

image not found or type unknown



Относительно присутствия руководителя на тренинге есть разные точки зрения: от полного запрета, близкого к табуированию, до возведения участия в ранг желанного.

Существует такая точка зрения: недопустимо просто присутствие руководителя (да и любого другого лица) в тренинге в качестве наблюдателя, расположившегося за кругом. Фигура наблюдателя расстроит весь тренинговый процесс и сведет на нет все усилия тренера.

Поэтому, если присутствие руководителя на тренинге необходимо, то возможность не развалить процесс только одна — ввести гостя в общий круг и предоставить ему статус участника.

Позиция тренера должна быть непреклонной, пусть не на весь день, пусть на час-два, но в круг, в позицию участника. Тренер несет полную ответственность за процесс обучения, он отвечает и за эмоциональное состояние участников, которое будет нарушено из-за присутствия «посторонних глаз» за спинами участников.

Но не всегда тренер решает, можно участвовать руководителю в тренинге или нет. Часто ведущий группы ставится перед фактом — в тренинге участвуют сотрудники и их руководитель. Здесь фигура руководителя может как помогать, так и затруднять работу тренера. От чего это зависит?

Руководитель участников будет ресурсной фигурой в тренинге (то есть работать на повышение эффективности обучения), если он имеет заинтересованность в обучении и воспринимает тренинг как помощь в своей работе, как реальный инструмент повышения эффективности работы своих подопечных.

Находясь в роли участника тренинга, руководитель, тем не менее, может выступать как эксперт, проясняя сложные вопросы и тем самым оказывая существенную помощь и участникам и тренеру.

Процесс тренинга протекает более интенсивно. По этой самой причине необходима тщательная предтренинговая работа, в ходе которой формируется ценность обучения как инструмента развития сотрудников и перевода руководителя в ранг «союзника».

Руководитель может затруднять тренинговый процесс, если займет

конкурирующую позицию по отношению к тренеру. Ведущему нужно держать «ушки на макушке» весь тренинг. От первого слова до последнего слова, завершающего занятие. Почему руководитель может стать конкурентом?

Здесь возможно несколько причин. Во-первых, при подготовке обучения не учли (или игнорировали) мнение этого самого руководителя, то есть априори было сформировано негативное отношение к обучению, не обозначены его выгоды для работы отдела.

Во-вторых, руководителя, также как и участников, просто могут «загнать» на тренинг его же руководители. В любом случае тренер столкнется с негативным отношением к обучению и фигуре ведущего, явным или скрытым сопротивлением со стороны руководителя.

Интересный факт, что принятое среди тренеров введение правила о «снятии погон» не работает. Рабочие отношения более значимы, чем система отношений, сформированная на тренинге.

Тренеру важно останавливать любые проявления давления со стороны руководителя на участников, подчеркивая равенство позиций. При обсуждении необходимо начинать опрос с руководителя, чтобы он своим категоричным мнением не перечеркнул ростки здравого смысла участников.

Есть и очень серьёзный довод: «Участники в присутствии руководителя не раскроются»

Однако, существуют и другие мнения. Необходимо разобрать, зачем же все-таки руководителю идти на тренинг.

- Во первых, управленческая информация на тренинге буквально валяется под ногами, видно всё – мотивацию, сильные стороны, зоны роста, недостатки бизнес-процессов, приоритеты, риски... Грех упускать такую питательную и взрыхлённую тренером почву.
- Во вторых, **обстановка**. Новизна, разогрев и поддержка тренера – отличная возможность для продажи сотрудникам новых идей и предстоящих перемен.
- В третьих, **ценности**. Кто как не руководитель напомнит сотрудникам о ценностях компании и встроит в их систему новые знания и приёмы
- В четвёртых, **единая система координат**. После тренинга лидер получает общие с командой схемы и понятия и возможность использовать разобранные примеры и рекомендации тренера в качестве управленческого воздействия.

- В пятых, **внедрение**. Руководителю предстоит органично встроить в оперативное управление дорожную карту развития каждого сотрудника, для этого полезно «вариться» в тренинге от начала и до конца.
- В шестых, **итоги**. После тренинга предстоит решить, какое дальнейшее обучение необходимо сотрудникам, проводить его самим или привлечь внешнего тренера, продолжать с этим тренером или искать другого. Отсутствие руководителя на тренинге делегирует этот вопрос участникам и тренеру.
- В седьмых, **наставничество**. Хороший руководитель развивает своих подчинённых и видит во внешнем тренинге возможность пополнить свой инструментарий внутреннего тренера.

Теперь разберем, нужно ли для сотрудника, чтобы руководитель присутствовал на тренинге. Зачем это нужно?

- Например, ежедневный труд на благо компании показывает, что каждый из нас хорошо делает в рамках нынешней должности. Тренинг – это возможность продемонстрировать скрытый потенциал и мотивированность и намекнуть руководителю, что микроскопом можно не только гвозди заколачивать.
- Взаимодействие. Считается, что самое важное обсуждается на кофе-брейке. Если у сотрудника не идеальные отношения с руководителем, одновременно рабочая и неформальная обстановка тренинга – отличная возможность для обеих сторон поправить отношения.
- Значимость. Сложно учиться, когда твой босс считает, что это пустая трата времени и сам занят другими рабочими или личными задачами. Присутствие руководителя повышает приоритет мероприятия.
- Сомнения. «Сработает ли в наших условиях?», «Поддержит руководитель нововведения?» – неопределённость в этих вопросах поставит крест на эффективности тренинга. Присутствие руководителя сразу ставит точки над «і», и знания начинают превращаться в привычки.
- Пример готовности учиться. Пробовать. Ошибаться. Принимать обратную связь. Делать выводы.

Зачем же бизнес - тренеру «конкурент»?

Необходимо сказать о том, что руководитель на тренинге, на самом-то деле – отличный ресурс. Можно оперативно сфокусироваться на самых приоритетных вопросах, на лету внести коррективы в программу, задать ориентиры и ограничения, оптимально распределить команды и задания, учитывая реальные рабочие потребности участников и межличностные отношения. Также, заполнить кейсы конкретикой (например, задать актуальные на сегодня условия для торга в тренинге переговоров, выбрать наиболее показательных клиентов для продаж), раздать участникам персональные домашние задания.

Безусловно, всё это можно и нужно сделать и до тренинга, но как удачно сформулировал один из основателей Германской империи, военный практик и теоретик, послуживший трём из четырёх величайших империй своего времени, Хельмут фон Мольтке: «Ни один план не переживёт встречи с противником».

Импровизация усиливает и оживляет плоды тщательной подготовки. К тому же тренинг – это живое действие, в которое каждый вносит свой вклад. Руководитель – самый мотивированный и осведомлённый участник, его вклад особенно ценен. По моему опыту руководитель, который активно участвует в подготовке тренинга, никогда не отказывается от собственного участия.

Активное участие руководителя в тренинге – право и возможность, а не обязанность. Даже пассивное наблюдение совершенно уместно. В этом формате слово руководителя необходимо только в начале – часто именно он представляет тренера и напоминает о важности темы и в конце тренинга – при подведении итогов.

Наблюдатель, участник, эксперт, соведущий – роль зависит от темы, состава группы и личности руководителя и может меняться по ходу тренинга. Чтобы харизма руководителей не затмевала остальных участников, на подходящих активностях можно:

- Создать отдельную экспертную подгруппу (так мы освобождаем работу подгрупп от влияния руководителей и максимально используем возможности самых сильных участников).
- Устроить интервью, превратить ТОПа (ов) в источник задания или информации.
- Учесть при распределении ролей в играх. Здесь огромный простор для творчества – и «сложный клиент», и «представитель собственника», и всевозможные «перевёртыши», когда на управленческом тренинге мы меняем

ролями реальных руководителя и подчинённого.

- Взять сложный кейс и разделить руководителей (или самых опытных участников) в противостоящие команды. Отличная возможность и «порубиться» с равным противником, и показать класс сотрудникам.
- Дать руководителю роль клиента (или сотрудника в управленческом тренинге), а тренеру сыграть за продавца (руководителя).
- Установить очередность обратной связи и ответов на вопросы тренера (сначала непосредственные участники игры, затем наблюдатели, руководитель – в конце).
- Персонализировать вопросы при разборе полётов (каждый участник или мини-группа отвечает за свой сегмент и не залезает на территорию «соседей», пока те не выскажутся).
- Поручить именно управленческую роль (например на мозговом штурме попросить отмечать, какие решения необходимо принять, процессы – поменять, задачи – поставить).

Итак, участие руководителя в различного вида тренингах – вопрос ответственный, требующий вдумчивого подхода. Обычно на встрече заказчик проясняет этот вопрос отдельно. И в каждом конкретном случае нужно опираться на профессионализм самого руководителя, его отношения с подчиненными и ситуацию в компании, так как конкретного, однозначного ответа на вопрос “может ли руководитель присутствовать на тренинге?” не существует.

1. LiveJournal. Помогает или мешает присутствие руководителя на тренинге?
Режим доступа: <https://wayda.livejournal.com/45259.html>
2. UP & GROW. Нужен ли руководитель на тренинге? Режим доступа:
<https://u4g.ru/stati/nuzhen-li-rukovoditel-na-treninge.html>