, на волне которых и происходит таинство покупки. Однако как объяснить то, что одни рекламные компании имеют бешеный успех, а другие с треском проваливаются, оставляя тяжелое ощущение утраты выброшенных денег?

Цель данной публикации — коротко осветить темы тренинга, где производителям и заказчикам рекламы предлагаются несколько психологических моделей и подходов. Представленные технологии прошли проверку временем и отлично работают для решения психологических задач.

Прежде всего важно определить логический уровень рекламного сообщения — насколько высоко оно располагается на оси от конкретного к абстрактному, от материального к духовному. Известно утверждение: люди покупают не товар, а решение собственных проблем. Покупается не памперс, а сухость кожи, не мыло "Сэйфгард", а защита для всей семьи, не кубики "Магги", а семейное счастье. Интересно, что иногда и сама проблема бывает целиком создана при помощи рекламы. Сколько мифов о страшной опасности — бактериях, перхоти, запахе изо рта — было щедро профинансировано из кошелька покупателя! Их цель — создать конфликт между "Я" и "Сверх-Я" клиента. И уравновесить этот комплекс неполноценности он может, лишь купив товар.

Итак, каковы же уровни влияния рекламного сообщения? Передвигаемся вверх по вертикали от обыденности и повседневности до высоких идей, до уровня смыслов (используется адаптированная модель логических уровней, заимствованная из НЛП. Из этого направления хорошо использовать для рекламы особенности репрезентативных систем, шаблон взмаха и т.д.).

1) Уровень окружения: ответ на вопрос "Где?", "Когда?". Рекламисту предстоит сделать выбор места и времени. Им может быть и бразильский карнавал, и олимпийские игры, и поход Чингисхана, и многое другое. Окружение — рамка, в которой подается рекламное сообщение.

2) Уровень поведения: "Что я делаю, сделаю?". Рекламное сообщение направлено на решение конкретной бытовой проблемы: помыть по-

суду холодной водой, утолить голод, отстирать пятно... Рекламный образ должен дать высвободиться инстинкту: страх, голод, секс.

3) Более высокий уровень — способности. “Что нового я приобретаю, какие качества появляются?”. Бульонные кубики дают возможность хорошо готовить, рекламируемый порошок — чисто стирать, жевательная резинка — успешно управлять подчиненными. На этом уровне звучит ответ на вопрос “Как?”.

4) Ценности — “Во имя чего? Для чего именно?”. Мыло дает безопасность от бактерий, гигиенические средства — уверенность в себе, бритвенные лезвия превращают бритье в удовольствие. Активно эксплуатируются известные ценности: профессиональный успех, привлекательность и красота, здоровье и процветание, счастье родных и близких. Для производителя рекламы очень важно накрепко связать их с продуктом, направив стремление к ценности в русло покупки товара. “Счастье — в шоколаде “Кэдбери””.

5) Рекламная идея восходит к потребностям в обретении сущности, самоидентификации (“В кино они крутые герои. Будь собой”). Это ответ на вопрос “Кто Я?”. Так настоящие мужчины и неотразимые женщины, пользующиеся в рекламных роликах успехом у противоположного пола, покупают те или иные товары. Достаточно купить то же самое, чтобы приблизиться к сформированному масс-медиа образу “Сверх-Я”. “Нужно лишь пользоваться определенным тоником — и все девушки Ваши, а Вы мужчина с большой буквы. А чтобы почувствовать себя путешественником, покорителем бескрайних просторов, нужно лишь курить сигареты определенного сорта”, — нашептывают создатели рекламы. Сообщения предусматривают стандартный набор самоидентификаций: “Я — конформист (бунтарь). Я — романтик (прагматик). Я — муж (жена). Я — босс (подчиненный) и т.д.”. Чем выше логический уровень рекламы, тем больше она не только привлекает внимание, но и вовлекает, трогает, включает потребителя.

6) И наконец, самый высокий уровень — Миссия, место духовности, смыслов, высоких идей. Это уровень, на который нечасто поднимается реклама. Ведь затронуть категории типа Родина, Бог, Любовь довольно сложно, к тому же у многих на этом уровне переживания попросту невербализуемы.

Упражнение на отработку навыка выстраивания рекламного сообщения по логическим уровням может быть следующим: “Вы рекламируете продукцию Старгородского хлебокомбината. Постройте сообщение по логическим уровням”.

Пример:

"В Старгороде издавна кушали только свежий, душистый хлеб (окружение и поведение). Вкусно и сытно обедать с хорошим хлебом! (способности). Где в крепкой, дружной семье здоровые дети — там украшает стол старгородский хлеб (ценности). У доброго хозяина, у хорошей хозяйки, знающей толк в хлебе, есть отличный выбор — старгородский! (сущность). Вкус хлеба, голос матери, запах леса — это наша Родина! Старгородский хлеб — для вас с любовью и заботой (духовность)".

Обыкновенная сухая информация влетает потребителю в одно ухо, а вылетает в другое, не запоминаясь и не вовлекая эмоционально. Для ее фиксации нужна рекламная история, где можно сжиться с героем, посопереживать ему, пожить его жизнью. Для людей знать не главное, им хочется видеть, слышать, чувствовать. Часто само наличие истории, насыщенной динамикой сюжета, яркими красками, множеством звуков, отодвигает на второй план ее содержание (зачем же тогда люди смотрят "Санта-Барбару"?).

Пример: "Люди не нашли в Альпах золото, зато они нашли там вкусный шоколад", — гласит телевизионный клип. С точки зрения логики полная бессмыслица: откуда в Альпах шоколад? Там растет какао? Там расположены кондитерские фабрики? Однако зритель видит горные пейзажи, симпатичных персонажей, слышит веселую музыку, и от клипа остается вид Альп да слоган: "Шоколад-золото!". Бывает, рекламная история претендует на псевдонаучность — эксплуатируется научный миф. Сценарий таков: благодаря новому открытию ученых (показывают ученых в белых халатах, лаборатории, приборы,) — суперэффективному компоненту (триклозану, хлоринолу с флюористатом, керамидам — название должно быть обязательно научным и непонятным) новый товар во много раз эффективнее всего, что было раньше (опытные эксперты подтверждают это графиками, схемами и диаграммами).

Успешность и достоверность рекламной истории в основном определяется героем, так как он — фигура идентификации, с ним потребитель отождествляет себя, своих близких, знакомых... Малейшая фальшь, даже в деталях — и реклама, не попадая в бессознательное, задерживается сознательными фильтрами, что снижает ее эффективность до нуля. Внутренний голос зрителя говорит: "Не верю! Это не я, ко мне не имеет отношения". Вот школьный автобус везет детей в школу. Вот хозяйка вещает с кухни, по размерам и оснащению больше напоминающей центр управления космическими полетами. С пакета молока смотрит простая деревенская бабушка, проводящая целые дни в уходе за скотиной, о чем свидетельствует ее накрахмаленный кружевной воротничок, модная прическа и золотые очки. Звучит с экрана фраза студента: "Эта жевательная резинка напоминает мне классическую музыку!". Ни один нормальный студент так не скажет. Вызывают доверие хорошо знакомые образы (Леня Голубков —

наш сосед по подъезду, энергичная женщина — “Комет”, типаж тещи и свекрови одновременно, низвергшая рафинированную тетю Асю). Либо это образы мечты, “Сверх-Я” (путешественник “Кэмел” — настоящий мужчина, респектабельный бизнесмен, приглашающий свою даму в ресторан “Три пескаря”).

Последователь З. Фрейда, К. Г. Юнг, моделируя мифы разных народов, выделил у них общую структуру и персонажей: Герой, Жертва, Зло, Помощник. В каждом мифе положено быть Герою — он должен бороться со Злом. А если Зла поблизости нет, то нужно совершать путешествие — идти за тридевять земель и сражаться. В результате битвы Герой обычно спасает Жертву. А Жертва, похищенная и притесняемая Злом (Кощеем, Черномором...), смиренно сидит и ждет спасения. В структуре мифа есть еще один персонаж — Помощник, своего рода серый кардинал (или серый волк, Конек-Горбунок), помогающий Герою в решающую минуту. Примеры использования этой технологии легко найти в известных рекламных историях. Вот водитель с мужественным обветренным лицом, говорящий о своем автомобиле: “Он никогда не подведет, в трудную минуту я надеюсь на него!”. Здесь товар — Помощник. Или мыло (зубная паста) героически и победоносно поражает бактерии (кариес), спасая симпатичного малыша. Сразу находим товар в доспехах Героя, поверженное Зло и беззащитную Жертву.

Есть много примеров, когда в рекламном сообщении одновременно присутствуют две истории — одна для сознания, другая — для бессознательного. Это еще больше усиливает эффект косвенного внушения.

Итак, мы выделили несколько важных составляющих успешного рекламного сообщения: люди покупают решение проблем, донесенное в образной и яркой истории с достоверным рекламным героем, построенной в соответствии с юнгианской моделью мифа. Задание участникам тренинга обычно дается следующее: написать сценарий клипа в виде истории с узнаваемыми героями, построенный в соответствии с упомянутой моделью. Если в истории будут присутствовать элементы юмора, пародии, шутки — это только добавит заинтересованных зрителей.

В процессе создания рекламных текстов успешно применяются формулы из практики недирективного гипноза (М. Эриксон). Грамматические конструкции, используемые для наведения транса — своего рода ключики, открывающие доступ в бессознательное. Вот коротко примеры анализа нескольких рекламных текстов. “Те, кто дорог Вам, достойны лучшего. Поэтому не соглашайтесь ни на что, кроме “Орбит”. Первое предложение — банальность, которую вряд ли кто оспорит. Второе предложение соединено с первым по смыслу посредством слова “поэтому”. Мы видим довольно жесткую причинно-следственную цепочку (она может быть еле уловимой, если вместо “поэтому” использовать союз “и”, может быть мягче, если употребить “вероятно”, “возможно”). Иногда в качестве банальности, на которую опирается второе предложение, может высту-

пать всего одно-два слова: “Стоматологи доказали”, “Установлено”. Широко используется эффект неопределенности, недосказанности, либо, наоборот, прямая директивная команда: “Тампакс! Радуйся жизни””. “Забудьте о перхоти, пусть Ваши волосы будут красивыми!” — здесь к директивной команде добавляется образ будущего — “Новый шампунь “Тимотэй” — Вы откроете для себя всю силу природы”. Применяются слова, имеющие прямой и переносный смысл: “Волосы будут выглядеть блестяще”, “Заведи любимую!” (по поводу покупки автомашины). Одновременно идет сообщение для сознания и бессознательного. Подробнее эти технологии рассматриваются на тренинге.

Завершая публикацию, хочется добавить следующее. Суть тренинга по психологии рекламы, помимо постижения психологических моделей и анализа талантливых образцов, заключается еще и в активизации креативного мышления рекламиста. Этот эффект достигается в результате выполнения определенных упражнений. Кроме того, тренинг помогает решению конкретных задач участников и способствует обмену профессиональными секретами для различных видов рекламы.

В.К. Зарецкий, В.В.Семенов

ПРЕДВЫБОРНАЯ КАМПАНИЯ: КУЛЬТУРНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД

Демократические выборы в России имеют весьма короткую историю, поскольку то, что называлось выборами в советское время, по существу, выборами не являлось. Граждане СССР "выбирали" одного-единственного кандидата. Выборы на альтернативной основе появляются в эпоху перестройки, а после распада СССР становятся регулярной процедурой, обеспеченной законодательно.

Вместе с появлением демократических выборов возникает и профессиональное обеспечение организации и проведения предвыборных кампаний, в которых основную роль начинают играть специалисты по избирательным технологиям (в дальнейшем — "технологии").

Условно, не привязываясь к конкретным срокам, можно выделить три периода в становлении и использовании избирательных технологий:

- стихийный, или "допрофессиональный", когда специалисты, обеспечивающие процесс организации и проведения предвыборных кампаний, фактически отсутствовали и образовавшийся вакуум начал заполняться другими специалистами, которые могли использовать свои профессиональные знания и навыки для проведения кампании: социологами, психологами, специалистами по организационному развитию, системщиками, игротехниками, а также, разумеется, журналистами, "телевизионщиками", дизайнерами и др.;
- доминирование западных технологий — в этот период происходит профессионализация участников процесса подготовки и проведения предвыборной кампании, складываются полипрофессиональные команды, создаются специализированные фирмы, оказывающие соответствующие услуги, происходит становление избирательных технологий, заимствованных из богатого опыта демократических выборов в западных странах (формирование имиджа, подготовка публичных выступлений, технологии доведения информации до избирателей и т.д.);

- проникновение технологий организационного консультирования в практику ведения предвыборных кампаний, к которым относятся прежде всего технологии организации коллективной деятельности, обеспечения формирования и развития организации, процедур выработки и принятия решений, командообразование (team building) и др.

В настоящей статье рассматриваются преимущественно технологии, заимствованные из организационного консультирования, но используемые для повышения эффективности организации и проведения предвыборных кампаний различных уровней.

Использование методов организационного консультирования в предвыборных кампаниях, на наш взгляд, обусловлено тремя моментами, характеризующими современную ситуацию в России.

Во-первых, российские избиратели имеют достаточно печальный опыт так называемых "демократических" выборов, поскольку деятельность "народных избранников" явно не оправдывает ожиданий граждан. Явка на выборы постоянно снижается, многие граждане потеряли интерес к выборам и принципиально не ходят голосовать. Ряд выборов не состоялись по причине неявки. Кроме того, появились и первые симптомы пресыщения традиционными избирательными технологиями, что проявилось в прецедентах организованного голосования "против всех кандидатов".

Во-вторых, большинство выборов проходит в достаточно острой борьбе кандидатов, когда нет явных фаворитов и исход во многом зависит от того, как организована кампания того или иного кандидата. В ситуации борьбы используется любой ресурс, который может усилить позиции кандидата. В последнее время в качестве таких ресурсов, помимо финансовых, начали активно использоваться различного рода "компроматы" и иные способы опорочивания конкурентов. Некоторые кампании превратились в соревнование по "обливанию грязью". Не касаясь нравственной стороны подобных методов, отметим лишь, что они еще сильнее отвращают людей от выборов. Большие затраты на кампанию также постепенно перестают себя оправдывать, поскольку избиратели уже научились считать деньги и в условиях кризиса многих раздражает, что эти деньги идут не на нужды людей, а на макулатуру и сотрясание эфира. Таким образом, ресурсы, имеющиеся в традиционных технологиях, постепенно себя исчерпывают.

В-третьих, активное использование методов организационного консультирования связано с тем, что они представляют собой именно такой мощный ресурс, который позволяет повысить эффективность предвыборных кампаний без дополнительных затрат и в органичном сочетании с другими методами может с высокой вероятностью обеспечить победу кандидату, даже имеющему весьма

невысокие шансы на успех (прецеденты таких неожиданных побед с “подавляющим преимуществом” имеются).

В данной статье проводится различение двух типов подходов к построению предвыборной кампании: первый, ориентированный на традиционные технологии, условно именуется “имиджевым”, второй, ориентированный на технологии организационного консультирования и достижение победы культурными средствами, назван нами “культурно-деятельностным”.

Разница между двумя подходами задается различием в трех базовых принципах построения кампании. Первый подход — имиджевый — построен на создании завлекательного для избирателей имиджа кандидата, второй — на выработке реальной культурно-деятельностной позиции кандидата. Именно в соответствии с этим различением первый подход в тексте именуется *“имиджевым”*, второй — *“культурно-деятельностным”*. Другое различие связано с пониманием места программы кандидата. В имиджевом подходе программа, по сути, — набор броских коньюнктурных лозунгов, не предполагающих реализации. В культурно-деятельностном подходе программа является стержнем кампании и создается как реальная программа действий кандидата. Третье различие связано со способами воздействия на избирателя. В имиджевом подходе основу воздействия составляют манипулятивные средства. В культурно-деятельностном подходе используются средства, направленные на создание условий для самоопределения избирателя, предоставления ему возможности сделать свой выбор осознанно, соотнося свою позицию с позицией кандидата.

Избирательные технологии, рассматриваемые в данной статье, предназначены для использования в рамках культурно-деятельностного подхода, но могут существенно усилить и кампанию, строящуюся по “имиджевому” типу.

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРЕДВЫБОРНОЙ КАМПАНИИ

В самом общем виде предвыборная кампания может рассматриваться как сложная творческая задача, которая сводится к тому, чтобы привлечь на сторону “своего” кандидата необходимое для его победы число голосов избирателей.

Соответственно, возникают вопросы:

- сколько голосов необходимо для победы;
- кто проголосует “за”;
- почему эти люди проголосуют именно за этого кандидата.

Для того чтобы получить ответы на эти вопросы, проводится анализ ситуации (на содержании которого мы подробнее остановимся в следующем разделе), а из ответов формируется концепция предвыборной кампании, содержащая основную идею о том, чьи голоса и каким образом будут привлечены.

Прежде чем проводить дальнейшее рассуждение, введем несколько ограничений.

Во-первых, мы будем рассматривать предвыборную кампанию только тех кандидатов, которые борются за победу и не используют ее как рекламу себя, своей фирмы и т.д.

Во-вторых, мы будем исходить из того, что среди людей, идущих "во власть", есть такие, для которых власть не самоцель и не способ расширить свой доступ к материальным благам, но которые ставят перед собой определенные культурные цели, например, развитие и процветание страны (региона, города). Культурные цели могут поставить люди, собирающиеся жить в этой стране (этом регионе, городе), или желающие связать свое имя с добрыми делами, или те, кто не хочет, чтобы им было стыдно перед своими же детьми и внуками. Вопрос мотивации здесь не столь важен. Важна сама возможность ориентации кандидата на культурные цели, а не на действия в распространенном стереотипе "политика — грязное дело" и "назвался груздем — полезай в кузов".

Наиболее типичной является ситуация, когда на одно место претендуют несколько кандидатов, каждый из которых имеет определенные (большие или меньшие) шансы на победу. Электоральное поле каждого из них структурируется следующим образом:

- одна часть избирателей, что бы ни делал кандидат (даже если он не будет делать абсолютно ничего) проголосует за него;
- другая часть избирателей, опять-таки, что бы он ни делал, все равно проголосует против него;
- третья часть избирателей — а их, как правило, подавляющее большинство — относится к категории колеблющихся. Именно для этой части существует проблема выбора и именно их действие организуется в ходе предвыборной кампании.

Необходимо подчеркнуть: что бы ни делали в ходе кампании кандидат и его команда, финалом кампании является "таинство" принятия решения избирателем наедине с урной и с бюллетенем для голосования в руке.

Таким образом, мы получаем общее представление о предвыборной кампании:

- как сложноорганизованной коллективной деятельности большой группы людей, направленной на достижение победы в предвыборной борьбе, т.е. получение необходимого количества голосов избирателей;
- как деятельности по привлечению избирателей на сторону определенного кандидата;
- как деятельности, организующей принятие решения избирателем;

- как деятельности, которая разворачивается в условиях противодействия со стороны конкурентов, поскольку остальные претенденты ставят перед собой ту же цель — победить.

Мы уже не первый раз подчеркиваем, что цель кампании заключается именно в победе, и делаем это потому, что именно о цели часто забывают и сами кандидаты, и члены их команды. Этап анализа ситуации подменяется данными социологического опроса и сбором информации об округе, а цель — победа, подменяется другой — выполнить комплекс предвыборных мероприятий. В результате таких подмен оказывается, что комплекс мероприятий выполнен, а победа досталась другому. Проигравшие обычно утешают себя тем, что у них было мало шансов, что второе (третье, четвертое) место — это тоже почетно.

Мы рекомендуем исходить из того, что в предвыборной кампании есть только одно достойное место — первое. И, главное, в любой ситуации, какими бы мизерными ни казались шансы кандидата, кампания может быть выстроена таким образом, что он может вполне обоснованно претендовать на победу. (Прецеденты победы кандидатов, имеющих шансы, близкие к нулю, имеются).

Предвыборная кампания организуется и реализуется людьми, составляющими окружение кандидата, в которое входят люди, его поддерживающие, и люди, работающие на него. В идеале все участники управления кампанией организуются в команду и работают по командным принципам, предполагающим самоопределение каждого участника процесса, личную ответственность, разделение и взаимодополнение функций, высокий уровень доверия друг другу, свободу движения информации внутри команды, коллективное принятие принципиальных решений. Работа по командному принципу позволяет выстроить гибкий механизм управления кампанией, обеспечивает работу организационной структуры как открытой системы, т.е. оперативно изменяющейся в соответствии с динамикой ситуации, дает возможность членам команды действовать согласованно и добиваться максимального эффекта от каждой предвыборной акции и кампании в целом.

Команда не возникает автоматически — только потому, что все собравшиеся вместе люди хорошо друг к другу относятся и стремятся к одному и тому же. Команду необходимо строить, поэтому данный процесс является неотъемлемым элементом концепции предвыборной кампании.

Распространенным стереотипом является построение управления кампанией по принципу закрытой системы, наподобие военной структуры. Управление строится по принципу единоначалия, а олицетворяет его либо сам кандидат, либо назначенный им руководитель штаба. При четкой организации и отсутствии сбоев по ресурсам такая структура способна выполнить разработанный план мероприятий, однако ее приспособляемость к динамичным условиям существенно ниже (закрытая система не способна к развитию). Механизм лич-

ной ответственности за общее дело в ней подменен позицией исполнителя, отвечающего только за свой участок работы, и в ней практически отсутствуют какие-либо механизмы выработки творческих решений, которые необходимы опять-таки в силу динамичности ситуации, в силу того, что предвыборная кампания — это борьба.

Из членов команды кандидата формируется центральный штаб. В зависимости от уровня кампании и численности избирателей могут создаваться региональные, районные, территориальные штабы, выстраиваться сложные управленческие механизмы. Но независимо от уровня кампании и количества вовлеченных в нее людей специалисты, входящие в центральный штаб, должны полностью перекрывать те виды деятельности, которые имеют в кампании самостоятельный продуктный выход. В состав штаба должны входить:

кандидат,
руководитель штаба — координатор,
группа анализа и стратегического планирования,
группа разработки программы кандидата,
финансист,
ответственный за СМИ,
ответственный за полиграфическую продукцию,
организатор публичных выступлений,
руководитель группы агитаторов,
руководитель группы рассылки адресных обращений,
руководитель группы контрпропаганды,
юрист.

В зависимости от масштаба кампании и роли тех или иных направлений деятельности функции могут либо совмещаться, либо, наоборот, дифференцироваться. Но главный принцип должен соблюдаться: за каждый "выход продукта" несет ответственность конкретный человек, который сам организует работу по обеспечению этого выхода.

Подготовка предвыборной кампании обычно подразумевает следующие виды работ:

анализ ситуации;
разработка концепции кампании;
формирование команды;
разработка стратегии и тактики кампании;
определение ресурсов;
формирование организационной основы кампании;
разработка общего плана реализации стратегии и тактики кампании;
построение сетевого графика осуществления всех мероприятий;

построение механизма управления ходом кампании и его коррекции.

Проведение предвыборной кампании предусматривает три основных этапа:

- запуск кампании;
- реализация плана кампании по выбранным направлениям воздействия на избирателей;
- завершающая фаза — последний “аккорд”.

В зависимости от ситуации в избирательном округе и концепции кампании смысловая нагрузка этапов может быть различной, а их количество может меняться в сторону увеличения.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В ИЗБИРАТЕЛЬНОМ ОКРУГЕ

Главная цель предвыборной кампании задает ракурс анализа ситуации в избирательном округе: анализ направлен на формирование целостного представления о стартовых возможностях кандидата и определение путей достижения победы над конкурентами, т.е. привлечение необходимого для победы числа голосов избирателей. Соответственно, анализ направлен на то, чтобы подготовить исходные данные для ответа на три ключевых на этой стадии кампании вопроса, о которых говорилось выше:

сколько голосов необходимо для победы;
кто проголосует “за”;
почему эти люди проголосуют именно за этого кандидата.

Анализ ситуации включает:

1) сбор и анализ информации об округе в самых разных аспектах: социальном, культурном, экономическом, экологическом и т.д.;
2) проведение социологического опроса, дающего картину по исходным рейтингам кандидатов и настроениям электората;
3) диагностику готовности кандидата и его команды к предвыборной кампании.

Сбор и анализ информации об избирательном округе завершается разработкой паспорта округа, содержащего основные исходные данные для разработки концепции предвыборной кампании.

Диагностика избирательного округа включает следующие компоненты.

1. Анализ географических, демографических и исторических особенностей округа:

- Административно-территориальное деление, границы округа.
- Численность населения и избирателей.
- Половой состав (в процентах).
- Возрастные группы (в процентах).
- Образование (в процентах).
- Профессиональный состав (в процентах).
- Уровень доходов (основные группы).
- Вероисповедание.
- Легенды, мифы, традиции региона.
- Дополнительные сведения.

2. Анализ экономической ситуации в регионе:

- Основные экономические сферы, развитые в округе, и их состояние.
- Экономическое состояние крупнейших предприятий округа.
- Структура и направленность малого бизнеса.
- Дополнительные сведения.

3. Анализ социальной ситуации в регионе. Выделение особенностей культурной жизни:

- Уровень безработицы и ее корни.
- Уровень преступности.
- Социальная защита.
- Семейно-бытовая сфера.
- Воинские части и ситуация в армии.
- Досуг, культура и спорт.
- Крупнейшие лидеры и референтные лица. Легенды и события, связанные с ними: в исполнительной власти, в правоохранительных органах, в бизнесе, в неформальных и общественных организациях, в религиозных общинах, в политических движениях и организациях; известные спортсмены и спортивные команды, популярные деятели культуры, лидеры иных структур, оказывающих влияние на ситуацию в округе.
- Особенности языка, обычаев, менталитета жителей того региона, в котором находится избирательный округ.
- Основные события в социальной сфере за последний год.
- Дополнительные сведения.

4. Анализ политической ситуации в избирательном округе (действующие партии, общественно-политические движения, лидеры, результаты голосования по предыдущим выборам).

5. Краткий анализ ситуации и оценку шансов кандидатов.

6. Анализ действующих СМИ, выходящих газет журналов и т.д.

7. Выделение основных проблем организации избирательной кампании в данном округе и определение возможных путей их решения.

Картина по избирательному округу дополняется данными социологического опроса, который направлен на выявление исходных рейтингов кандидатов, прояснение электоральных предпочтений и ожиданий, определение проблем, которые волнуют избирателей, выявление наиболее популярных теле- и радиопрограмм, наиболее читаемых, авторитетных газет.

По собранным в ходе анализа ситуации сведениям и данным социологического опроса разрабатывается паспорт избирательного округа, в котором отражается вся информация, полезная для разработки стратегии и тактики предвыборной кампании.

Завершает анализ ситуации процедура, направленная на определение степени готовности кандидата и его команды к предвыборной кампании. Для этой цели мы рекомендуем использовать разработанный нами опросник, который приводится ниже.

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ КАНДИДАТА И ЕГО КОМАНДЫ К ВЕДЕНИЮ ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КАМПАНИИ

Методическая разработка включает в себя перечень из семидесяти вопросов, которые являются опорой для определения степени готовности кандидата и его команды к предвыборной кампании, выявления “узких мест” в планировании и реализации плана ведения кампании, внесения коррективов в ход кампании, определения направлений, на которых следует концентрировать основные ресурсы. Десять вопросов из семидесяти относятся к основным блокам построения предвыборной кампании:

- предвыборная программа кандидата;
- знание им политической и социально-экономической ситуации в округе, где ему предстоит действовать;
- наличие у кандидата продуманной стратегии и тактики привлечения голосов избирателей;
- наличие организационной основы ведения кампании;
- планируемые акции по отношению к избирателям;
- знание своих сильных сторон как кандидата;
- знание своих слабых сторон как кандидата;
- наличие плана действий по отношению к конкурентам;
- наличие плана действий в день выборов.

Каждый блок включает в себя несколько вопросов, раскрывающих основные направления подготовки предвыборной кампании.

В консультационной работе данный опросник используется тремя способами:

1) путем оценки в баллах кандидатом степени своей готовности к ведению предвыборной кампании. Минимальная оценка по каждому из блоков — 1, максимальная — 10 баллов. Таким образом, кандидат, полностью подготовленный к ведению кампании, получает оценку 100 баллов (100-процентная готовность), не подготовленный к кампании — 10 баллов. Ответы на вопросы внутри блоков позволяют кандидату определить, в каких компонентах предвыборной кампании он наименее подготовлен, и, соответственно, построить свою подготовку на индивидуальной основе, максимально эффективно используя помощь консультантов. Последнее особенно важно в условиях краткосрочной "блиц-кампании", когда допущенный промах уже можно не успеть исправить и необходимо действовать с опережением событий и действий конкурентов;

2) получив обратную связь по ответам на вопросы, кандидаты имеют возможность спланировать доработку своей предвыборной кампании вместе с консультантами, сосредоточив усилия на наиболее "узких" местах;

3) для самоконтроля предвыборной кампании и внесения оперативной коррекции кандидатом и членами его команды в ход кампании без помощи консультантов-технологов.

Из этических соображений в ходе групповых занятий с кандидатами (например, выступающих на выборах единым блоком) не рекомендуется публично оглашать данные о степени готовности кандидатов (в индивидуальной работе это, разумеется, возможно и необходимо). Поэтому, например, в групповой работе кандидаты дают самооценку своей готовности, не оглашая ее публично. В конце подготовки кампании по результатам консультационной работы их можно спросить, насколько они повысили свою готовность.

Особенно эффективным является использование опросника в целях подготовки группы кандидатов, выступающих на выборах единым блоком.

ХАРАКТЕРИСТИКА ДВУХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРЕДВЫБОРНОЙ КАМПАНИИ

Анализ ситуации завершается разработкой концепции предвыборной кампании, содержащей основную идею о том, каким путем можно достичь победы. И уже на этой стадии необходимо самоопределение кандидата относительно того, на какой тип кампании он ориентирован.

Во введении уже давалась краткая характеристика двух типов кампании — “имиджевого” и “культурно-деятельностного”. При разработке концепции кампании ориентация кандидата должна быть отражена. В случае ориентации на имидж основными вопросами концепции оказываются следующие: кому, какую информацию, когда и как донести. В случае ориентации на культурно-деятельностный подход, стержнем которого является программа, центральными в концепции становятся такие вопросы: кто (с кандидатом), какую программу будет разрабатывать и как избиратели могут быть вовлечены в этот процесс.

Выше различия двух подходов были охарактеризованы через три базовых положения: имидж — позиция, лозунг — программа, манипуляция — осознанный выбор. Для наглядности представим различия двух подходов в виде следующей таблицы.

Сравнение двух подходов к построению кампании

Имиджевый	Культурно-деятельностный
Имидж	Позиция
Лозунг	Программа
Стратегия = раскрутка имиджа	Стратегия = накопление ресурсов для разработки и реализации программы
Окружение — люди, замотивированные на приход к власти данного кандидата	Окружение — команда деятелей, люди, замотивированные на решение конкретных региональных проблем
Наемные работники	Добровольцы
Манипуляция общественным сознанием	Диалог с избирателем
Кандидат должен соответствовать имиджу	Кандидат должен быть способным стать лидером программы
Голосование как реакция на манипуляции	Голосование за решение собственных проблем на основе осознанных личных мотивов
“Продукт” кампании — “носители” имиджа (полиграфия, фильмы, статьи, плакаты и т.п.)	Продукт — программа действий избранной власти, созданная совместно с избирателями
Основные фигуры кампании — имиджмейкер и кандидат	Основные фигуры кампании — кандидат и оргконсультант

Общая логика действий при имиджевом подходе может быть представлена следующим образом.

По результатам анализа ситуации и данным социологического опроса выявляются наиболее привлекательные для данного электората имиджевые характеристики кандидата и наиболее актуальные проблемы, волнующие избирателей. Затем выстраивается имидж кандидата таким образом, чтобы он по возможности максимально соответствовал привлекательным для электората характеристикам. На основе имиджа и актуальных проблем региона разрабатывается "слоган" — основной лозунг кандидата, который в дальнейшем раскручивается по различным каналам доведения информации до избирателей. Задача кандидата — вжиться в образ и максимально соответствовать имиджу. Задача команды — выстроить информационные потоки. Поскольку при этом не происходит выработка реальной деятельностной позиции кандидата, то все действие по раскрутке имиджа фактически представляет собой манипуляцию сознанием избирателей, направленную на то, чтобы склонить их к нужному для кандидата выбору. Людей вокруг кандидата объединяет перспектива его прихода к власти, с которым каждый связывает собственные интересы. Наемные работники работают за зарплату. Объединение людей является временным, потому что после того, как цель будет достигнута одни — специалисты, работавшие на кампанию — будут не нужны, другие — те, кто был заинтересован в приходе кандидата к власти, — будут добиваться решения своих вопросов с помощью новой социальной позиции кандидата.

Интересы избирателей учитываются ровно настолько, насколько это необходимо для того, чтобы завоевать их голоса. После победы кандидата ситуация меняется, и об избирателях можно забыть до следующих выборов. Продукт кампании — материальные носители имиджа кандидата — листовки, плакаты, публикации и пр. — могут быть благополучно сданы в макулатуру, поскольку никакой ценности после окончания кампании уже не представляют. Даже использовать в следующей кампании их будет уже нельзя. Будет новая ситуация, и нужно будет создавать нечто новое.

Если все участвующие в кампании кандидаты придерживаются подобной тактики, побеждает тот, кто более искусно проведет кампанию, или же тот, кто изначально обладал бóльшим авторитетом и наилучшими шансами на победу. Неудачно построенная кампания может привести к снижению рейтинга кандидата, потере им авторитета у избирателей, что может отрицательно повлиять на дальнейшую политическую карьеру.

Команда — люди, окружавшие кандидата в ходе кампании, как правило, после выборов существенно изменяется по составу, а мнение ушедших из команды людей оказывает влияние на репутацию кандидата.

Отношения, которые выстраиваются между людьми, участвующими в кампании, включая и избирателей, могут быть описаны простой формулой: люди

друг друга используют, что создает неподходящую почву для разворачивания каких-либо культурных процессов в регионе из властной позиции. Возможно, что такой способ прихода к власти является одной из причин того, что люди, пришедшие во власть, ничего реального для своих избирателей сделать не могут, а возможно, и не хотят.

Логика *культурно-деятельностного* подхода к организации и проведению предвыборной кампании существенно иная: сам процесс строится на других принципах, по-иному разворачивается, приводит к существенно иным результатам и последствиям.

По результатам анализа ситуации, выявления региональных проблем и определения направлений деятельности, технологами из группы стратегического планирования организуется самоопределение кандидата, направленное на выработку им собственной культурно-деятельностной позиции в данной региональной ситуации. Основной темой обсуждения здесь является вопрос о том, зачем кандидат идет во власть. Разумеется, речь идет о тех мотивах, которые могут быть публично обнародованы. Самоопределение кандидата выражается в выработке им собственной позиции по отношению к региональной ситуации и тем проблемам, которые он собирается решать, придя к власти. Идея, заключающая в себе путь решения проблем, становится базовой идеей будущей программы его действий как кандидата и в дальнейшем — как народного избранника.

Программа выступает как основной стержень кампании. Она разрабатывается в ходе кампании, начинает реализовываться, привлекает сторонников, вызывает дискуссии, становится основным средством доведения до избирателей позиции кандидата.

Базовой стратегической линией становится не раскрутка имиджа, как в предыдущем подходе, а накопление ресурсов для разработки и реализации программы. Основным ресурсом являются инициативы, предложения, пожелания людей, которые, таким образом, становятся участниками процесса разработки программы.

Поскольку программа соответствует реальной позиции кандидата и разворачивается в связи с конкретными проблемами, она начинает обретать сторонников. Вокруг кандидата начинает формироваться команда, в которую входят люди, замотивированные на решение конкретных региональных проблем. Они не являются исполнителями. Их приход в команду сопряжен с той же процедурой самоопределения, которую осуществил и кандидат. Вокруг команды появляются добровольцы, готовые участвовать в этом процессе “за идею”.

Хотя доведение информации о работе, проделываемой кандидатом и его командой, до избирателя и происходит по тем же информационным каналам, что и в имиджевом подходе, но осуществляется принципиально иначе. До избира-

телей доводится позиция кандидата, столкновение с которой побуждает избирателей к самоопределению относительно предъявленной позиции. Возникает диалог кандидата и избирателя, в котором у каждой стороны есть собственная позиция, но существует и возможность их кооперации для решения общих проблем.

Основное требование к кандидату в этом случае заключается в том, что он должен завоевать репутацию человека, способного стать реальным лидером этой программы и вызывать доверие у избирателей как потенциальный или реальный лидер.

Процесс голосования для избирателя, который вступил в диалог с кандидатом, прояснил свою позицию и соотнес ее с позицией кандидата, превращается в действие осознанного выбора; если их позиции принципиально не расходятся — в голосование за себя, за решение собственных проблем.

В случае успеха кампании кандидат приходит во власть с готовым продуктом в виде программы собственных действий на властном посту, которую поддерживает большое количество людей.

Учитывая, что весьма существенный аспект работы при организации такой кампании связан с организацией коллективной деятельности большого количества людей, с решением различных проблем, организацией коммуникации и кооперации между людьми, особое место занимает организационное консультирование, а место имиджмейкера занимает фигура консультанта-технолога.

Программа, команда, отношения с различными людьми, установившиеся в ходе диалога, остаются весьма ценным “продуктом” кампании при любом исходе выборов.

Культурно-деятельностная позиция кандидата выгодно отличает его от других кандидатов, строящих кампанию на основе имиджа, позволяет ему встать вне ряда прочих кандидатов, надежно защищает его от различного рода контрпропагандистских выпадов и всякого рода “компроматов”, позволяет ему уверенно набирать “очки” на каждом витке кампании. Информационные потоки распространяются подобно кругам по воде от эпицентра, которым является команда кандидата.

СТАДИИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Технология проведения предвыборной кампании на основе разработки программы регионального развития предполагает вовлечение в этот процесс большого круга людей, участвующих в программе в различном качестве — от идеологов, организаторов и инициаторов различных проектов до “сочувствую-

щих", высказывающих отдельные проблемы и пожелания. Поскольку затрагиваемые в программе проблемы касаются всех без исключения жителей данного округа, то программа, строящаяся таким образом, не оставляет равнодушных, по крайней мере из числа тех, кто собирается голосовать. Кроме того, сама ситуация выборов способствует повышению социальной активности людей, привлекает внимание к проблемам региона, пробуждает в людях надежду на изменение.

Прежде чем перейти к характеристике технологии проведения предвыборной кампании на основе программы регионального развития, дадим общую характеристику ситуации, в которой проводятся выборы в России, рассмотрим два основных подхода к разработке крупномасштабных программ и опишем стадии, которые проходит программа в ходе разработки.

Характеристика ситуации

Сегодня ситуация в регионах России характеризуется взаимосвязанностью различных проблем, обусловленных глобальными преобразованиями в обществе и в силу этого носящих комплексный характер. Проблемы хронически не решаются (экономический кризис, безработица, рост преступности, обнищание людей, простои предприятий, низкое качество продукции, бесхозяйственность, неумение работать в рыночных условиях и др.), что ведет, с одной стороны, к их обострению, а с другой — все более укрепляет их взаимозависимость. Одним из препятствий на пути решения комплексных проблем является ведомственный (отраслевой) характер управления процессами жизнедеятельности общества. Вследствие этого (особенно при дефиците ресурсов) попытки решения проблем уподобливаются шитью "тришкиного кафтана", когда для решения проблем одной отрасли забирают средства из другой. В результате проблемы только усугубляются, а сами отрасли оказываются в отношениях конкуренции — борьбы за скудные ресурсы. Возможный путь выхода из складывающейся ситуации видится в разработке межведомственных (межотраслевых) программ регионального развития, направленных на решение комплексных проблем.

Два подхода к разработке программ

Инструментом решения крупномасштабных проблем традиционно является программа, объединяющая различные ресурсы для достижения конкретной цели, в чем видится ее авторам решение проблемы.

В нашей стране накопился огромный негативный опыт реализации крупномасштабных программ — как в "застойный", так и в "перестроечный" период (достаточно вспомнить несколько десятков программ по развитию новой техники в "эпоху ускорения", ни одна из которых не была реализована). Мы допускаем

возможность, что факторы, по причине которых те программы “не удались”, оказывают свое действие и на региональные программы.

На наш взгляд, традиционный для России программно-целевой подход к решению современных региональных проблем развития не срабатывает. Можно выделить по меньшей мере три причины, по которым это происходит:

- первая — чрезвычайная динамичность социокультурных процессов и в регионах, и в стране в целом;
- вторая — принципиальный дефицит всех без исключения ресурсов;
- третья — несоответствие новой ситуации традиционных технологий управления современными процессами развития во всех без исключения сферах жизнедеятельности общества.

Наряду с программно-целевым подходом выделяется инициативно-проблемный, в рамках которого программы строятся по другому принципу. Если при программно-целевом подходе цель выдвигается небольшой группой профессионалов, а остальные участники оказываются в положении исполнителей, то инициативно-проблемные программы носят авторский характер “снизу доверху”. Каждый участник программы является ее разработчиком и реализатором.

Авторская позиция позволяет преодолеть “отчуждение” исполнителей от цели (что неизбежно при программно-целевом подходе) и ставит участника программы в позицию “вкладчика” ресурсов. Если исполнитель делает только ту часть необходимой работы, которая обеспечена ресурсами, то автор работает на достижение поставленной им самим цели и делает все необходимое для ее достижения. Таким образом, инициативно-проблемные программы являются не “поглотителями” ресурсов, а их аккумуляторами, поскольку в них заложен механизм привлечения ресурсов.

Есть и другие существенные отличия, на которых мы не будем останавливаться. Укажем лишь еще одно принципиальное отличие. В программно-целевом подходе единицей программы является задание, которое выдается исполнителям руководителями программы. Инициативно-проблемные программы строятся как проектно-организованные. Единицей такой программы является авторский проект. В связи с этим инициативно-проблемные программы носят ценностный характер, поскольку для каждого автора разработанный им проект является ценностью, а не только средством получения зарплаты за добросовестную работу.

Наконец, моментом, принципиально различающим два подхода, является способ запуска процесса разработки и реализации программы. Если в программно-целевом подходе программа запускается “сверху” и сверху же спускаются цели и основные содержательные компоненты программы, то в проектно-организованных программах “сверху” осуществляется запуск, экспертиза и поддержка инициатив, а также выстраивается организационная схема разработки

программы. Содержание программы, конкретные проблемы, на решение которых она направляется, механизм реализации и управления программой выстраиваются “снизу”. В этом случае сохраняется авторское отношение к программе, как необходимое условие ее успешной реализации.

Различие двух подходов можно проиллюстрировать следующей схемой.

Инициативно-проблемный путь

Проблема→Организатор→Команда→Концепция→Организационный→Реализация
(компенсируют недостаток ресурсов) механизм
(структуры,
ресурсы,
планы)

Программно-целевой или административный способ

Проблема→Структуры→Исполнители→Имитация→...→?
(Цель) →Ресурсы (Потребители решения
ресурсов) проблемы

При построении предвыборной кампании на основе программы регионального развития речь может идти, разумеется, только о программах инициативно-проблемного типа.

В рамках инициативно-проблемного подхода программа в ходе разработки проходит несколько стадий.

Стадия первая: ПРОГРАММА-ИДЕЯ.
Программа-идея состоит из одного тезиса, относящегося к “корневой проблеме”. Из этого тезиса разворачивается вся система концептуальных положений и действий по их реализации.

Главное не в том, что “на самом деле” является “корнем зла”, а в том, чтобы двигаться от собственного видения ситуации к построению всего комплекса взаимосвязанных проблем, путей их решения и действий, их реализующих, — к концептуальной целостности, именуемой программой.

В ходе предвыборной кампании на основе этого тезиса формируется основной лозунг кампании, через который происходит соединение агитационной линии кампании и линии реальных дел, что вызывает своеобразный “резонанс” в общественном сознании и резко усиливает позиции кандидата, делая его фигуру принципиально отличающейся от других.

Стадия вторая: ПРОГРАММА-КОМАНДА.
Программа-команда — стадия, на которой формируется группа лиц, составляющих план индивидуальных и командных действий, разделяющих основную идею, взявших на себя ответственность за ее разработку и реализацию. Каж-

дый член команды сам определяет меру своей компетенции и ответственности, вносит свой вклад в концепцию, разрабатывает план собственных действий, согласуя их с другими членами команды на основе видения целостности ситуации, достигаемого лишь в специальных процедурах групповой работы. Главная ошибка, которую допускают разработчики на этой стадии, — попытка найти исполнителей под реализацию существующих идей. Подчеркиваем — программа имеет авторский характер, поэтому исполнительская позиция неизбежно ведет к имитации деятельности и разрушению самой программы.

Вторая стадия завершается, когда "масса" участников разработки становится критической и необходимо переходить к конкретным действиям, иначе команда начнет разрушаться. Здесь складывается план командных действий, направленных на разработку и реализацию концепции программы, внутри которого каждый определяет свой участок работы, за который несет полную персональную ответственность. Таким образом, член команды не исполнитель, делающий "от и до" только то, что ему поручают, а вкладчик, делающий все необходимое, для того чтобы программа была реализована. За счет такой позиции основных разработчиков программа становится местом аккумуляции различных ресурсов.

Стадия третья: ПРОГРАММА-КОНЦЕПЦИЯ.
Программа-концепция представляет собой систему взаимосвязанных концептуальных положений, охватывающих, по мнению ее авторов, весь комплекс ключевых проблем и путей их принципиального решения. Концепция начинает разрабатываться вместе с появлением исходной идеи и продолжается в ходе складывания команды. Вторая и третья стадии в этом смысле "накладываются" друг на друга. Когда концепция приобретает относительно завершенный вид и складывается костяк команды, каждый из членов которой является носителем авторского проекта (что и является на этой стадии вкладом члена команды в программу), происходит становление организационного механизма разработки и реализации программы. Программа превращается в документ.

Стадия четвертая: ПРОГРАММА-ДОКУМЕНТ.
Программа-документ содержит основную идею, систему концетуальных положений, список лиц-разработчиков программы, наметивших для себя согласованный с другими план действий, систему мероприятий по их реализации, источники ресурсов и временные границы реализации программы по этапам. И, конечно же, на этой стадии необходимо ясное согласованное представление о той ситуации, которая должна возникнуть в результате реализации программы, а также последствиях своих действий или бездействия.

Стадия пятая: ПРОГРАММА-ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ (РЕАЛИЗАЦИЯ).
Это уже стадия реализации программы, когда она становится фактом жизни. Здесь разработчики от действий в идеальном плане — плане собственного мышления — переходят от "слов" к "делу". Программа на этой стадии стано-

вится инструментом преобразования действительности в соответствии с теми идеальными представлениями, носителями которых являются разработчики программы.

Необходимым условием для перехода “от слов к делу” является изначально ценностное самоопределение основных разработчиков программы. Поскольку ее реализация связана с риском, с большой затратой физических и нервных сил, то выдержать все это и преодолеть все трудности может только человек, который формулировал идеи не ради “красного словца” и не ради сиюминутной выгоды, а реально готов взять на себя ответственность за проведение масштабных преобразований.

Организационная схема разработки программы

Предлагается следующая схема организации разработки программы регионального развития по инициативно-проблемному принципу.

1. Подбор команды на уровне региона, вырабатывающей основные положения концепции регионального развития. Профессиональный состав команды должен перекрывать основные социальные и экономические проблемы области.

2. Оформление концепции и выработка организационной схемы разработки программы, ориентированной на создание авторских проектов в масштабе предприятия, района или сферы (например, образования). При этом отраслевой принцип построения программы заменяется на территориально-проблемный. Программа и входящие в нее проекты направлены на решение конкретных проблем людей, живущих на определенной территории, работающих на конкретных предприятиях.

3. Проведение серии рабочих совещаний с потенциальными участниками программы по выделенным проблемам.

4. Разработка программ районного развития по аналогичной схеме: команда→концепция→проекты→программа. (Сравните с оргсхемой программно-целевого подхода: цель→структура→ресурсы→исполнение).

5. Оформление программы регионального развития в документ, имеющий законодательную силу. Завершение процесса складывания команды.

6. Создание системы организационного и ресурсного обеспечения региональной программы. Построение системы управления процессом реализации программы, сочетающей систему общественного самоуправления и административной поддержки.

Необходимые условия:

1. В команду должны входить люди, несущие идею регионального развития как ценность, т.е. связывающие свою судьбу и жизненные

перспективы с жизнью и работой в регионе, хорошо представляющие проблемы региона.

2. В комманду должны входить люди, обладающие достаточным уровнем профессионализма в определенной сфере, чтобы нести ответственность за свой конкретный участок работы.

3. В процессе разработки и реализации программы необходимо использовать технологии организационного консультирования, позволяющие организовать процессы:

   - самоопределения потенциальных участников программы;
   - коммуникации между ними;
   - построения коопераций;
   - анализа ситуации;
   - рефлексии и постановки проблем;
   - запуска инициативных проектов;
   - коллективного решения сложных проблем.

4. В ходе разработки программы и ее последующей реализации следует использовать технологии формирования общественного мнения (public relations). Действия команды и весь процесс разработки программы должны широко освещаться в СМИ, в виде "круглых столов", комментариев, интервью с разработчиками, с жителями региона и т.д. При этом достигается одна из важных целей — создаются условия для включения всех интеллектуальных ресурсов региона, необходимых для решения проблем регионального развития.

Эффективность программ инициативно-проблемного типа

Программы инициативно-проблемного типа, помимо прямого результата, на достижение которого они направлены, обладают важным "побочным" эффектом, а именно:

1. Программа регионального развития (ПРР) снимает противоречие между различными силами в регионе, которые борются за власть, т.к. позволяет активным силам региона, не представляющим властные структуры, направить свою энергию на управление развитием, что может быть крепкой и здоровой основой кооперации различных противоборствующих сил.

2. ПРР является инструментом привлечения, а не расходования ресурсов, вложения средств, а не их потребления.

3. ПРР снимает противоречие между отдельными направлениями деятельности и развитием внутри региона, т.к. позволяет достичь ин-

теграции ресурсов при постановке и решении региональных проблем.

4. ПРР снимает противоречие между разработчиком и исполнителем, т.к. строится на принципе совмещения разработчика и исполнителя в одном лице.
5. ПРР снимает противоречие между административным типом управления, направленным на стабилизацию ситуации, и процессами реформирования, предполагающими изменение ситуации, т.е. ее неизбежную дестабилизацию.

Таким образом, административная система управления получает дополнительный ресурс в виде разнообразных активных позиций людей, которые имеют возможность в этой работе реализовать свой потенциал. Их активность становится целенаправленной, управляемой, позволяет выстроить отношения сотрудничества между ними и действующей властью. В этом случае значительная часть активной оппозиции с высокой вероятностью может стать опорой действующей власти в решении комплексных проблем регионального развития.

Примечание. Программа регионального развития способна выполнить указанные функции в построении и реализации региональной перспективы только в том случае, если опирается на принцип "команды" и строится с использованием технологий разработки программ инициативно-проблемного типа. ПРР не сможет выполнить перечисленных функций, если будет строиться как административно-целевая с неизбежными негативными последствиями для региона. Имеется локальный опыт разработки ПРР инициативно-проблемного типа в масштабах региона.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье дана характеристика двух принципиально различающихся подходов к организации и проведению предвыборных кампаний и представлены лишь некоторые технологии организационного консультирования, используемые в рамках культурно-деятельностного подхода.

За рамками описания остались такие технологии, как командообразование (team-building) и обеспечение командной работы, технология организации процесса коллективного решения проблем и принятия решений, технологии борьбы с манипуляцией и использования энергии контрпропагандистских выпадов конкурентов во благо кампании (принцип "айкидо") и ряд других. Их использование является существенным аспектом работы консультантов-технологов в обеспечении планирования и эффективного разворачивания мероприятий в ходе предвыборной кампании.

В заключении нам хотелось бы подчеркнуть социокультурную функцию культурно-деятельностного подхода к предвыборным кампаниям.

Организованная таким образом предвыборная кампания позволяет кандидату в кратчайшие сроки разработать реальную программу решения региональных проблем, обрести значительное число сторонников, создать команду единомышленников, мобилизовать на сотрудничество с властью (в своем лице) лучшие силы региона. Имея в регионе значительные силы, на которые можно опереться, кандидат приобретает значительный политический капитал, поскольку его сторонники готовы реализовать программу, разработанную в ходе кампании.

Главное — проведенная таким образом предвыборная кампания обеспечивает победу кандидату культурными средствами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. — М.: Мир, 1982.
2. Богданович А.О., Зотова З.М., Поддавашкин Э.С., Янин И.Т. Основы избирательной кампании (в таблицах и схемах). — М.: Изд. МГАП Мир книги, 1995.
3. Зазыкин В.Г., Колосова С.В., Фурс Р.Ф. Психологические факторы повышения активности избирателей с помощью телевизионных передач рекламного характера. — М.: Викон, 1996.
4. Зарецкий В.К. Если ситуация кажется неразрешимой... — М., 1991.
5. Зарецкий В.К., Каменский Р.Г. Концептуальная схема самоопределения. — Кентавр, 1995, № 2.
6. Зарецкий В.К., Семенов В.В. Как проводить совещания. М., 1998.
7. Зотова З.М. Избирательная кампания: технология организации и проведения: Метод. пособие. — М.: МГУ, 1995.
8. Имидж лидера. Политическое пособие для политиков. — М.: Общество "Знание", 1994.
9. Как победить на выборах: Методическое пособие по организации избирательной кампании. — М.: Индем, 1991.
10. Ковлер А.И. Избирательные технологии: российский и зарубежный опыт. — М., 1995.
11. Крамник В.В. Социально-психологический механизм политической власти. — Л.: ЛФЭИ, 1991.
12. Питер Л.Д. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось. — М.: Прогресс, 1990.
13. Растянников П.В., Зарецкий В.К., Семенов В.В. Организационное консультирование в политике: Материалы семинара в ШКУ 13—14 апреля 1998 г.

14. Российский электорат: проблемы выбора и участия. — М.: Юридическая литература, 1996.
15. Самый короткий путь к власти. — Таганрог, 1995.
16. Слепенков И.М., Аверин Ю.П., Усманов Б.Ф., Розенталь Э.М. Избирательная кампания: стратегия, тактика, психологические аспекты. — М.: Центр избирательных технологий, 1995.
17. Чернышев А.П., Зарецкий В.К., Кухтина И.Г. Программа как инструмент реализации образовательной политики региона // Методология исследований, проектирования и менеджмента в области высшего образования. — М., НИИВО, 1997.

Л.М. Кроль
VIP-ТРЕНИНГ

КТО ТАКИЕ VIP?

В последние годы нашим языком уверенно осваивается аббревиатура VIP — “very important person”. Она даже получила уже русскую огласовку — “випы”. Кто же такие эти “випы”? С кем работает VIP-тренер?

“Вип” — это не должность, не статус в организации, не законный термин, функционирующий наряду с определением “топ” или “руководитель”. Хотя в этом есть много справедливого, так как чаще всего “випами” считаются именно топы, руководители организаций, фирм и банков, государственные деятели. Можно сказать, что “випы” — это социально успешные люди.

Как правило, эти люди избегают групповых форм работы. Во-первых, потому что группа VIP-клиентов неизбежно ощущает необходимость определения, кто в группе действительно имеет право считаться “випом”, а кто нет. Между тем критериев “очень важной персоны” нет, кроме создавшейся в быту формулы: “очень дорого и не для всех”. Во-вторых, потому что каждому “очень важному лицу” нужно совершенствовать абсолютно индивидуальные навыки или качества, а значит, нет схемы групповой работы, которая была бы удобна для всех. У тренера в групповой работе тоже существуют сложности: группа в рамках VIP-тренинга, в отличие от традиционного тренинга, не связана единой темой, информационным полем, к примеру, темой совещаний или формирования команды, работа ведется только с личностями участников, а каждый “очень важный человек”, как правило, старается занять, как газ, все отведенное пространство. Поэтому, если есть возможность и нет специальной причины, по которой работу необходимо проводить в рамках группы, разумеется, предпочтительнее проводить именно индивидуальный VIP-тренинг.

Почему “значимые люди” обращаются к VIP-тренеру? Потому что в собственных социальных навыках их что-то не до конца устраивает и они чувствуют необходимость приведения своей манеры общения с людьми, своего самочувствия в соответствие со своим статусом и “важностью”. Как правило, в нашей стране это люди, у которых пока не сформировалась привычка и соответству-

ющие ей поведенческие и внешние признаки, соответствующие их высокому статусу.

Все знают, что дорогой костюм хорош не только отличным экстерьером, в нем одинаково важны и подкладка, и пуговицы. Образно говоря, VIP- тренер должен грамотно создать клиенту *подкладку жизни*, так как многие успешные люди не имеют многолетней — с раннего детства — подготовки к адекватному поведению и восприятию себя как статусного человека, а им необходима уверенность в том, что в любой "складке" поведение "не морщит", фрагменты "костюма" изящны и все детали подобраны!

ЗАДАЧИ VIP-ТРЕНЕРА

VIP-тренинг — это тренинг людей, "публичное" поведение которых может иметь весомые последствия. Это особый вид обучения, которое исходит из моделирования форм деятельности клиента. Тематика тренинга может быть различная. Он может изначально строиться на основе традиционных навыковых тренингов: тайм-менеджмент, проблемы коммуникации, ведение переговоров, делегирование полномочий. Важно то, что в процессе такого "обычного" тренинга VIP-тренером решаются и другие, сразу открыто не декларируемые клиентом проблемы.

Задача VIP-тренера показать: *то, что клиент считает недостатком, может стать его ресурсом*. Тренер не обсуждает, что для человека хорошо или плохо, он помогает перераспределить возможности. Меню хорошего ресторана таково, что в нем всего не съешь. Такая же задача и у хорошего тренера — создать в человеке "хорошее меню", чтобы в разных случаях он использовал разные сегменты своих возможностей, потому что если "меню" примитивно, человек очень быстро этим наедается сам и вызывает пресыщение у окружающих.

Даже самый успешный человек имеет проблемы. Причем проблемы личного характера неизбежно отражаются на бизнесе. Бизнес требует много сил, потому что успешны только те люди, которые могут свои силы, достоинства и — главное! — свои недостатки пустить в дело. Спокойные, размеренные, всегда доброжелательные люди редко оказываются на гребне славы и на вершине успеха. Но и очень успешные люди часто спохватываются, что они несчастливы, одиноки, раздражительны и нервозны, быстро устают и не умеют отдыхать...

Искусство VIP-тренера заключается в том, чтобы следовать за клиентом, как хороший портной следует за фигурой своего заказчика:

- не спрашивая его ни о чем лишнем,
- помогая принять небольшие решения,

- создавая возможность обсуждать важные вопросы и решать проблемы.

Исходя из сказанного выше, можно сформулировать три основных направления работы VIP-тренера.

Направление первое: проработка элементов имиджа клиента

Одна из главных проблем VIP — н*еумение естественно вести себя в экстремальной ситуации,* а ею является почти вся жизнь в бизнесе. Социальная жизнь вообще не естественна. Как уже говорилось, "очень важной персоне" в процессе этого требуется:

- быть естественным,
- соответствовать той или иной локальной роли,
- не переутомляться.

Выступления по телевидению, интервью, общение с многими значимыми, но не интересными людьми, ответы на глупые вопросы, необходимость участвовать в скучных мероприятиях — это частные случаи социальной жизни. Любая ситуация "выхода в свет" может быть проблематичной, не говоря уже о таких непростых моментах, как, например, интервью или съемки на телевидении. Проблемой становится даже подготовка к телесъемке: ранний приход на студию, долгое ожидание, грим, общение с ассистентами и ведущим... В результате на экране перед телезрителями появляется раздраженный, измученный человек. А ведь давно замечено, что люди реагируют не на слова, а на способ их произнесения, на то, симпатичен человек или нет, убедительно ли он говорит, уверен ли он в себе и в своих словах. В ситуации же дискомфорта очень трудно быть убеждающим и естественным. Таким образом, тщательно подготовленное выступление может не только не сформировать положительный образ "випа", но и сильно ему навредить. Задача VIP-тренера — сделать более оптимальным существование VI-персоны в затрудненной ситуации. Естественности поведения перед камерой, в публичном выступлении, при общении с сотрудниками и конкурентами нужно специально учиться.

Одна из существенных сторон естественности — преодоление и осознавание неестественных сторон ситуации. Если клиент в процессе занятий начинает получать удовольствие от возможности варьировать поведение — первая задача выполнена. После достижения этой цели можно перейти к естественности в восприятии его оппонентом.

Кроме того, у каждого человека существует много ролей и образов. Образы — это то, что у человека существует как бы "для себя", в несформулированном виде. А роли — это то, что для других, внешнее предъявление человека.

Сквозь основную роль “випа” — успешного предпринимателя, важного человека — мерцают иные роли, в которых человек себя воспринимает в меньшей мере. И эти роли или помогают ему, создавая ощущение уверенности, ощущение творческого процесса, или мешают. Работа тренера заключается в том, чтобы учитывать дополнительные роли и предъявления, чтобы обучающийся естественно и комфортно мог осознавать свои внутренние образы и исходя из этого выстраивал внешние роли; чтобы ролевой фон, та история, которая проглядывает сквозь основную демонстрацию, не мешали, а помогали. Для VIP-человека, который общается с сотрудниками, командой, партнерами или зрителями, важно уметь правильно пользоваться своими данными, своей историей, своим характером. Это значит, что человек должен уметь “играть” разными образами, предъявляя собеседникам, слушателям более понятные или более выигрышные: образ спортсмена, чудака, удачливого математика, который рисует финансовые схемы, человека, везучего по жизни, серьезного и озабоченного проблемами жизни других начальника... Такие образы — как бы стили одежды, каждый из них требует своей меры элегантности, своего соответствия личностным особенностям, своей “подгонки по фигуре”.

В ходе тренинга необходимо проработать варианты образов обучаемого, которые накопились в его багаже. Никакого навязывания или попытки манипулирования здесь быть не может: речь идет о разборе, примерке, игре в разные роли. В результате каждый представитель того или иного класса, социального слоя в аудитории, к которому будет обращено то или иное сообщение “важной персоны”, должен в нем услышать: “Мы одной крови! Я могу тебя понять!”. Поэтому очень важно, чтобы набор образов и ролей включал в себя распространенные социальные предъявления: человека, любившего футбол в детстве, любящего смотреть на море, терпевшего неудачи, но потом находившего правильное решение. Эта формула — “от неудачи через поиск и везение к удаче” — может быть также одним из элементов подачи себя.

Важно подчеркнуть, что речь идет прежде всего о поиске индивидуальности, большей вариативности и принятия себя как человека, который с легкостью играет разные социальные роли.

Направление второе: забота о самочувствии

Человеческое тело симметрично и гармонично. Но если бы мы могли увидеть “характер” тела больших начальников, то обнаружили бы ужасных уродцев. Человек, который часто кричит, который потерян после активного дня, накапливает, но не может израсходовать, часто вынужден сдерживать свои эмоции... Удивительно ли, что у руководителей гораздо раньше, чем у их подчиненных, возникают телесные, так называемые психосоматические, заболевания? Болез-

ни тела — это “отдача”, как при стрельбе из оружия. Найти причину психосоматических заболеваний, научить человека отдыхать, расслабляться — задача тренера.

Важной проблемой являются также имеющиеся у каждого человека страхи, ощущения “недоласканности”, идущие из детства. Они, как годовые кольца на дереве: даже в очень крепком стволе можно найти отпечатки лет, когда жизнеощущение дерева было более слабым. Дерево укрепляет себя каждым следующим кольцом. Человеку необходимо заново эмоционально пережить какие-то обстоятельства своего прошлого, совершить прорывы к менее успешным “кольцам”, чтобы обрести силу. Успешная работа с VI-персонами отчасти опирается на ресурсы детства, на анализ проблем, которые вырастают из неосознанных сценариев семьи, из повторяющихся стереотипов общения и подачи себя. Для того чтобы это сделать, необходимо переживание и пересказывание определенных узлов биографии.

И, наконец, необходимо упомянуть такую характерную для VIP-клиентов проблему, как потеря вкуса к жизни. Наполнить жизнь, помочь человеку заново осознать ее свежесть — тоже задача тренера.

Направление третье: корректировка отношений с другими людьми

Для многих руководителей проблемой является собственная *агрессивность*.

Вот пример типичного клиента. Это весьма активный, успешный человек, он весьма агрессивен и часто, сам того не желая, по незначительным поводам обижает людей. Такой человек отличается довольно высоким уровнем тревоги: он часто спохватывается и проверяет что-либо, у него больше, чем необходимо, развита забота о безопасности. Ему часто снятся тревожные сны, от которых он просыпается уставшим. Он очень легко возбуждается и часто дает слишком сильные реакции, о которых потом жалеет. Опасается пауз в своей деятельности, неструктурированного времени, причем постоянно находится в возбужденном состоянии из-за того, что этих пауз нет, но настороженно относится к возможности расслабления. Даже допускаемые им формы отдыха и расслаблений имеют для него выматывающий характер, чрезмерно агрессивный, более банальный, чем ему было бы свойственно.

Это лишь некоторые факторы, неизбежно влияющие на основной вид деятельности. Проблема еще и в том, что этот человек, как многие руководители, боится заниматься собой. Почему? По двум причинам. Во-первых, он опасается найти в себе нечто неприятное для него, пока им не осознаваемое, но суще-

ственное. Во-вторых, опасается, что если с помощью тренера начать работать с проявлениями агрессивности в бизнесе, он уже не сможет использовать главное свойство, на которое привык полагаться — сильную энергетику и агрессивность, — что нанесет урон бизнесу.

Для этого человека очень важна возможность столкнуться со своими фантазиями, побочными ассоциациями, которых, как он считал, нужно стесняться, получать удовольствие от специальным образом организованных расслаблений, обрести вкус к паузам среди обычной жизни. Тренер поможет ему понять, что в его теневой стороне, пока ему неизвестной, не только таится энергия, но и скрыты ресурсные состояния и возможности. Если человек начинает больше доверять паузам, сновидениям, принимать свои агрессивные фантазии, то очень сильно снижается его напряженность по отношению к окружающему миру, настороженность, уровень слишком резкой энергетичности. Ему становится легче регулировать собственные реакции, он начинает более чутко общаться с окружающими, становится более вдумчивым, его способность принимать перспективные решения значительно возрастает. Новые умения и возможности дадут ему большую уравновешенность.

Проблема агрессии не в том, что человек испытывает агрессивные чувства, а в том, что агрессия не трансформируется. Агрессия — это замечательный "товар", который должен меняться на другие проявления. И человек должен научиться тонко трансформировать агрессию: над кем-то пошутить, когда-то шутя стукнуть, на кого-то — нахмуриться, где нужно — ударить кулаком по столу, когда нужно — уйти в другую комнату и избить подушку, может быть, даже специально завести куклу для битья. То есть он по-прежнему будет использовать агрессию как свое полезное свойство, но научится из этого "ископаемого прямолинейного чувства" получать вторичный продукт. Образно говоря, если человек дорожит своим молотком как инструментом агрессии — он останется с ним, но у него появятся еще и другие инструменты: молоточки маленькие — для маленьких гвоздиков, и большие молоты — для забивания свай. А иногда, может быть, ему будет удобнее пользоваться отверткой? Тренер не пытается менять клиента, а расширяет репертуар его реакций.

*Наблюдая данный контингент клиентов, легко заметить, что они, как правило, склонны к *нарушениям личных границ* других людей*. Часто это воспринимается как агрессия, но изначально может не иметь целью причинение ущерба другим людям, а быть обусловлено низкой чувствительностью к границам других, а также отвечать некоторой установке на безграничность своего потенциала, возможностей, то есть соответствовать определенной картине мира, в которой "все возможно". Установка на вероятность маловероятного в

*Эта часть написана в соавторстве с Е.Л. Михайловой

последние 10—15 лет в России действительно является фактором успешности, поэтому сегодня достаточно много людей с тенденцией к нарушению границ. Это действительно коррелят успеха в нестабильном обществе, где ориентация на предсказуемое не ведет к успеху. Такие "агрессивные" люди могут производить впечатление капризных, часто меняющих приоритеты и пожелания, неспособных к систематическим усилиям и т.п. В целом ряде случаев поведение, связанное с нарушением границ, не должно интерпретироваться как борьба за власть или попытка обесценить труд тренера (хотя и это, конечно, возможно). Вопрос в том, с какой настойчивостью, жесткостью или гибкостью работать с проблемами агрессии или нарушения границ, решается в каждом случае индивидуально. Важно, что он не может не решаться.

В этой связи особое значение в действиях тренера приобретает аккуратное формулирование процедуры, заключение рабочего контракта, обговаривание и фиксация целей, задач, этапов работы, предполагаемых результатов тренинга.

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ VIP-ТРЕНИНГ ОТ ПСИХОТЕРАПИИ?

Необходимо отдельно обговорить, что в решении проблем клиентов и в их обучении VIP-тренер должен четко отделять свою тренерскую роль от роли психотерапевта, которая время от времени будет возникать в его работе или навязываться обучаемым. Работа VIP-тренера отличается от работы *личного психотерапевта* по многим позициям.

1. Индивидуальный VIP-тренинг требует особого внимания к определению задач и формированию "рабочего альянса" между клиентом и тренером. Клиент — обучающийся VIP — никогда не высказывает основных проблем сразу, ему нужно, чтобы произошло привыкание, разогрев, контакт. И, конечно, работа начинается с ответа на вопросы, которые ставит клиент. Но при этом, как правило, решается ряд других вопросов, потому что VIP-тренер обладает возможностью решать проблемы, не называя их. VIP-тренер не только и не столько отвечает на вопросы клиента, сколько ставит другие вопросы. Его общение переводится с вопроса "что не так?", традиционного вопроса психотерапевта, на "что так" и "что еще возможно". То есть общение его и обучающегося строится не на негативе, а на позитиве и дает представление о спектре возможностей.

   Заключая контракт, необходимо выяснить, какие цели ставит перед собой клиент, какие усилия он готов приложить для их достижения

и каковы критерии того, что изменения в желательном направлении произошли. Клиент ставит перед собой зачастую цели внешние, а тренер должен ориентироваться на такие пункты его внутренней жизни, как самочувствие, вариативность, спонтанность. Тренер не дает готовые рецепты, а помогает достичь комфортности в различных ситуациях.

2. Именно из-за того, что между тренером и обучающимся возникает своеобразный альянс, для них очень важно не скатиться в отношения переноса. В работе VIP-тренера существуют особенности переноса. По целому ряду причин "классический" родительский перенос и нежелателен, и с трудом достижим. Недопустимость регрессивных феноменов обусловлена в частности тем, что иногда тренинг проводится в непосредственной близости к рабочему времени и месту обучаемого, а следовательно, может иметь нежелательные последствия. В процессе тренинга вполне возможны сиблинговые отношения (отношения между людьми одного поколения, между братьями и сестрами). Тренер также может выявить в подробностях биографии клиента позитивные фигуры, зачастую им забытые, и время от времени с ними идентифицироваться.

   Смешение ролей VIP-тренера и психотерапевта в какой-то мере неизбежно, но главное отличие от психотерапевтического подхода состоит в том, что если в процессе тренинга возникают отношения переноса, они мягко снимаются, а не углубляются и не анализируются, как в психотерапии. Если иногда тренер поневоле выступает в роли психотерапевта, то работа скорее ведется не в рамках аналитического направления, а в рамках "короткой терапии", направленной на решения. Восприятие роли тренера клиентом должно быть ближе к образу консультанта, советника или тренера в спортивной команде.

   Для тренера, особенно имеющего опыт психотерапевтической работы, особое значение приобретает контроль за контрпереносом и отказ от психотерапевтической позиции. Рабочим эффектом тренинга может быть улучшение самочувствия клиента или иное позитивное изменение, традиционно относящееся к сфере психотерапии. То же можно сказать и о любом обучении. Однако если обучающийся предъявляет проблемы, нуждающиеся в проработке в модели "клиент — терапевт", правильным решением будет предоставление ему информации о том, где и с чьей помощью они могут быть решены.

3. Соблюдение принципа конфиденциальности в VIP-тренинге имеет свои особенности по сравнению с психотерапией.

   а) В силу видимого характера части изменений работа не может быть полностью конфиденциальной. Если, например, интер-

вью обучающегося, прошедшее во время тренинга, кому-то из его знакомых не понравилось, обучающийся получает от этих знакомых обратную связь, независимо от желания или нежелания тренера. Мы не знаем мотивов человека, дающего такую "обратную связь", но клиент может под влиянием его мнения разочароваться в результатах тренинга, его могут смутить эти отзывы. Для того чтобы из-за этого у клиента не возникло неудовлетворенности своей работой на тренинге, которая может перерасти в конфликт, необходимо с самого начала, до оценки эффективности тренинга по конечному критерию (например, рост рейтинга клиента в СМИ), обсудить, кто и когда будет являться для него надежным экспертом, чье мнение действительно будет значимым, а чье мнение ни им, ни тренером не будет приниматься во внимание. Потом это следует учитывать в работе — и, соответственно, на какие-то "обратные связи", по договоренности, не обращать внимания.

б) Поскольку в целом ряде случаев в процессе тренинга желательно участие специалистов по речи, движению или ко-тренеров, владеющих определенными технологиями, VIP-тренинг изначально допускает работу целой команды. При этом эффективность тренинга возрастает, но у тренера возникают дополнительные проблемы взаимодействия в команде. Отношения с командой будут отнимать много времени и сил: необходимо удерживать общее направление, следить, чтобы котренерами и другими специалистами ставились реалистические задачи, прописать эти задачи для всей команды. Кроме того, клиент, как правило, уже имеет своих консультантов, поэтому тренер должен найти свою роль в этой команде. Главное, что тренер с самого начала должен обговорить с обучающимся, это степень конфиденциальности работы, то есть в данном случае — в какой мере успехи клиента могут обсуждаться внутри команды. Необходимо подчеркнуть, что само обсуждение успехов обучаемого можно сделать также и элементом обучения, когда клиент присутствует на "консилиуме" работающих с ним специалистов.

В тех немногих случаях, когда работа все же происходит в групповом контексте, следует помнить, что некоторые задания принципиально не могут быть предназначены для обсуждения в группе, особенно если они затрагивают личностные черты.

При индивидуальной работе задания (особенно если используется материал воспоминаний, сновидений и других глубоко личных пере-

живаний) могут также проводиться в закрытой форме, предполагающей, что обучающийся не делится с тренером содержанием переживаний. Все чувства и воспоминания очень деликатны, и перед тем, как включать их в работу, тренер должен задать себе вопрос: "До какой степени использование этого материала сдвинет ситуацию в сторону психотерапии и как этого избежать?". Если тренер использует в работе фрагменты биографии клиента, то, разумеется, биографический материал должен обсуждаться. Но, возможно, степень доверия, которая нужна при этом, превышает возможности жанра. И в такой ситуации это должно быть технически "отмаркировано". Например, задание тренера может звучать так: "Подумайте о нескольких ситуациях из Вашего прошлого, в которых проявлялось это Ваше качество, — и решите, какие из них Вы мне рассказывать не будете". Такие приемы уменьшают сопротивление, увеличивают защищенность обучаемого, уменьшают установку на "как бы терапию".

4. Сеттинг тренинга должен диктоваться соображениями эффективности. Для одного обучающегося допустимы занятия на его рабочем месте (при отключенной связи, желательно в нерабочее время), другой при всем желании не может обеспечить необходимую концентрацию на занятии в этих условиях. Кроме того, для ряда учебных сессий необходимо оборудование — видеокамера, ковер на полу или просто большое зеркало, что не всегда есть на рабочем месте клиента. Еще одна тонкость: у деловых людей зачастую неожиданно изменяются планы — и такие ситуации должны рассматриваться иначе, нежели в психотерапевтической модели. В любом случае вопрос о месте, длительности и времени проведения тренинга, о возможности изменения планов должен быть обговорен с самого начала. Например, если по взаимной договоренности это будет признано полезным действием, тренер может принять участие в деловой поездке обучаемого, что немыслимо в психотерапевтической ситуации. Разумеется в этом случае должна быть предварительная договоренность: в качестве кого едет с клиентом тренер, будет ли в поездке время для занятий, возможность и необходимость получения клиентом обратной связи от тренера и прочее.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ VIP-ТРЕНЕРА

VIP-тренинг представляет собой такую картину: из человека, как из клубка, торчит много запутанной разноцветной пряжи, и ни одна из этих ниточек не является самой главной. Задача состоит в том, чтобы вместе с клиентом терпеливо и любовно — и это очень важная окраска любого действия, любого алгоритма, состоящего из маленьких шагов, — наматывать каждую торчащую из

клубка ниточку в маленький клубочек. "Пряжа" распутывается и упорядочивается за счет того, что в начале идет работа с одним клубочком, потом — с другим, потом — с третьим, после чего возникает возможность совершенно новых конфигураций из той же самой пряжи.

Одним из главных предметов работы может быть разбор каждой "нитки" — микроситуаций, связанных, к примеру, с контактами в офисе, с фантазией и свободными ассоциациями по тому или иному поводу, с выяснением отношений со значимыми для клиента людьми. Важную роль играют тонкие и простые релаксационные упражнения, связанные с телом или голосом. Возможность построить работу с самим собой связана не только с действием, но и с умением создавать паузы между действиями.

Сама эта работа подразумевает достаточно доверительные отношения между тренером и его клиентом, заинтересованность тренера в обучаемом. Люди социально значимые и внутренне напряженные зачастую имеют проблемы с дистанцией. Тренеру предоставляется возможность одновременно находиться на социально внешней, приемлемой дистанции — и при этом осуществлять сравнительно близкий контакт и выстраивать адекватную дистанцию. Например, принятие клиентом своих агрессивных фантазий происходит путем признавания их, рассказывания аналогичных историй, принятия клиентом чувств, которые казались ему строго индивидуальными, как более общих. Контакты между тренером и клиентом формируют модель мягкого, бережного взаимодействия.

Важной спецификой работы VIP-тренера является не просто соблюдение конфиденциальности, но еще и "непересечение границ": тренер не должен вмешиваться в те обстоятельства и вопросы, в которые, испытывая большое уважение и доверие к тренеру, иногда пытается его втянуть клиент. Тренер не должен выходить за пределы зоны своей компетенции. Например, не должен выступать в качестве аналитика или решать кадровые вопросы. Межевыми знаками работы тренера являются самочувствие, успешность, естественность обучаемого.

РАБОТА С ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ МАТЕРИАЛОМ

Поскольку работа VIP-тренера ограничена во времени и не должна создавать внутреннюю зависимость обучаемого от тренера, в некоторых случаях хорошим опосредующим звеном может быть разнообразный дополнительный материал. Работа с таким материалом может иметь следующие формы:

- Договоренность *о ведении дневника,* в котором сам обучающийся оценивает, как он использует полученные в процессе тренинга навыки или каково его самочувствие в сложных ситуациях, в которых тренер не участвует.

- *Чтение по плану*, которое может носить информативный характер, а может выполнять дополнительную функцию расширения сферы понимания обучающимся каких-то процессов, происходящих между людьми.
- *Раздаточные материалы,* которые используются в отсутствие тренера. Они могут носить характер прямых инструкций, причем разрабатываются они с учетом индивидуальных особенностей обучаемого и его рабочего альянса с тренером. Будет ли клиент использовать психотехнические приемы, рекомендованные тренером, зависит от того, в какой степени они подобраны специально "под него".

Наряду с другими действиями и видами дополнительного материала, в процессе осуществления программы тренинга для VIP-клиентов была создана методика работы с серией тренировочных *карточек*. Эти карточки — своеобразные алгоритмы действий в типичных для обучающегося ситуациях. Причем их спектр затрагивает не только рабочие моменты, но и планирование времени, и вопросы самочувствия.

Карточки используются в процессе тренинга, обыгрываются, отрабатываются, чтобы потом, в реальной ситуации, мельком проглядев их, клиент мог что-то вспомнить и правильно структурировать общение. Прорабатывается алгоритм, многоходовость поведения. Отрепетировав на тренинге ситуации, описанные в карточках, клиент будет готов к их возникновению в реальной жизни. В наборе карточек рассматриваются около 25 ситуаций (можно создать и значительно больше, это зависит от сферы работы клиента).

Вот, например, набор, созданный для работы с одним из клиентов:

1. Просыпание.
2. "Утренняя бодрость".
3. Расслабление.
4. Уход из публичной ситуации.
5. Переход к покою — вечером наедине с собой.
6. Перед засыпанием.
7. Засыпание.
8. Начало публичного выступления перед аудиторией.
9. Начало публичного выступления на TV.
10. Трудный вопрос.
11. Неприятный посетитель.
12. "Выход" из важной и успешной ситуации.
13. Десятиминутная пауза между важными ситуациями.
14. Настрой на новую ситуацию после паузы.
15. Если хочется спать среди дня.
16. На длинном заседании.

17. Принятие важного решения.
18. Внезапное событие, нарушившее график.
19. Ситуация “культурного” общения — музей, презентация и др.
20. Уход с совещания — освобождение времени.
21. Спор с соратниками.
22. Выбор внешнего образа для данного дня/ситуации.
23. Приятные семейные обстоятельства.
24. Неприятные семейные проблемы.
25. После сильной выпивки.
26. Ужин/фуршет.
27. Прием отчета подчиненных.
28. Телефонное общение.
29. Личная встреча с журналистами.

Карточки сформулированы на “внутреннем” языке общения тренера с клиентом и многие из них непонятны вне этого контекста. Однако для примера можно рассмотреть некоторые карточки.

№ 9. Начало публичного выступления на TV

Важно удобно сесть самому, а не так, чтобы тебя усаживали.

Поерзать, ощутив пружину стула, поиграть ногами: напрячь — расслабить.

Удобно уложить руки на столе.

Вздохнуть — выдохнуть, улыбнуться и доброжелательно — несловесно — двинуться к ведущему.

К телекамере и телеведущему отнестись достаточно отстраненно — как к пейзажному фону на картине, где Вы — главная фигура.

Можно — как бы в знак своей силы — взглянуть на ведущего, как тренер на спортсмена.

Поначалу тембр голоса низкий — мимика в целом доброжелательная.

В кармане хорошо бы иметь маленький талисман.

№ 10. Трудный вопрос

Физически медленное движение по изменению внутренней позы.

Ответ должен идти уже из новой позы. Это сродни перегруппировке в боксе.

Начиная говорить, понемногу разогнаться: медленно — медленно — быстрее.

Несколько раз поменять позу, как бы движениями ища ответ.

Психологически неплохо найти в оппоненте что-то положительное или смешное. Представить себе, что он маленький и “сворачивается”, помещаясь в карман.

Расслабиться. Ответ придет сам собой, изнутри.

Трудных вопросов много, а вариантов ответов на них и того больше, в том числе и метафорических, и шутливых, и уклончивых.

Любой публичный диспут — словесное фехтование. Важно уметь держать шпагу, чтобы не выбили. Остальное — дело техники.

№ 17. Принятие важного решения

Исходное состояние: удобная поза, свободное дыхание, закрытые глаза.

Настройка — медитация, глубокий вдох.

Поменять позу, подвигаться на месте, не вставая, и начать мысленно перелистывать варианты решений, как листают отрывной календарь.

Постараться вызвать образ удачного решения и детально представить себе, как чувствуешь себя при этом, как ведут себя люди вокруг, какими голосами говорят.

Продолжать “перелистывание” картинок, образов, мыслей, касающихся возможного стратегического решения.

И, наконец, детализировать решение, разбив его на 10—12 шагов, которые составят алгоритм задуманного.

Вернуться в исходное состояние: вдох-выдох, перемена позы, минутная медитация.

№ 29. Личная встреча с журналистами

Подготовка

- Продолжается 30 секунд — но она очень ВАЖНА.
- Поза подвижная, добиться отдельной подвижности верхней и нижней части туловища.
- В лице различать центральную часть — “глаза-губы” и периферию — “щеки-скулы-подбородок-лоб”. Осуществить легкие шевеления “периферией” лица. Губы раздвигаются, слегка массируются изнутри; лицо готово к улыбке.

Начало контакта

- Взгляд фокусируется на одном-двоих спрашивающих. Отвечать персонально им. На короткое время можно отводить взгляд на камеру, но затем возвращать его на конкретного человека.
- После вопроса — короткая пауза. Продумывание — выбирание ответа — читается как уважение к спрашивающему.
- После одной-двух фраз — и уж точно после ответа на один вопрос — переступить с ноги на ногу и слегка поменять позу.
- После произнесенной формулы, удачного образа, шутки — обязательная пауза. Кроме переступания с ноги на ногу и изменения позы следует менять интонацию. ВАЖНО получать удовольствие от возможности менять свой стиль.
- После нескольких ответов — мысленная фраза "Стоп!". Вопрос к себе: "Как держусь?" — после этого продолжать общение, глядя в глаза спрашивающему.
- Глаза можно отводить незадолго до окончания интервью.

Еще раз подчеркнем: таких карточек может быть сколько угодно, и они создаются под конкретный запрос клиента.

Как уже упоминалось, кроме индивидуальной работы с конкретным человеком, обычно занимающей не менее трех часов при встречах, происходящих не реже, чем один раз в неделю, возможна также и групповая работа, например, тренинг акционеров крупного предприятия. Однако в работе с группой возникают сложности — например, абсолютно необходимо, чтобы группа состояла из людей одного ранга. Такая работа с группами сложна, но очень интересна.

Итак, резюмируем: VIP-тренинг — это работа и с внешним обликом (VIP-имидж), и с внутренним состоянием человека, и с его отношениями. Независимо от того, какими методами и приемами пользуется VIP-тренер, *объективные критерии успешности занятий таковы:*

1. Адекватность презентации себя.
2. Обретение большей естественности и свободы в общении с партнерами и интервьюерами.
3. Улучшение внутреннего самочувствия обучаемого.
4. Эффективность его деятельности и взаимопонимания с сотрудниками и близкими.
5. Большая творческая наполненность и новизна жизни, ощущаемая клиентом.

6. Получение им возможности принимать более эффективные решения за наименьшее время.

В VIP-тренинге тренер следует за клиентом, помогая принять небольшие решения, создавая ему пространство, позволяющее в условиях конфиденциальности обсуждать и решать любые личностные проблемы. Это обучение внутреннему танцу, который не заметен окружающим, но делает человека гибким и подвижным в реальной жизненной ситуации. Возможные ситуации, которые разбираются в процессе работы, являются моделью реальных жизненных “танцев”. Задача состоит в том, чтобы для каждого конкретного лица создать свой “танец”.

Приложение

ПРОГРАММА VIP-ТРЕНИНГА*

ЦИКЛ 1

1.1. Интенсивный тренинг коммуникации

Условием естественного и быстрого развития новых форм поведения является *дезавтоматизация сложившихся коммуникативных навыков* (что не означает отказа от них, поскольку они могут быть полезны и эффективны, хотя и недостаточны). Эта работа проходит на уровне микроструктуры общения, обычно скрытом от осознавания и наблюдения.

Упражнения, посвященные переходу с автоматического, привычного и оттого стереотипизированного режима поведения в общении к более разнообразному, основанному на *поканальной проработке всех выразительных возможностей*.

Получение коммуникативного портрета. Клиент получает не только лучше разработанные штрихи к своей манере общения, но и развернутый коммуникативный портрет, являющийся базой для всей последующей работы с имиджем, самочувствием, навыками общения.

1.2. Введение в стилистику

Костюм, его детали, элементы интерьера, рабочий стол, аксессуары.

Чтение стилистических особенностей других людей.

1.3. Голосовой тренинг

Составляющие речевой выразительности (темп, интонационный рисунок, паузы, тембр и т.д.). "Голосовые маски" и настоящий голос. Осознавание индивидуальных особенностей, расширение их спектра, постановка задач дальнейшей работы со специалистом.

* Составлена совместно с Е.Л. Михайловой.

ЦИКЛ 2

2.1. Ролевые игры

Ролевые игры, ролевой тренинг — это групповая форма активного обучения, позволяющая "ввести на поле запасных игроков" — роли, пока еще не нашедшие формы существования в стандартных ситуациях выступления, интервью, доклада, — а также скорректировать имеющиеся формы ролевого поведения, сделать шаг к созданию запоминающегося индивидуального стиля. Техника обмена ролями позволяет ощутить реакцию и восприятие глазами потенциального партнера по общению (зрителя), что повышает уровень понимания, контакта с разными аудиториями.

2.2. Навыки косвенного внушения, самовнушения, саморегуляции

Базовые техники современного недирективного гипноза, самогипноза; элементы постгипнотического внушения, использование образов и метафор в работе с трансовыми состояниями, навыки релаксации и использования измененных состояний сознания как творческого ресурса.

2.3. Навыки влияния

Подстройка и ведение, калибровка, определение ведущей репрезентативной системы партнера и языка дальнейшего общения.

ЦИКЛ 3

3.1. Семейная история как ресурс личностного роста

Возможность опоры на реальную биографию и стоящую за ней семейную историю — не всегда очевидный, но при этом важнейший пласт успешной реализации зрелой, целостной личности. Не проявляясь в публичных ситуациях прямо, этот ресурс дает личности устойчивость, опору на прошлый опыт, придает персональный смысл достижениям во внешнем, социальном мире. Он же накладывает свои ограничения в развитии, на бессознательном уровне задает стереотипы поведения и восприятия других людей, нуждающиеся в осознавании или, по меньшей мере, учете, а возможно, и коррекции. Работа с этим материалом усиливает чувство сегодняшней осознанной общности через переживание принадлежности к общему историко-культурному контексту.

3.2. Психотехнические навыки работы с переживаниями

Эмоциональные состояния, возникающие “здесь и теперь” в рабочей ситуации или по поводу ее, часто рассматриваются как помеха, подавляются и блокируются. Существуют более продуктивные способы обращения с эмоциональным “сопровождением” профессиональной деятельности. Осознавание и принятие сиюминутных переживаний дает доступ к энергетическому ресурсу, который может быть поставлен на службу делу и его ценностям.

Использование и трансформация непосредственных эмоциональных реакций, переживаний (вместо их простого подавления, ведущего к энергетическим и другим потерям) повышает эффективность социального функционирования.

3.3. “Трудные люди” и работа с ними: введение в практическую характерологию

Тема может быть проработана в рамках двух разных подходов —дидактического и игрового. В первом задаются характеристики основных типов акцентуированных личностей (демонстративной, ригидной, импульсивной, сверхкомфортной и т.д.) и обсуждаются приемы работы с ними. Во втором подходе типология “трудных людей” создается непосредственно усилиями клиента, основана на его опыте и вводится через их описание и показ типичного поведения, а приемы вырабатываются средствами ролевой игры.

ЦИКЛ 4

4.1. Навыки поведения перед камерой

Мышечные и дыхательные зажимы и работа с ними, управление вниманием, использование психотехнических приемов, произвольных визуальных образов, ресурсных ролей и состояний, освоенных в ходе тренинга. Видеозапись выступлений и ее анализ. Выявление тенденций в развитии навыков, умений, вариативности ролевого поведения клиента.

4.2. Разбор практических ситуаций активными методами

Среди ситуаций могут быть исключительные или типичные: потеря внимания аудитории, каверзные, провокационные, глупые, повторяющиеся или бестакт-

ные вопросы, “негативный лидер” в аудитории, сфабрикованные провокации в зале, поклонники и их назойливое внимание и т.д.

4.3. Анализ видеоматериалов тренингового курса

Выявление тенденций в развитии навыков, умений, вариативности ролевого поведения клиента.

4.4. Завершающее занятие курса

Обсуждение результатов, перспектив, задач дальнейшей работы.

По ходу всего VIP-тренинга клиент постоянно получает *раздаточный материал* в той или иной форме — дидактические материалы, анкеты и опросники, фото- и видеопробы.

ОТ НАУЧНОГО КОНСУЛЬТАНТА
Вместо послесловия

Сделанное главным редактором предложение стать научным консультантом готовящегося сборника было для меня неожиданным. Последние шесть лет моего трудового психологического пути прошли в пределах одной коммерческой структуры в усердном исполнении роли менеджера по персоналу, с небольшими выходами в соседние фирмы в роли консультанта по управлению и рекрутера. С наукой вроде бы давно было покончено еще в те годы, когда началась перестройка, и закончилось ее (науки) финансирование из неисчерпаемого и неведомого мне, простому психологу, источника.

С тех пор все научное вызывало во мне снисходительные и ностальгические чувства. Предложение стать научным консультантом издания казалось обузой и капризом главного редактора. Однако последний был убедителен в своей речи о том, что именно взгляд практика — это и есть в настоящее время тот взгляд, который так необходим пишущему собрату по профессии. "Ты сама ничего писать не хочешь, так хоть почитай, что другие пишут", — сказал он мягко, и я почувствовала укоры совести за отлынивание от общественно полезных просветительских работ.

Тут я тяжело вздохнула и обратилась к научному консультанту серии с вопросом, а что же делает научный консультант книги. "Вообще-то научный консультант — это профессиональный супервизор, который оценивает текст на предмет его соответствия нормам профессионального Супер-Эго", — авторитетно ответила она. "Где оно, это профессиональное Супер-Эго в родной стране?!" "Что же тут поделаешь, — философски заметила научный консультант серии, — значит, нужно просто все прочитать и проверить, не употребляют ли авторы термины, которые тебе кажутся общепринятыми, как-нибудь уж очень своевольно".

Идея сборника казалась мне безусловно благородной и социально полезной, все авторы были известными и весьма уважаемыми, с кем-то вместе пришлось учиться, с кем-то работать, кому-то тренинги заказывать, а у кого-то вообще ходить в студентах. С трепетом ответственности приступила я к чтению текстов, придирчиво оценивая корректность употребления коллегами известных мне терминов.

В ходе чтения возникали чувства. Они были противоречивы. Сильное чувство радости узнавания. Авторы писали так же, как и говорили в жизни, — понятно. Позиции некоторых были очень близки, позиции других очевидно отличались от моей, как и описываемые приемы работы, однако тоже были понятными. С некоторыми тянуло ввязаться в спор, и по поводу употребления терминов тоже. Принятое обязательство осуществить миссию научного ОТК вызывало чувство возмущения и мешало читать.

Наконец, труд был завершен. Я доложила научному консультанту серии, что на мой взгляд "сбоку", "научных" претензий к текстам нет.

Читатели, решайте сами, принимать ли то, что здесь написано, за научную истину, или руководство к действию, или за что-то еще. В собранных здесь работах я вижу одну из первых попыток рефлексии практического опыта в новой сфере профессиональной деятельности отечественного психолога — сфере организационного консультирования. Общность профессионального языка, а с ней и точность научных понятий возникнет, по-видимому, позже, когда подобных сборников будет выходить штук по 200 ежегодно. А пока, кто как дышит, так и пишет. А здорово, что дышат и пишут, я так думаю.

Елена Алехина

ОБ АВТОРАХ

Белокурова Марина Евгеньевна — кандидат медицинских наук. Директор по развитию Центра обучения персонала "КЛАСС". Имеет опыт руководства Центром психологии и психотерапии (г. Ярославль) и опыт руководства службой управления персоналом крупной российской компании. Консультант по построению корпоративного имиджа, связям с общественностью и корпоративной культуре. Психотерапевт. Автор и ведущий тренинга "Игровая психотерапия".

Богданов Михаил Юрьевич — кандидат исторических наук. В начале 90-х годов создал и возглавил консалтинговую компанию "БЛМ-Консорт", являющуюся одним из самых авторитетных агентств в сфере поиска и подбора руководящих кадров и высококвалифицированных специалистов. Президент всероссийской Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП) с 1999 г.

Буков Павел Александрович — окончил Ивановский государственный медицинский институт. Получил сертификат мастера-практика НЛП на первом в России мастерском семинаре. Обучался в Институте экзистенциальной и гуманистической психологии (Литва). Психологическим консультированием и проведением тренингов занимается с 1990 года. Сотрудничает с рядом региональных тренинговых центров, проводя консультационные проекты, корпоративные и наборные тренинги. Член Клуба бизнес-тренеров. Авторские бизнес-тренинги: "Новые технологии оценки персонала", "Технологии продаж и предложений", "Психологическая безопасность в бизнесе", "Техники внушения в рекламе".

Гаврилова Ольга Анатольевна — директор по PR Центра обучения персонала "КЛАСС". Журналист. Автор публикаций в профессиональной и массовой периодической печати. Обладает опытом работы в аппарате управления в бизнес-структурах.

Гинзбург Михаил Романович — доктор психологических наук, член-корреспондент Академии педагогических и социальных наук. Ведущий научный сотрудник Психологического института Российской академии образования, профессор Московского психолого-социального института. Автор программы по эриксоновскому гипнозу. Авторские курсы бизнес-тренингов: "Стрессменеджмент" и "Пришел, увидел, убедил!".

Дьякова Дина Юрьевна — руководитель службы персонала крупнейшей интернет-компании "Порт.ру", эксперт по рынку труда сайта "Rabota.ru", тренер-консультант, закончила факультет психологии МГУ.

Жуков Юрий Михайлович — кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ. Автор более 40 публикаций, в том числе "Эффективность делового общения", "Диагностика и развитие компетентности в общении" и др. Редактор книги "Введение в практическую социальную психологию". Область профессиональных интересов: консультирование по организационному развитию, тренинги, командообразование.

Зарецкий Виктор Кириллович — кандидат психологических наук. С 1975 г. занимается оргконсультированием, работал в сферах: телевидения, науки, управления, образования, дизайна, бизнеса. Обладает опытом работы (с 1993 г.) в кампаниях по выборам президента (Россия, страны СНГ); губернатора или руководителя республики; мэра города; депутата Государственной Думы; депутата законодательного собрания региона, избирательных блоках в Государственную Думу и Законодательные собрания области. Имеет авторские разработки в области технологий организационного консультирования и проведения предвыборных кампаний.

Иванов Михаил Аркадьевич — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник Института истории естествознания и техники РАН, автор более 30 научных публикаций, специалист по социальной психологии науки. Занимается практической психологией с 1978 года: групповая и индивидуальная психотерапия. С 1980 года проводит тренинги руководителей предприятий. С 1993 года профессионально занимается консультированием по организационному развитию. Обучался в США и Германии. Совместно с Д.М. Шустерманом опубликовал серию статей по теории управления и развития организаций.

Кларин Михаил Владимирович — доктор педагогических наук. Консультант Центра развития деловых навыков (Москва) при университете Тандерберд, Американской высшей школе международного менеджмента, ведущий научный сотрудник Российской академии образования. Ведущий консультативно-тренинговых программ для предприятий и организаций. Консультант по менеджменту, корпоративному тренингу, работе с персоналом, организационному развитию. Автор широкого спектра работ по развитию управления в организациях, обучению взрослых, непрерывному образованию, методам и моделям обучения — в том числе книг "Инновации в обучении: Метафоры и модели", "Технология обучения" и др.

Кроль Леонид Маркович — кандидат медицинских наук, директор Центра обучения персонала организаций, директор Института групповой и семейной психологии и психотерапии, главный редактор издательства "Независимая фирма "КЛАСС", доцент Московской медицинской академии им. Сеченова. Авторские курсы бизнес-тренингов: "Тренинг тренеров", "Сам себе органайзер", "VIP-имидж", "Эффективная коммуникация". Автор более 100 публикаций, в том числе 4 книг.

Мастеров Борис Михайлович — кандидат психологических наук. Консультант консалтинговых компаний "Пятерка" и "А Капелла", руководитель программы Института профессионального роста, эксперт Института Открытого общества (Фонд Сороса); консультант Межкультурального тренингового центра (США-Россия). Ведет курс "Основы консультирования", семинары и мастерские по психологическому консультированию в Великобритании и Норвегии. Авторские курсы: "Консультирование в области проблем коммуникации", "Как сделать команду командой?", "Работа с управленческой командой в кризисной ситуации", "Имидж и корпоративная культура", "Работа службы персонала", "Успешные переговоры", "Эффективные совещания" и др.

Михайлова Екатерина Львовна — кандидат психологических наук. Ведет тренинговые группы с 1977 года. Авторские курсы: "Мастер-класс телефонного общения", "Психотехники оценки собеседника", "Тренинг тренеров", "Повышение эффективности сотрудничества владельцев и управляющих предприятиями", "Эффективная коммуникация". Занимается индивидуальным консультированием руководителей крупных компаний. Много работает с англоговорящими клиентами. Автор многочисленных публикаций в профессиональной и массовой периодиче-

ской печати и соавтор двух книг. Научный консультант издательства “Независимая фирма “КЛАСС”.

Пасс Юлия Валерьевна — руководитель отдела управления персоналом издательского холдинга “Пронто-Москва”, эксперт по рынку труда газеты “Работа сегодня” и сайта “JOB.ru”, автор книги “Трудоустройство: советы профессионалов”, публикаций по проблемам рынка труда и управления персоналом, автор и ведущий тренинга “Технология подбора персонала”.

Семенов Виктор Владимирович — кандидат психологических наук. С 1986 г. занимается оргконсультированием, работал в сферах: управления, образования, рекламы, бизнеса. Обладает опытом работы (с 1989 г.) в кампаниях по выборам президента (Россия, страны СНГ); губернатора или руководителя республики; мэра города; депутата Государственной Думы; депутата законодательного собрания региона, избирательных блоках в Государственную Думу и Законодательные собрания области. Имеет авторские разработки в области технологий организационного консультирования и проведения предвыборных кампаний.

Тумашкова Наталья Юрьевна — партнер PR-компании “A Cappella”. Тренер и консультант по работе с менеджерскими командами. Консультант по построению корпоративного имиджа, связям с общественностью и развитию корпоративной культуры. Психолог. Специализируется в кросс-культурном взаимодействии, работает с большими группами. Более 10 лет ведет консультирование и тренинги как на русском, так и на английском языках. Имеет опыт работы в США, Великобритании и странах Западной Европы.

Хренов Дмитрий Витальевич — сотрудник кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ. Область профессиональных интересов: оценка персонала, командообразование, выстраивание систем оплаты труда.

Шустерман Давид Матвеевич — директор консультативной фирмы “Пятерка”, первой в России консультационной фирмы, с 1991 года специализирующейся на консультировании в области организационного развития. Специалист по управлению социотехническими системами, более 20 лет занимавшийся разработкой систем управления для оборонных целей, последние 10 лет специализируется на консультировании и коучинге по управлению и планированию организационных изменений.

СОДЕРЖАНИЕ

5 О некоторых способах поумнеть с удовольствием. *Предисловие Л. Кроля и Е. Пуртовой.*

1. ТРЕНИНГ И КОНСАЛТИНГ: НЕКОТОРЫЕ ПРИНЦИПЫ

13 Корпоративный тренинг — инструмент развития управления. *М. Кларин.*
29 Организационное развитие как подход к управлению и консультированию. *М. Иванов, Д. Шусте*рман.

2. ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

51 Поиск и подбор персонала с помощью внешних консультантов. *М. Богданов.*
68 Прием на работу и кадровый аудит. *П. Буков.*
76 Пример работы с управленческой командой в кризисной ситуации (Случай из практики). *Н. Тумашкова, Б. Мастеров.*
90 Психологические аспекты стимулирования персонала. *Б. Мастеров, Н. Тумашкова.*
100 “Бархатная революция” в отдельно взятой компании (Случай из практики). *Д. Дьякова, Ю. Пасс.*

3. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

111 Тренинги и их влияние на карьерный рост сотрудников. *М. Белокурова, О. Гаврилова.*
121 Мастер-класс телефонного общения. *Е. Михайлова.*
145 Загадки эффективной продажи. *П. Буков.*

154 Стрессменеджмент. *М. Гинзбург*.
171 Тренинг тренеров. *Л. Кроль, Е. Михайлова*.

4. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ В ТРЕНИНГЕ И КОНСАЛТИНГЕ

191 Эффективное совещание: структура и процедуры. Содержательные аспекты тренинга для руководителей *Б. Мастеров*.
224 Выстраивание системы структурированного менеджмента в организации (Случай из практики). *М. Жуков, Д. Хренов*.
244 Стратегии эффективного влияния. *М. Гинзбург*.

5. О РАЗВИТИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

261 К вопросу о корпоративных тусовках. *Н. Тумашкова*.
292 Использование метафор в организационном консалтинге и тренинге. *Б. Мастеров, Н. Тумашкова*.

6. РАБОТА С ИМИДЖЕМ И ДРУГИЕ PR-ТЕХНОЛОГИИ

313 *З*ачем нам нужен имидж? *М. Иванов*.
321 Имидж как зона ближайшего развития компании: Из PR-инструментария корпоративной культуры. *Н. Тумашкова*.
343 Тренинг по взаимодействию со СМИ. *Б. Мастеров, Н. Тумашкова*.
363 Психологические модели в рекламе. *П. Буков*.
369 Предвыборная кампания: культурно-деятельностный подход. *В. Семенов, В. Зарецкий*.
392 VIP-тренинг. *Л. Кроль*.

412 От научного консультанта. Вместо послесловия *Е. Алехина*.
414 Об авторах

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА:
ТРЕНИНГ И КОНСАЛТИНГ

Составители Л. Кроль, Е. Пуртова

Научный редактор Е.А. Пуртова
Редактор И.В. Тепикина
Компьютерная верстка С.М. Пчелинцев
Главный редактор и издатель серии Л.М. Кроль
Научный консультант серии Е.Л. Михайлова

Изд.лиц. № 061747
Гигиенический сертификат
№ 77.99.6.953.П.169.1.99. от 19.01.1999 г.
Подписано в печать 13.04.2001 г.
Формат 60×88/16. Гарнитура Оффисина
Усл. печ. л. 27. Уч.-изд. л. 21,1

М.: Независимая фирма "Класс", 2001
103062, ул. Покровка, д. 31, под. 6
E-mail: igisp@igisp.ru
Internet: http://www.igisp.ru

ISBN 5-86375-036-7 (РФ)

www.kroll.igisp.ru
Купи книгу "У КРОЛЯ"