

Программа виртуального интерактивного тренинга «Обратная связь. Золотой ключик к повышению включенности»

Почему такой тренинг нужен именно сейчас?

Несмотря на то, что обратная связь давно известна многим руководителям, во многих компаниях этот инструмент еще не смог полностью раскрыть своего мощного потенциала относительно повышения вовлеченности сотрудников.

Для многих «обратная связь» – не больше, чем красиво упакованная критика. А любая критика воспринимается людьми – существами социальными – как угроза. Однако опыт немецких компаний, применяющие этот инструмент в условиях динамичных изменений и при необходимости более быстрой адаптации к ним, показывает, что обратная связь может гораздо больше: расширяет поле самосознания, укрепляет сильные стороны сотрудников, поддерживает развитие новых навыков и имеет потенциал менять их поведение.

На сегодняшний день обратная связь как инструмент руководства и часть организационного взаимодействия, с одной стороны, не очень часто применяется в повседневной практике, чаще всего о ней вспоминают только в рамках годовой беседы со сотрудником. С другой стороны, если она и применяется, существуют ошибки, которые допускают даже опытные управленцы.

Актуальная ситуация с коронавирусом требует больше готовности сотрудников включиться и быть открытыми к изменениям, даже если они работают в удаленном формате. И именно здесь интересен немецкий опыт: как обратная связь может стать золотым ключиком, открывающим дверь в другое измерение командной работы?

Данная интерактивная виртуальная обучающая программа предлагается двумя специалистками в области трансформации компании. Тренинг позволяет получить знания, необходимые для осознанного использования этого важного и действенного инструмента руководителя. Тренеры из Германии делятся опытом немецких компаний при внедрении и постоянном использовании данного инструмента. Кроме того, участники получают возможность тренировки коммуникативных навыков в рамках практических упражнений и домашних заданий-экспериментов.

Цели тренинга

1. Глубокая практическая проработка основных шагов для правильной постановки целей – фундамент для последующей обратной связи
2. Тренировка постановки целей для отдельных сотрудников и команд по технике расширенного SMART
3. Приобретение базового понимания закономерностей психологии целеполагания и эволюционных законов работы мозга при восприятии оценок
4. Передача немецкого опыта для выбора наиболее адекватного подхода к отдельным сотрудникам в зависимости от конкретной ситуации
5. Участники получают возможность связать специфику ситуации своих команд с выводами тренинга через реальный «учебный эксперимент»
6. Авторский подход Хайке Фицнер «Три В» для повышения включенности
7. Укрепление сообщества руководителей внутри компании через «команды развития»
8. Создание пространства эмпатии и саморазвития через симуляции, обратную связь и кросс-функциональное взаимодействие

Формы и возможности группового обучения и работы онлайн

Для наглядности сравнения предлагаемого формата ниже приведены основные возможности группового обучения и рамочные условия их проведения. Данное предложение касается формата интерактивного онлайн-тренинга, возможно в рамках целой образовательной программы для руководителей. Его возможности включают в себя подходы и методы первых двух названных форматов.

Форма работы онлайн	Возможности & методы	Макс. Количество участников
Лекция Презентация	Аналогично классической презентации Дополнительно: проверка техники и краткое ознакомление участников с важнейшими функциями техники Возможность ответов на вопросы участников в специально отведенный момент времени (в отличии от предоставления видеозаписи лекции)	< 50 1 тренер и тех. поддержка
Презентация с элементами участия	+ возможность взаимодействия с участниками через электронные опросники или чат + работа с групповой динамикой	< 25 1 тренер и техническо-модераторная поддержка
Интерактивный тренинг / воркшоп Эквивалент очного интерактивного тренинга / воркшопа, разделенный на более мелкие модули (1,5 – макс. 3 часа)	+ подготовка темы в соответствии с ожиданиями и индивидуальной ситуацией участников (использование онлайн-опросов и других методов диагностики в фазе подготовки тренинга) + возможность глубокой проработки индивидуальных вопросов, кейсов и проблем участников + интерактивная работа в малых группах + работа с электронными модерационными досками, модерационными карточками, в парах и малых группах, и другими интерактивными инструментами + применение симуляций, ролевых игр, тестов, командных заданий, методов социометрии и других интерактивных методов	< 12 Два тренера, в идеале с тех. поддержкой
Образовательная программа / Серия тренингов Эквивалент программе тренингов	+ использование асинхронной работы (времени между модулями) для более углубленной проработки материала участниками, индивидуально или в малых группах + Желательно использование онлайн-платформы для лучшей организации асинхронной работы участников	< 12 Два тренера, в идеале с тех. поддержкой

Преимущества и структура виртуального обучения – не только во времена коронавируса

Используя высокую методическую квалификацию и богатый опыт наших немецких тренеров, мы в первую очередь предлагаем **две последние формы обучения – серию интерактивных тренингов-воркшопов с чередованием синхронных и асинхронных модулей**, то есть совместной работы онлайн со всей группой и индивидуальной или групповой работой в промежутках между онлайн-сессиями.

В каждом виртуальном тренинге работают 2 профессиональных тренера, специализированных на онлайн-фасилитации.

В чем преимущества такого подхода?

1. Учет физиологических законов усвоения нового опыта и теоретических моделей – человеческий мозг может концентрироваться максимум 2-2,5 часа, ему нужен перерыв на обработку новой информации на физиологическом уровне. Онлайн-форматы, состоящие из серии небольших модулей, идеально отвечают этому нейрофизиологическому ритму.
2. Более глубокая проработка материала и учет индивидуальных интересов участников путем включения асинхронных фаз индивидуальной и групповой работы
3. Более глубокая связь обучения и практики: Создание гибкого «фонового сопровождения» к реальной работе участников в рамках их основного функционала – оптимальное решение проблематики трансфера приобретенных на тренинге знаний и навыков в практику путем межмодульной работы и проведения рабочих экспериментов.
4. Повышение самоорганизации участников и их ответственности за эффективность обучения путем образования мини-команд для коллегиального сопровождения экспериментов. Создание и поддержка в компании культуры постоянного обучения, включенного в реальный рабочий режим.
5. Возможность постоянной работы над реальными задачами и кейсами участников.
6. Гибкость в подборе содержания тренингов: тематическая и методическая «точная настройка» каждого нового модуля в соответствии с обратной связью и результатами работы участников на предыдущем модуле.
7. Гибкость графика тренингов: возможность подстраивать его под фазы производственных процессов и время суток, наиболее удобное для участников.
8. Возможность задействовать в одном тренинге участников, географически находящихся в различных местах, регионах и странах
9. Создание или повышение имеющейся культуры онлайн-взаимодействия сотрудников, работающих в различных регионах или на различных производственных площадках.
10. Возможность лучшего согласования учебных модулей с рабочим графиком участников.

Пример структуры обучения

Этап 1 – Доступ к виртуальному пространству и знакомство (асинхронная фаза)

- Доступ на обучающую виртуальную платформу
- Представление тренеров-фасилитаторов и введение в тему с помощью видео-анонса
- Предоставление формы для представления каждого участника
- Архив материалов по теме тренинга (тексты, видео, чек-листы, опросники и т.п.)

Объем предварительной работы участников – прилб. **2 часа** на человека

Этап 2 – Первая синхронная сессия: Правильная постановка целей как фундамент продуктивной обратной связи (2 часа)

- Психология и разновидности целей: мотивация, включенность, ориентация
- Существующие форматы и временные ритуалы для постановки целей в компании

- Формулировка целей по алгоритму SMART
- Тренировка передачи стратегических целей на уровень команд в малых группах
- 4 этапа процесса постановки целей
- Выбор индивидуального эксперимента для трансфера в практику каждого участника
- Образование коллегиальных «команд развития»

Этап 3 – Работа в коллегиальных «командах развития» (асинхронная фаза)

Каждый участник проводит свой эксперимент индивидуально в своей команде и после этого встречается с 2 – 3 другими участниками для дискуссии о главных выводах и подведения итогов.

Объем промежуточной работы участников – приibl. **2 часа** на человека

Этап 4 – Вторая синхронная сессия: Обратная связь как управленческий инструмент, его построение и эффективное применение (2 часа)

- Рефлексия индивидуальных экспериментов и работы «команд развития»
- Психология человеческого мозга – эволюционные механизмы при критике
- Алгоритм продуктивной обратной связи - Три В: Восприятие – Воздействие – Влияние
- Четыре фазы для проведения беседы с обратной связью
- Тренировка такой беседы в малых группах
- Обратная связь себе и другим участникам

Этап 5 – выстраивание дальнейшей работы в «командах развития»

Создание новых практик и ритуалов организационного взаимодействия в рамках тематики тренинговой программы

