

ВОРКШОП КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРЕННЕГО PR В ТРЕНИНГЕ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА ГОСОРГАНИЗАЦИИ

Михаил Вейде, бизнес-тренер, ИП
Алексей Гейденрих, заместитель главного врача по кадрово-
юридическим вопросам в «Детской городской поликлинике №13»

*Слово **WORKSHOP** переводится с английского как «цех, мастерская», в последнее время очень широко используется для обозначения особой формы работы с группой на тренингах, в которой преобладают активные или интерактивные формы работы, и где основная роль в выработке решений принадлежит самим участникам группы.*

При подготовке и проведении воркшопа для менеджмента организации следует учитывать следующие особенности аудитории:

- Руководители – участники воркшопа являются самостоятельными, самоуправляемыми личностями.
- Они обладают достаточным жизненным и руководящим опытом, часто подсказывающим им наиболее оптимальные решения.
- Их мотивация направлена на достижение с помощью новых знаний каких-то конкретных деловых и жизненных целей.
- Это занятые люди, не любящие терять время попусту.

- Следовательно, надо строить воркшоп так, чтобы максимально реализовать потенциал его участников-менеджеров и удовлетворить их потребности.
- центральным методом обучения должен быть диалог между членами группы при посредничестве и сопровождении тренера.

Для проведения эффективного воркшопа необходимы ситуации, когда воркшоп может стать средством способом принятия конкретных решений. Здесь важным является не столько даже само решение, сколько процесс его выработки. Если участники воркшопа (в нашем случае руководители среднего звена) в его ходе придут все вместе к единому решению, они при-

МИХАИЛ ВЕЙДЕ

Преподаватель, консультант, бизнес-тренер, коуч, предприниматель (с 1992 г.).
 Специализация: продажи, деловая психология, ораторское искусство, реклама и PR, маркетинг, рекрутинг, стартапы, коммерческие переговоры, предпринимательство в сфере МСП.

Ведение бизнес-семинаров – 17 лет;
 преподавательская работа – 37 лет;
 предпринимательская деятельность – 25 лет.

Автор курсов, семинаров, тренингов.

Разработка под заказ семинаров и тренингов, организация курсов, подбор преподавателей, работа на территории заказчика (в т. ч. регион).

Сайт тренера: www.ternii66.wix.com/mnveide



мудрости его как свое собственное и приложат максимум усилий к его реализации. Фактически будет сформирована коллективная стандартная психологическая поведенческая установка для руководителей одного звена всей организации сразу.

Качество решения, принятого группой, напрямую зависит от того, от методики проведения воркшопа. При этом нельзя предложить универсальную модель проведения подобного воркшопа, потому что каждая проблема Заказчика, каждая новая группа участников воркшопа уникальна, имеет свои особенности и требует своих подходов.

Теперь немного о сути самого метода обучения в виде воркшопа. Для удобства изложения мы снабдили информацию рядом наглядных материалов.

КРАТКОЕ ПЕРЕЧИСЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОГРАММЫ ВОРКШОПА:

- знакомство участников
- сообщение целей воркшопа
- выяснение ожиданий и потребностей участников
- описание ситуации
- определение и ранжирование задач
- генерация вариантов решения
- выбор и детализация наиболее оптимальных решений
- подведение итогов

Самое главное для успешного воркшопа – это живая, творческая атмосфера. Участники должны отвлечься от своих повседневных забот, скинуть с себя

Что такое воркшоп?



- **Групповой метод развития команды руководителей** (в переводе с англ. «мастерская»).
- **Центральная идея** состоит в освоении новых навыков, получении знания путем взаимодействия заинтересованных в нем людей.
- В нашей стране данный метод известен сравнительно недавно, тогда как на Западе активно используется уже на протяжении многих лет.

Как работать в воркшопе?



- Перед участниками стоит определенная проблема/идея, которая интересна пришедшим на данный воркшоп людям.
- Каждый приходит на мероприятие со своими взглядами на эту проблему, знаниями и отношением. Все участники индивидуальны и активны, вносят свою лепту в процесс работы.
- Проблема рассматривается с различных, порой самых неожиданных сторон, и в результате появляется новое понимание поставленной проблемы.
- После воркшопа знания участников актуализируются, расширяются, а сами они становятся более компетентными в данном вопросе.
- Для участия в групповой работе достаточно иметь представление о центральной проблеме/идее, а также желательно сформировать собственное мнение относительно нее, иметь навыки и знания, которыми можно поделиться с другими людьми и передать им свой опыт.

устоявшиеся стереотипы и направить свою мысль на поиск свежих идей. Участники воркшопа не должны куда-то торопиться или отвлекаться на посторонние дела, программа и длительность тренинга со всеми паузами должны быть им известны заранее, а помещение для тренинга лучше выбрать вне их обычного рабочего места. Поэтому воркшоп проводился на пригородной базе отдыха «Солнечный берег».

АЛЕКСЕЙ ГЕЙДЕНРИХ

Родился 02.10.1974 года в городе Свердловске. Два высших образования: психолог-педагог и экономика и управление на предприятии.

Около 5 лет работал бизнес-тренером в консалтинговых компаниях городов Екатеринбурга и Москвы. Тренинги по командообразованию, тайм-менеджменту, искусству целеполагания, межличностным коммуникациям. Постоянно сотрудничает с местными СМИ.

Более 10 лет работает заместителем главного врача по кадрово-юридическим вопросам в «Детской городской поликлинике №13», которая несколько лет подряд является лучшим амбулаторно-поликлиническим детским ЛПУ города Екатеринбурга.

Алексей Гейденрих имеет благодарственные письма Управления здравоохранения города Екатеринбурга и Администрации Октябрьского района города Екатеринбурга.



Помещение должно быть достаточно просторным для работы в нескольких группах, и чтобы столы и стулья в нем свободно передвигались. Группа должна сидеть так, чтобы каждый ее член был виден и слышен всем. Лучше не загромождать помещение избыточными столами, и все, что участники тренинга должны записать, подготовить заранее в виде раздаточных материалов. Желательно, чтобы стены были пустыми, – во-первых, это поможет избежать отвлекающих факторов, а во-вторых, предоставит много функционального пространства для размещения результатов работы и необходимых материалов.

Кофе-паузы – время, когда участники тренинга могут переключиться, обдумать или обсудить послед-

нее задание, или просто немного отдохнуть. Поскольку их время, как правило, достаточно жестко регламентировано (примерно, через каждые полтора часа работы), модератор должен так продумать программу, чтобы перед каждой паузой дать задание, требующие небольшого обдумывания или обсуждения.

Имея в виду эти соображения, нами был подготовлен и проведен 17.12.2016г. тренинг командообразования «Моя больница – моя команда» по заказу детской городской поликлиники № 13 г. Екатеринбурга для среднего менеджмента ЛПУ. В рамках тренинга одним из его этапов стал воркшоп «Какая же она, моя команда?». Проведение воркшопа было пилотным для данного Заказчика. Ниже мы приводим наш сценарий проведения этого мероприятия.

*Из Программы тренинга командообразования
для менеджмента ДПП-13*

«МОЯ БОЛЬНИЦА – МОЯ КОМАНДА»

СЦЕНАРИЙ ВОРКШОПА «КАКАЯ ЖЕ ТЫ, МОЯ КОМАНДА?»

Цель воркшопа: развить ЗУН общекомандной работы среднего менеджмента ЛПУ.

Задачи:

1. Ознакомиться с мнениями менеджмента больницы о необходимости/возможности работы командой в современных условиях функционирования ЛПУ.
2. Убедить участников тренинга на примерах из их практического опыта в необходимости командной работы.
3. Сформулировать корпоративный реестр требований к Модели рабочей команды менеджмента больницы.

Формат обучения: интерактивное ток-шоу (выступления и обсуждение/полемика участников тренинга по вопросам темы воркшопа).

Аудитория воркшопа: средний менеджмент Заказчика (заместители Главного врача ДГП-13; заведующие ПО ЛПУ; начальники отделов ЛПУ и заведующие отделений; младший персонал руководителей служб медучреждения).

Продолжительность обучения в ходе тренинга: примерно до 1,5 астрономического часа.

Тактическое место в ходе тренинга: вторая позиция в блоке № 1 вопросов программы тренинга.

Примерные перечень вопросов и распределение учебного времени

№ п/п	Вопросы воркшопа	Примерное время
0	Интеллектуальная разминка и актуализация темы воркшопа для участников тренинга	3-5 мин.
1	Как часто для работы вашего подразделения больницы нужны коллективное решение и коллективное выполнение этого решения?	5-7 мин.
2	Как часто необходима коллективная помощь лично вам в вашей работе?	До 10 мин.
3	Ваше мнение о необходимости и роли рабочей команды менеджмента в работе ЛПУ?	До 10 мин.
4	Какие черты должна иметь такая команда?	5-7 мин.
5	Назовите деловые качества членов такой команды.	До 10 мин.
6	Есть ли такие черты у кого-нибудь из ваших коллег? Приведите примеры.	5-7 мин.
7	Есть ли такие черты у вас лично? Приведите примеры из опыта своей работы.	5-7 мин.
8	Готовы ли вы быть членом рабочей команды больницы?	5-7 мин.
9	Можно ли вообще сформировать команду менеджмента в ДГП-13? Если возможно, то в какие примерно сроки и будет ли это реально рабочей командой? Какие задачи сможет решить команда руководителей ДГП-13?	До 10 мин.
10	Шеринг по итогам воркшопа	3-5 мин.
Вопросов – 9; общее время – 71 – 85 мин.; резерв времени примерно 10 мин.		

Предварительно было проведено изучение проблемного поля путем анонимного анкетирования будущих участников тренинга примерно за 3 недели до проведения учебного мероприятия. Текст анкеты помещен ниже.

Уважаемый участник тренинга!

Просим Вас заполнить данный опросник. Укажите по Вашему желанию 3 вопроса (темы), информацию о которых вы хотели бы получить на тренинге. Также укажите 3 вопроса (темы), которые Вы не желали бы обсуждать в ходе обучения.

Ваши ответы позволят непосредственно перед тренингом и в ходе самого тренинга учесть Ваши предпочтения и опасения, что является исключительно важным моментом для повышения качества тренингового продукта. Заполнение опросника анонимно.

Спасибо за Ваше участие и время!
Администрация ДГП № 13

УПРАВЛЕНИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

1. Я надеюсь, что на тренинге будет рассмотрены следующие вопросы (темы):

а/ _____

б/ _____

в/ _____

2. Я опасюсь (не желаю), чтобы на тренинге обсуждались (или затрачивалось учебное время) на следующие вопросы (темы):

а/ _____

б/ _____

в/ _____

По итогам опроса был сформулирован перечень тем воркшопа. Также для целей опроса была составлена и использована скалярная цепь менеджмента ДГП-13.

Наши соображения по ходу проведения воркшопа.

Сообщение в ходе тренинга целей воркшопа совершенно необходимо, поскольку воркшоп не стоит первым разделом в программе тренинга (его цели могут быть подзабыты участниками).

Наиболее эффективный способ подачи любой информации, предлагаемой модератором, на воркшопе — это подача сведений в диалоге с группой и применением визуального подкрепления устной речи тренера. Поэтому нами была подготовлена презентация и проектная аппаратура для иллюстрирования работы воркшопа. Ниже мы выборочно приводим слайды пре-

зентации в соответствии с логикой изложения материала воркшопа.



Алгоритм технологии извлечения в коучинге



Источник: http://www.training.com.ua/publication/dopingdlja_rasshirenija_soznanija

Задачи нашего воркшопа



- Ознакомиться с мнениями менеджмента больницы о необходимости/возможности работы командой в современных условиях функционирования ДГП-13.
- Убедить участников тренинга на примерах из их практического опыта в необходимости командной работы.
- Сформулировать **Корпоративный реестр требований к Модели рабочей команды менеджмента больницы.**

Схема размещения участников воркшопа



Сложности в создании команд на предприятиях

- Сложность с определением **«ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА для моего предприятия?»**
- Сложность с распределением ролей в команде среди всех её участников
- Сложность с **ЖЕЛАНИЕМ** сотрудников в команде работать совместно, с взаимовыручкой и продуктивно

При этом были учтены следующие основные правила работы модератора в условиях проведения воркшопа:

- успех воркшопа – успех группы, неуспех воркшопа – вина модератора (принцип «двойка ученика – это, прежде всего, двойка учителя»);
- откровенность – лучшее лекарство от провала (помните, что, как правило, группа участников тренинга изначально настроена доброжелательно и благодарно, так что не бойтесь откровенно обсудить все неудачи);
- не замалчивайте ошибки (самое худшее, что может сделать модератор, если семинар явно не удался, —

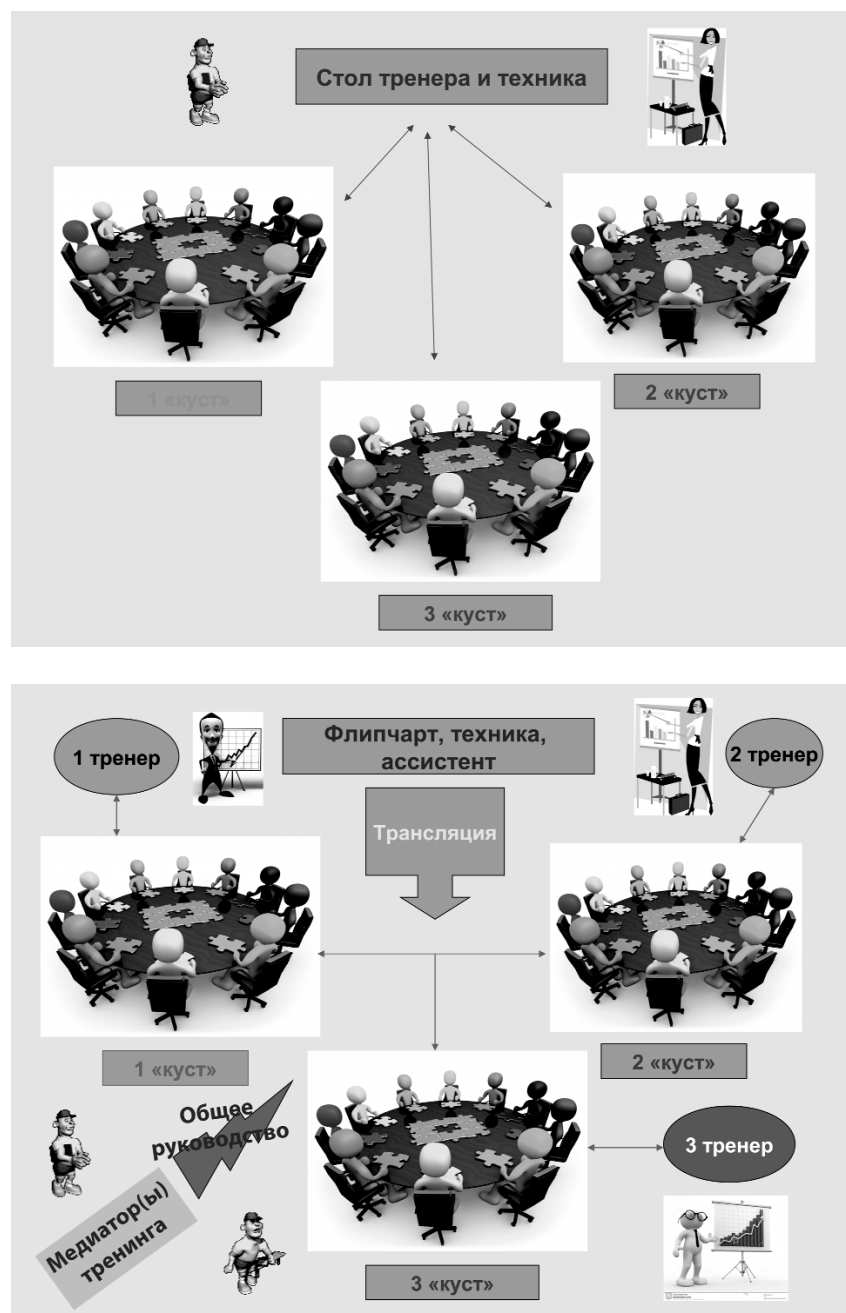
это сделать вид, что все в порядке, или завершить семинар без обсуждения итогов; в этом случае и у него останется чувство вины, и группа уйдет неудовлетворенной);

- не «давить» на жалость (не стоит в случае неудачи начинать извиняться и оправдываться – я, мол, неопытный, это мой первый семинар, и тому подобное; спокойный и серьезный разговор о причинах неудач всегда помогает лучше, – правда. В данном случае этого не произошло);
- не «наезжайте» на группу (и уж тем более не стоит винить в чем-то группу – вы, дескать, работали неактивно, без энтузиазма и т. д., потому что... и пр.).

В качестве основной методики проведения воркшопа была использована техника группового взаимного коучинга по проблеме (технология извлечения).

ХОД ВОРКШОПА ИМЕЛ РЯД СЛЕДУЮЩИХ ЭТАПОВ.

- 1 Сначала были оглашены задачи воркшопа и сформулированы сложности построения команды руководителей. Затем были приведены правила мозгового штурма и его продолжительность.



2. Далее было проведено в добровольном порядке распределение участников на 3 команды и их рассадка за отдельными столами. Было учтено, что участники тренинга — коллеги по работе и знают друг друга давно и относительно хорошо.
3. Следующим этапом стало коллективное определение в ходе мозгового штурма понятий «Команда» и «Моя команда». В результате были согласованы и

- сформулированы общие формулировки, которые были одобрены всеми участниками. При этом были использованы следующие слайды:
4. Затем команды участников получили по 20 минут на подготовку своего мнения и его презентации по перечню вопросов воркшопа. Распределение этих вопросов заранее проведено не было, поэтому каждая команда получала свои темы по



Продолжите, пожалуйста, фразу:

Команда – это...

А теперь быстро дайте своё определение

Моя команда – это...

принципу «на кого бог пошлет». После подготовки каждая команда провела презентацию своих тем вопросов и ответила на вопросы как от своих участников (эти вопросы были заранее подготовлены в ходе

обсуждения полученных заданий по технике «Организованные вопросы»), так и на вопросы от других команд. Для каждой команды было отведено время не более 10-12 минут. Ходом обсуждения руководил модератор воркшопа.

Особо стоит отметить участие в работе воркшопа в качестве руководителя одной из команд Главного врача ДГП-13. Можно констатировать, что таким сюжетным ходом были достигнуты следующие результаты:

- Показано среднему руководящему составу, что проблемы командного общения руководителей разных по подчиненности подразделений больницы одного уровня известны руководству Заказчика.
- Руководство больницы в связи с этим фактом проявляет реальную заботу о своих людях и показывает им, что на деле есть много средств улучшить организацию и качество командной работы в общем-то без больших усилий/вложений денег, сил и нервов;
- Менеджмент лучше «присмотрелся» к разнообразным общекомандным подходам и методикам работы для применения в своей ежедневной практике.
- Участие Руководства больницы сразу придало воркшопу более официальный характер и дисциплиниро-

**Вопросы воркшопа
«Какая же ты, моя команда?»**

- ✓ Что такое команда для нашего ЛПУ?
- ✓ Что есть команда для каждого ее участника?
- ✓ Какие цели перед собой ставит НАША команда?
- ✓ Какова будет миссия НАШЕЙ команды?
- ✓ Какие цели может иметь каждый участник команды?
- ✓ Кто из участников готов брать ответственность?
- ✓ За что конкретно готов отвечать участник?
- ✓ Как использовать власть руководителя для создания команды из состава людей его подразделения?
- ✓ Как мотивировать каждого участника команды?
- ✓ Можно ли вообще создать команду в нашей больнице?
- ✓ Как повысить вовлеченность персонала в работу подразделения/команды?
- ✓ Нематериальная мотивация сотрудников подразделений больницы: как выбрать наиболее эффективные методы?



Ваши ответы станут основой формирования НАШЕЙ команды НАШЕЙ больницы!!!

вало слушателей, настроив их на продуктивную совместную работу.

Ниже приводим перечень вопросов. Тематика вопросов была подобрана оптимально по количеству и «качеству»/злободневности. Обсуждение тем воркшопа шло бурно, заинтересовано и результативно. Участников в пылу дискуссии не смущало даже присутствие на тренинге первого должностного лица больницы.

5. В конце работы воркшопа модератор подвел его итоги (шеринг в режиме интерактива), и сделал переход к следующей логической части тренинга.


ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Широкое распространение сегодня получила практика устранения «стен» между структурными подразделениями в рамках организации с изначально заранее жестко заданным ей широким функционалом «без границ». Результат этого явления: повышение организационной гибкости учреждения, адаптации к условиям внешней среды, что во многом определяется как изменениями в системе социальных ценностей, так и повышением роли горизонтальных связей командных цепочек одного уровня ответственности менеджмента в организации.

Кроме того, современная организационно-производственная среда характеризуется ресурсными ограничениями, урезанием бюджетов, снижением накладных расходов и использованием временной помощи.

Командная работа при этом является критической точкой успеха, так как отличительной чертой членов команды руководителей организации ныне является

Муниципальное автономное учреждение «Детская городская поликлиника № 13»
Ткачев, ул., 16-а, г. Екатеринбург, 620100, тел.: факс (343) 344-00-90,
E-mail: info@dp13.ru, http://am13.ru
ОКПО 05174472 ОГРН 1026605420995, ИНН/ КПП 6662061341/ 668501001



Уважаемый Михаил Нахимович!

Отправляю Вам отзыв о тренинге «Моя больница, моя команда»

Те исходные данные с которыми мы подошли к тренингу примерно выглядели следующим образом:

- Умение взаимодействовать между собой на уровне локальных задач;
- Разное понимание общих целей;
- Перекалывание ответственности.


В результате однодневного тренинга, были получены следующие навыки:

1. Умение четко формулировать цель ради которой происходит объединение команды;
2. Прояснить ценности участников группы выполняющих задачи для достижения цели;
3. Умения создать эффективную коммуникацию с коллегами.

Обучение проходило в непринужденной дружественной обстановке, с интерактивным включением всех участников в процесс. Благодаря «мозговому шторму» в решении игровых задач, которые были подобраны учитывая специфику организации, материал хорошо усваивался.

В работе инструменты полученные на тренинге применяются на оперативках (постановка целей) и при взаимодействии в решении поставленных задач.

Заместитель главного врача
по кадрово-юридическим вопросам _____ Гейденрих Алексей Альбертович.



гибкость — способность и желание делать все необходимое для выполнения работы.

Поэтому так нужна конгруэнтность структур коллектива управленцев, т. е. совпадение традиционной организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений (командными отношениями) между руководителями среднего уровня.

Чтобы достичь такого совпадения необходимо, чтобы Руководитель коллектива подразделения являлся его официальным и одновременно неформальным лидером. А также он обязан уметь грамотно строить отношения и взаимодействовать с другими «звеньевыми» своего уровня в плане сотрудничества на благо своего учреждения.

Практика управления четко показывает, что сегодня сложные межведомственные и «межподразделенческие» вопросы может решать только единая команда руководителей предприятия.

Поэтому каждый Руководитель подразделения должен ощущать себя членом одной «начальнической»

команды и целенаправленно вносить через свое непосредственное участие в руководительских делах «свои 5 копеек» в общее дело организации.

Проведение воркшопа очень серьезно и реально помогает быстро и успешно превратить коллектив руководителей в единую рабочую команду эффективных менеджеров организации.

му корпусу сотрудников. А сегодня люди ценят не только зарплату, но и отношение к себе. В условиях, когда вменяемого профессионала становится все труднее найти и удержать, воркшоп становится достаточно весомым инструментом в кадровой политике предприятия и в применении внутренних PR инструментов во внутренней среде организации. Кроме того, воркшоп

РЕЗУЛЬТАТ ЭТОГО ЯВЛЕНИЯ: ПОВЫШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГИБКОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ, АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ЧТО ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК ИЗМЕНЕНИЯМИ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ, ТАК И ПОВЫШЕНИЕМ РОЛИ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ КОМАНДНЫХ ЦЕПОЧЕК ОДНОГО УРОВНЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ.

Воркшоп должен обязательно использоваться:

- руководством организации
- кадровой службой предприятия
- уполномоченным лицом предприятия по организации коммуникаций для целей и одновременно как инструмент внутреннего PR.

Такое учебное мероприятие (особенно с участием топ-менеджмента организации) сразу показывает персоналу живое внимание и заботу со стороны руководства, степень зрелости чувства социальной ответственности и внимания лидеров коллектива к кадрово-

сразу показывает профессионализм работников и создает для них (через мозговой штурм и прочие учебные средства) возможность «живого» повышения квалификации. И все это на глазах первых лиц учреждения. Одним словом, потенциал воркшопа должен использоваться на все 100%! Участие в воркшопе — прекрасный шанс для самопиара (самопродвижения) руководителей всех рангов конкретной организации, которые участвуют в проведении воркшопа. Такой шанс менеджменту учреждения необходимо обязательно использовать (при соответствующей возможности) неоднократно.