

ВНУТРИ ПЕРЕМЕН

15 историй одного проекта



**Наталья Плетенецкая
Анна Семеновна Майзель**

Елена Воронина

Ольга Уточкина

Елена Коноухова

Оксана Гамкова

Ирина Куршинская

Ольга Кошманова

Ольга Аксюк

Елена Малахова

Ирина Евсегнеева

Елена Ермакова

Оксана Ильина

Наталья Буштер

Елена Агнаева

Ирина Шевченко

Внутри перемен.

15 историй одного проекта

Аннотация

Авторы книги – бизнес-тренеры образовательного проекта компании ЛокоТех. В каждой новелле собраны опыт и эффективные инструменты пятнадцати девушек, которые неоднократно делали вызов системе, старым устоям и зашоренности.

Содержание

Слово редактора	7
У дороги всегда есть начало	9
Всегда движение вперед	13
Дальний Восток – дело суровое...	26
«Роман» с железными дровосеками, или как укротить и воодушевить на обучение руководителей в локомотивных депо	50
Хождение на три года, или итальянский салат с горькими травами	62
Конец ознакомительного фрагмента.	67

Внутри перемен

15 историй одного проекта

Авторы: Майзель Анна Семеновна, Агнаева Елена, Уточкина Ольга, Шевченко Ирина, Гамкова Оксана, Буштер Наталья, Малахова Елена, Ильина Оксана, Аксюк Ольга, Куршинская Ирина, Ермакова Елена, Воронина Елена, Плетецкая Наталья, Евсегнеева Ирина, Кошманова Ольга, Конохова Елена

Редактор Ольга Фатеева

Дизайнер обложки Галина Винар

© Анна Семеновна Майзель, 2022

© Елена Агнаева, 2022

© Ольга Уточкина, 2022

© Ирина Шевченко, 2022

© Оксана Гамкова, 2022

© Наталья Буштер, 2022

© Елена Малахова, 2022

© Оксана Ильина, 2022

© Ольга Аксюк, 2022

© Ирина Куршинская, 2022

© Елена Ермакова, 2022

© Елена Воронина, 2022

© Наталья Плетенецкая, 2022

© Ирина Евсегнеева, 2022

© Ольга Кошманова, 2022

© Елена Коноухова, 2022

© Галина Винар, дизайн обложки, 2022

ISBN 978-5-0056-8845-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Слово редактора

Нет ничего невозможного для вовлеченного человека. Он – важная шестеренка в мире, в системе. Его запала хватит, чтобы осветить и согреть множество сердец. Такими я и увидела бизнес-тренеров «ЛокоТеха». Пятнадцать прекрасных девушек, которые неоднократно делали вызов системе, старым устоям и зашоренности, не зря они называют себя Локоведьями.

Это не просто истории, это инструменты и техники, которые помогают достичь хороших результатов в обучении, когда все вокруг против него.

Успешная компания и мотивация сотрудников начинаются не с инвестиций или повышения зарплаты, а с грамотных сотрудников, которые не боятся взять на себя ответственность, с обучения и желания идти вперед. И здесь, на первой линии, и стоит работа бизнес-тренера, чтобы из рядового сотрудника вырастить настоящего лидера.

Перед вами сборник новелл о работе бизнес-тренеров, обучении не в самых простых и дружелюбных условиях. Только представьте, тренер едет в городок за пятьсот километров, чтобы провести несколько дней обучения. И его не ждет красивый и хорошо оборудованный зал, а только небольшая комната в ремонтном депо. И на улице минус сорок. Прибавьте к этому сопротивление руководителей на ме-

стах и отсутствие мотивации у линейных сотрудников.

Лейтмотивом историй выступают не борьба и преодоление, как может показаться, а безусловное принятие, видение в системе человека, и конечно, любовь к своей работе. Все это как фундамент дома, мало кто на него обращает внимание, но это основа, без которой ничего не получится.

Еще одна особенность новелл – принцип абсолютной честности. Здесь нет идеального мира или «розовых очков», но есть трудности, препятствия, с которыми бизнес-тренеры не всегда справляются успешно. Обратная сторона любой ситуации – личностный и профессиональный рост.

Один в поле воин, особенно когда за тобой команда и талантливый руководитель. С такой поддержкой можно справиться с любыми сложностями. Полученный опыт будет полезен бизнес-тренерам, это может служить некой супервизией: поддержит, поможет разобраться с ситуацией и даст опору.

Книга будет полезна hr-специалистам и собственникам бизнеса.

Если Вам важно развитие ваших специалистов, выращивание лидеров, но кажется, что эти идеи будут разбиты о стальное сопротивление, то эта книга для вас. В ней нет мотивационных речей и «пустой» информации, только опыт и путь, который прошли бизнес-тренеры «ЛокоТеха».

Ольга Фатеева

У дороги всегда есть начало

В начале пути, когда возникла идея проекта очного развития и совершенствования управленческих компетенций руководителей компании, я была уверена, что все обязательно получится!

Опираясь на большой опыт в качестве руководителя в области HR, я твердо отстаивала самые важные для бизнеса принципы и постулаты работы с людьми. Процесс обучения и получения актуальных знаний, навыков не зависит от возраста и опыта работы. Важно, чтобы Лидеры обновляли и совершенствовали уровень развития навыков и компетенций на протяжении всей карьеры. Технологии развиваются с такой скоростью, что обучение должно проходить непрерывно, но тогда мы только делали первые шаги в этом направлении.

За поддержкой в организации и реализации программы развития лидеров нашей большой компании «Локомотивные технологии» я обратилась к генеральному директору Алексею Анатольевичу Белинскому. Это было в начале 2016 года. Он откликнулся, поддержал нашу идею и утвердил проект.

А дальше было время разработки программы, продумывания методов работы. Мы изучали и сравнивали процессы обучения персонала в разных компаниях, смотрели на их опыт работы, думали, размышляли, обсуждали, что можем

перенять и применить у нас.

Казалось, что методы в целом одни и те же, но наш путь был совсем другим. Можно легко и быстро создать проект, придумать, что и как делать. А вот реализовать до точки, где мы получили первый результат, – значительно длительнее, чем мы предполагали вначале. Но важно, что результат есть.

Обучение было рассчитано на функциональных руководителей первого звена управления – тех, от кого в большей степени зависит результат деятельности депо или завода. Программа создана с опорой на внутреннюю модель компетенций. Были понятны те паттерны поведения, которые мы ожидали от руководителей компании. Тщательное описание требований к программе, на мой взгляд, один из первых залогов успеха реализации этого проекта. Далее были продуманы требования к исполнителям – внешним тренерам. Они подбирались на местах с идеей максимальной гибкости при формировании графиков обучения, ведь мы крайне зависим от выполнения программы ремонта РЖД, и в этом случае проведение тренингов никак не может идти в разрез с первоочередными задачами предприятий. Значит, нужны были те, у кого есть возможность и желание путешествовать, проводить обучение в наших депо, до некоторых добираться надо не менее суток по железной дороге.

Выбирали харизматичных людей, нацеленных на достижение результатов – у компании мужское лицо, поэтому надо обладать определенными волевыми качествами, убеждать

и вести за собой наших руководителей. Это непростая задача! Ну и нельзя ставить тренера в узкие рамки исполнения нашей воли — у всех была возможность адаптировать собственные программы к нашим корпоративным компетенциям и требованиям к обучению руководителей.

Тренеров подбирали кропотливо и ответственно. Нам было важно взять специалистов на длительную работу, а значит, и подбор должен быть точечный. Собирали рекомендации, смотрели достижения в работе, опыте, обращали внимание на личностные качества. Считаю, что мы отобрали лучших.

Дальше началась реализация проекта. Это было сложно. Соппротивление на местах огромное. Много раз себя оправдала идея работы в команде, с поддержкой в самых узких местах, удержанием глобальной идеи развития руководителями компании. Нам удалось удержать эту линию развития при смене нескольких генеральных директоров. Ввести проект под деятельность Корпоративного университета, добиться признания от участников и выработать лояльность к обучению в компании (а это более шестидесяти тысяч человек), сплотить большую команду тренеров, которые стали частью жизни всего коллектива. Всё вместе — это большая работа, большой опыт и много новых инструментов в работе HR-ов по обучению сотрудников любой компании.

И еще раз, опираясь на свой опыт, сейчас уже дополненный большим количеством реализованных проектов

по управлению персоналом в группе компаний ЛокоТех, с уверенностью могу сказать: всегда движение вперед приносит нужные результаты. Важно видеть риски и сложности, но еще важнее научиться принимать решения, работающие на долгую перспективу. Начинать работу, учитывать ошибки, меняться и всегда идти вперед. Сложности нужны – они всегда дают пищу для новых знаний, решений, возможностей!

Наталья Плетенецкая

Всегда движение вперед

Есть путь героя, а оказывается, есть путь книги. Путь нашей мы начинали в точке бифуркации, как нам в тот момент казалось. И это было чуть за середину того процесса, который планируем описать. А потом оказалось, что есть еще одна такая точка изменений, а потом – еще и еще. И сейчас все еще не ясно, что и как будет впереди. Наша цель – описать тот путь, которым шли тренеры, коучи, менторы, психологи, чтобы внедрить и закрепить процесс обучения и развития руководителей компании.

Теперь, цитируя одного из наших топов, «все беспорядки по порядку», двигаемся по пути развития проекта обучения руководителей огромной производственной компании с вековыми устоями и жесткими правилами.

Интересно, что, с одной стороны, эти вековые устои выращивают удивительных людей, сильных умных, с огромной прекрасной душой, а с другой – формируют запрет на развитие и обучение. Диктуют условие жить по старым, принятым, понятным и известным меркам. И любой шаг в сторону опасен. Редко определяется, чем опасен, но все уверены (или большинство), что иначе никак нельзя.

И еще один важный момент. Современный мир бизнеса хорошо понимает, что любое изменение, каждый проект начинается «сверху» – то есть собственник, генеральный ди-

ректор, его команда начинают и поддерживают проекты изменения в своих компаниях. Это идеальная ситуация, которую хочется пожелать всем. Однако мы будем описывать совсем другой путь. В нашем случае проект инициировался, конечно же, одним из первых лиц компании – заместителем генерального директора по персоналу, человеком передовых технологий с пониманием необходимости перестройки сознания и менталитета сотрудников. Все ее коллеги были согласны с такой необходимостью. Но объем производственных задач всегда ставился в приоритет. Поэтому пробираться, доказывать, привлекать приходилось буквально вручную, на каждом предприятии по-другому и в разные сроки.

То есть это процесс внедрения изменений снизу.

В компании, где 250 точек присутствия по всей территории Российской Федерации, 8 крупных заводов, 90 депо. И всего 15 тренеров на всех. Вот это слово «всего» – ключевое, применять его нужно в значении целых аж 15 тренеров. Именно эти 15 человек произвели колоссальные изменения в сознании людей, привили любовь и необходимость к развитию и сделали процесс развития каждого необратимым. Настолько необратимым, что, переходя на новые должности в других компаниях, возвращаются к нашим первым шагам и с них начинают свое движение в роли руководителя на новом месте. И это дорогого стоит.

Если считать с первого шага, то проект существует 7 лет к настоящему времени написания книги. За это время сме-

нились четыре генеральных директора компании. Вот может быть от того, что проект полностью держался на руках исполнителей, смена власти не повлияла на его движение вперед. Мир двигают люди, обладающие идеей, своей собственной целью. А в данном случае так и было – для каждой участницы (да, я же еще не сказала, что это все представительницы прекрасного пола) этот проект был своеобразным вызовом – профессиональным, эмоциональным, физическим. Структура компании также менялась – добавлялись подразделения, вводились новые территориальные объединения, затем они трансформировались, сотрудники подвергались ротации, руководители меняли позиции и вверенные предприятия внутри группы компаний, добавлялись и сокращались направления деятельности. И было сложно удерживать участников – многие уходили из компании, менялись должности участников, и они уже могли не попасть в состав группы при следующем модуле обучения. Хрупкая мотивация рушилась при каждом таком изменении. И кстати, опять же было не до обучения – такие задачи приходится решать – огромные, локомотивные: поставка комплектующих частей, износ оборудования ремонта, изменение планов ремонта, изменения бюджетов, изменение видов ремонта, добавление новых локомотивов. На одном из наших заводов ввели в работу новый вид локомотива, идет освоение нового вида ремонта. Идет сложно – сбои, недостает нужных материалов, времени затрачивается больше. А сроков никто

не менял. Вот и трудятся и стар, и мал сутками, сменяя друг друга. А руководители – те самые, у которых сейчас по плану должен быть тренинг, – собственно, несменяемы. Пришлось на ходу график перекраивать так, чтобы благо произошло. Проект с участием тренеров прекрасного пола в количестве пятнадцати человек на данном этапе касался линейных руководителей. На этом уровне управления глобальных изменений не было, что позволило сохранить состав людей и продолжить с теми же, кто уже начинал этот путь счастья. Конечно, на тот момент буквально единицы из более чем 800 человек так думали.

Иными словами, сопротивление компании этому процессу было велико. Это касалось и внешней ситуации развития компании, и самих людей – участников обучения.

На первом году обучения в редком депо не было подмены студентов. Тренеры еще не знали всех в лицо. За год приезжали всего 4 раза в одно место. Обмануть просто. Но в данном случае обманываться был не рад никто. И опять вернуться к тренерам – не пропускали обманы. Договорились отправлять фото списка участников каждой группы с подписью присутствия. И там, где замечали замену-подмену-обман, сразу сообщали. Были ситуации, когда группа уговаривала тренера согласиться, что распишутся за одного участника – у него очень задача сложная, мол, отвлечься не может. Тренер устоял. Лишней подписи в списках не было. Тогда решили не предавать огласке обман – дать участнику еще

один шанс – следующий тренинг должен был стать решающим. Участник пришел. И учился, и вопросы задавал. Выборочно на тренинги приезжали из управляющей компании. На местах не всех сотрудников вышестоящей организации по своей вертикали знали в лицо. И вот при таком сотруднике прям представитель департамента по персоналу ставит подписи за отсутствующих. Конечно, пресекли жестко. Провожу все комментарии – и не тренерское это дело, и должны организаторы все решать сами, и вряд ли всех можно усмотреть, и не накажешь на расстоянии, 90 групп усмотреть – ручное управление в наши дни, да мало ли еще что. На самом деле, это был вопрос анализа ситуации. Действительно, становилось очевидным отношение участников к тому, что им предлагается в качестве развития. Видна была организация на местах: что понимают, что хотят, что делают, на кого и как можно опираться в таком масштабном проекте. И отдельная картинка – тренеры. В такой ситуации заставить из Москвы учиться в Тынде невозможно. Тренер вкладывается, отдает, что знает и больше, тратит много ресурсов – это нельзя оставлять без внимания. Крайне важно было строить именно команду соратников в этой работе. Мы могли таким образом опираться друг на друга. Все понимали – равнодушных тут нет. И это хороший мотиватор на совместную работу. Ну, конечно, в некоторых случаях удавалось изменить состав группы прямо в моменте. В одном из депо в такой ситуации сразу задали руководителю вопрос о том, нужно ли

ему это обучение, сказали, что можно отказаться сейчас, без последствий. Подумал, взял 2 часа на перестановку задач, и тренинг в достаточном для продуктивной работы составе состоялся. Редко и мало, но было.

За годы реализации проекта в компании был сформирован корпоративный университет. В первую очередь он создан для реализации программ профессионального обучения. Однако программы обучения линейных руководителей навыкам управления и мотивации были заведены под его крышу. Конечно, это повлияло на статус проекта. К этому моменту изменился состав групп, и многие, кто на первых этапах проходил обучение, уже не попали в актуальный состав студентов. И вот когда слышишь сожаление от участников, вопросы о времени их включения в группу, просьбы от организаторов, мол, включите, пожалуйста, нашего вот такого распрекрасного коллегу, вот тут понимаешь, что цель, которая была поставлена на первом этапе этого проекта, достигнута. Люди слышали, поняли, захотели, и что-то теперь будет идти иначе в нашей очень сложной производственной жизни. Сопротивление компании ослабло, руководители на местах стали союзниками. И когда начался новый проект по обучению руководителей под эгидой кадрового резерва, руководители были готовы отстаивать и отвергать своих кандидатов – учить только тех, кто достоин и будет действительно учиться. То есть отношение компании поменялось.

А в начале было, как всегда, слово. Глобальных целей

на изменение, внедрение обучения мы не ставили. Была лишь цель показать, что это возможно, как это может быть – буквально расшевелить людей и приучить к мысли, что обучение будет, ну и на самом высоком уровне целей, что оно полезно и востребовано сотрудниками и компанией.

Начинался проект с работы внутреннего тренера в одном лице. Задача была одна – как можно скорее приступить к обучению руководителей в управляющей компании и в регионах. Темы стандартные для soft – управление людьми. Дальше содержание именно этих тем легло в основу всей последующей программы обучения руководителей. Так начал формироваться единый управленческий язык в компании. Первые тренинги были для руководителей топ минус один на местах – на заводах для заместителей, в депо для начальников депо. Это было вызовом, как воодушевляющим, так и насильственным, неприятным. Конечно, вызывало интерес и то, что людей собирали в одном месте. До этого такого опыта в компании не было. Часто не на территории любимого предприятия. И не за тем, чтобы планировать или принимать невыполненные задачи. Но, с другой стороны, в отсутствие привычки говорить на посторонние, кроме производства, темы это вызывало отторжение – ведь там большие и очень важные дела, управление людьми и процессами ремонта, те, которые забирали все время руководителей, иногда до ночи, в выходные, и ночью (но это, конечно, крайняя ситуация схода). И результат двояк – к третьему году, а визиты были один

раз в год на каждое предприятие, их уже ждали, радовались. Возникали вопросы, меньше, чем хотелось с точки зрения «теперь все знаю», но были. Это событие несло дружественный характер, что-то было интересно, полезно, и главное – это положительная эмоция. К обучению присоединяли совещания, командообразующие мероприятия, визиты руководителей высшего уровня в компании. Так что эмоциональный эффект достигнут, понимание, что в компании обучение есть и будет, возникло, но развития, новых пониманий и навыков мы получили в очень небольшом проценте от всех слушателей. Но он был! Изменения в работе, ротация была уже в тот период, это порядка семи процентов всех участников. И был отсроченный результат, о котором в тот момент мы еще не знали – та благодарность, которую получаем сейчас, то желание продолжать свое индивидуальное развитие, то отношение абсолютного доверия к тренеру, приглашение на обучение в свою новую управленческую жизнь.

Был еще один важный фактор влияния на приучение компании к обучению и развитию. Этот процесс получил свое лицо и ассоциативный ряд, который всегда приводил к персоне внутреннего тренера. В дальнейшем, в развитии проекта, это сыграло положительную роль – избавило от лишних разъяснений: что это и зачем, и принимало в некотором смысле сектантский характер – внутренний тренер и все тренеры проекта – это про людей, про другое, про что-то, о чем сложно говорить и думать, но теперь мы умеем...

А вот следующий этап проекта – это, конечно же, увеличение объема обучения на местах. Так появилась потребность в формировании команды внешних тренеров. И все еще цель была расшевелить аудиторию, приучить к мысли о неизбежном, влюбить в развитие себя самих.

И это уже следующая история. Путь команды тренеров. Кажется, что нам всем повезло друг с другом. Сейчас это реальная большая команда. Все живут в разных городах, разбросаны по всей территории страны, собственно, как и предприятия компании. При этом постоянная поддержка внутри нашего проекта и многих других, которые тренеры ведут вне компании. Методики, достижения, провалы, инсайты, опыт до слез смешной или до слез печальный. Все это делится на всех. В городах встречи. Потрясающее ощущение, что мы все друг у друга есть – где-то там, в городе N есть твой друг и соратник, и он как будто был всегда, всегда и будет.

Сначала был выбор. Конечно, важен был опыт – что умеют. С кем-то везло – был опыт в производственной сфере, с кем-то везло с образованием – не психологи. С кем-то были знакомы по прошлым маленьким проектам. Не секрет, что людей подбирают похожих на себя, по своему подобию. Но крайне важно увидеть в будущем твоём соратнике то, чего у тебя нет – это и есть расширение возможностей работы команды. Было важно, чтобы слышали цель – расшевелить, а значит подойти неформально, вложиться, мотивировать на большее, слышать людей, но оставаться профес-

сионалом, не поддаваться влиянию человеческих любвеобильно-носострадательных порывов. И еще, нужна была сила. Да, именно сила – стойкость, преодоление, всегда движение вперед. Поэтому говорили не только об опыте, еще о том, что нравится, а что нет, где кончается профессия, а где начинается личная жизнь, а какие мечты и планы. Были вопросы про самое сложное в опыте работы, про то, что все пошло не так, чего боятся здесь в этом проекте, чего ждут. Я удивлялась, что сам ответ, в общем-то, не имел значения. Имел значение поиск этого сложного или опасного, готовность говорить и о нем, и об ошибках. Содержание и уровень рефлексии волновал меня больше, чем само случившееся действие. Еще слушала, как мыслит тренер – в какой управленческой парадигме. Насколько это совпадало с нашим видением управления, и так, чтобы мыслили одинаково, ведь замах на единую методологию, но с индивидуальным подходом. Ошибаться не хотелось – человек должен был ездить по дальним закоулкам страны, не уставать, нести светлое и терпеть большое сопротивление на местах, и еще оставаться в проекте, полюбить участников, но удержать границу, научить, дать результат. Задача невыполнимая, та самая сила и нужна.

Иногда не было никаких разговоров – кандидат был один в регионе, вернее, в двух регионах было по одному кандидату. И это было стопроцентное попадание. Психологи, кстати, но не только. Поверить – очень важная часть выбора.

Сейчас понятно, что именно тогда, с самого первого ша-

га, закладывалась идеология этого проекта – слышать людей, идти за ними и обучать через творчество и их сильные стороны. Однажды командой мы поняли, что сами, как команда, тренеры, коучи, прошли тот путь, которым обучали наших подопечных. И может быть в этом залог успеха и есть. Самим идти ту дорогу.

Планировали играть вдолгую. Не на один сезон. Это, конечно, требовало терпения от всех участников. И оказалось, мы все это понимали. То есть карты были открыты во всем – в сложностях, в контроле, в ограничениях, в свободе, в интересе. Ну, собственно, так и двинулся в путь наш локомотив. На первых шагах контроль за работой тренеров пытался быть тотальным – какие слова используют... ну, пожалуй, только это не контролировалось. С каждым годом тревога уменьшалась, доверие и благодарность росли, и мы пришли к инициации собственных проектов каждым тренером на своих вотчинах. И там формирование и реализация собственных проектов участниками, инициация их дополнительных занятий, обращение к коучингу, продолжение работы без финансирования со стороны компании, борьба за включение в группы на следующий год обучения. А содержание тем – сновидческое пространство, глубокая рефлексия личного управления, совместное обсуждение проблем каждого – мастер-майнд. Ух, аж дух захватывает. И вполне справедливо, что где-то через год мы называли себя Локоведьями. Конечно, весь объем проекта на начальном этапе мы предвидеть

не могли. Шли маленькими шагами. И порой казалось, что только силой духа, энергией становится возможной реализация. Ну, например, в метель, зимой тренер сбился с пути, а ее разыскали ученики и водворили в учебный класс. Просто по интуиции. Или вырубили интернет. А команда продолжает работать – САМА. Когда тренер вернулся, рассказали, как придумали ответ на кейс. Разве не мистика.

И есть еще один важный момент. Реализация проекта сверху всегда вызывает сопротивление, но и иначе никак – само не полетит. На первых этапах сверху обозначали правила игры, да и саму игру. Я бы сказала, дразнили. Управляющая компания придумала и сказала всем делать, как обычно это бывает. Руководители на местах знают и не знают одновременно о том, что происходит у них на площадках. Интересуются. К ним подходят тренеры, объясняют, разъясняют, показывают новые стороны и возможности работы. Приобщают к процессу. А на следующий год руководители стали официальными заказчиками обучения. Они формировали направления обучения, корректировали их с тренерами, а управляющая компания помогала все это реализовывать. Вот из задачи от Москвы это стало потребностью предприятий на местах. И опять без силы и напора тренеров, личного контакта и внимания этого было бы сделать невозможно. А следующим шагом стало обучение руководителей уровня топ. Да, все верно. Правильно то, что обучение нужно начинать с руководителей. Но в нашем случае из-за частой сме-

ны власти именно путь обучения с низов оказался наиболее стабильным – это та категория сотрудников, которых в самой меньшей степени касались изменения наверху. Значит, наша цель достигнута. Мы расшатали устойчивую цементную почву. Топ-руководители не учились, они рефлексировали, рассуждали о себе, учились думать о себе иначе, чем исполнители чужой воли.

Конечно, сейчас речь идет в лучшем случае только о части участников, которые хотят сами что-то менять и развиваться дальше. Мы говорим о сорока процентах от всех. Но для красной компании, которой не нужно было обучение совсем – это очень большой результат. Помните, из школы: ты можешь не знать, но должен знать, где посмотреть и найти информацию. У нас знают теперь многие – ученье свет, знают, где оно бывает, и знают инструменты. Еще одна гордость – в одном депо начальник вырастил своего внутреннего тренера – поверив и увидев очевидное.

Анна Майзель

Дальний Восток – дело суровое...

*«Для того чтобы хорошо и правильно жить,
нужно хотеть и уметь хорошо и правильно
жить»*

Эпиктет

Начало: переговоры, ценности, методология

Звонок: «Мне вас порекомендовали как тренера. Расскажите о себе».

«Я с 1998 года работаю в системе обучения и развития управленческих компетенций. Владею технологиями интерактивного обучения, индивидуального и командного коучинга, ведения стратегических сессий, методического сопровождения обучения и развития персонала, оценки персонала, а также экономического анализа и планирования деятельности компании. Занимаюсь обучением и развитием руководителей и разрабатываю, и внедряю системы управления в компаниях. Руководитель „Консалтингового центра 360“ в Хабаровске».

Так я познакомилась с руководителем проекта по обучению и развитию руководителей большой производственной компании.

Для меня этот проект стал возможностью соприкоснуться с большим производством, с отстроенными технология-

ми, уникальным оборудованием, оно обеспечивает жизнеспособность экономики всей страны. Да, технологии и оборудование далеки от четвертой промышленной революции. И если Япония реализует уже стратегию «Общество 5.0», то на Дальнем Востоке еще работают в «Индустрии 2.0». Почему для меня было важно зайти в этот проект? Внутри заговорило мое первое образование – инженер-экономист по направлению «Менеджмент в промышленности» – и вера в то, что на Дальнем Востоке живут люди, которые могут строить большой и современный бизнес. Я в это верю.

Дальше проект развивался не в тех технологиях, которые я когда-то прописала для себя.

Мой алгоритм работы:

1. Снятие запроса. В этом вопросе, что бы не говорил клиент – только поверхностный взгляд, моя задача смотреть глубже и высвечивать эти вопросы клиенту, чтобы он сам расширил свое видение и только потом сформулировал запрос.

2. Предтренинговая диагностика участников: интервью, наблюдение, полевое сопровождение. И второй заход на формирование запроса.

3. Подготовка и согласование программы.

4. Разработка сценария, прогнозирование элементов групповой динамики, точечная проработка вопросов и инструкций с учетом особенностей участников, которые были выявлены на этапе их диагностики.

5. Подготовка рабочих тетрадей и других материалов для проведения тренинга.

6. И если мы с клиентом идем в системе тренингов, то сопровождение группы и руководителя по внедрению результатов тренинга в производственный процесс.

А в этом проекте есть четкое техническое задание, нет возможности провести диагностику. И главным моим девизом становится: «Доверие!»

Поговорив с руководителем проекта, у меня появилось видение, что проект для нее больше, чем выполнение своих обязанностей. Перед тем, как собрать тренеров на проект, она прошла по этой «земле» ногами, руками и сердцем, заглянула в каждого руководителя на месте. И теперь я должна увидеть через нее этих людей, которые делают руками многое, но у них нет осознанного подхода к своему обучению и развитию.

В начале у меня было пять филиалов: в Хабаровске, Комсомольске-на-Амуре, Тынде, Белогорске и Магдагачи.

Про последний город знакомые спрашивали, где находится данный населенный пункт с таким непростым названием.

Далее появились: Чита, Чернышевск, Борзя, Могоча, Усурийск и Улан-Удэ.

Люди, которые делают компанию живой

У каждой компании есть душа и энергия, ты чувствуешь их через отношение людей друг к другу, продукту, рабочему месту. Все филиалы относятся к одной системе, но у каждого

своя душа и энергия.

В хабаровском филиале энергия медленная, сильная, она требует сильной руки лидера. В Комсомольске-на-Амуре – бунтарская и протестующая. Тында – медлительная и подтянутая, как будто заявляет: «Всему свое время». Белогорск – домашнее тепло и забота. Магдагачи – чопорность и консерватизм. Чернышевск – уважение, аккуратность и дисциплина. Борзя – энергия конфликта между ожиданием, реальностью и надеждой. Могоча – энергия хаоса и растерянности. Чита – противостояние двух энергий: консерватизма и инноваций. Уссурийск – энергия «белки в колесе, которую пора выгулять». Улан-Удэ – энергия напоминает компот, в котором есть удивление, разочарование, надежда, любовь и много напряженности, которая граничит с состоянием судорог при мышечной усталости.

Эта энергия филиалу дается сотрудниками, которые работают в стенах компании. В Чернышевске – это Харитонович, он бренд филиала. Благодаря его требованиям руководители соблюдают дресс-код: светлые рубашки, брюки и начищенные ботинки, а рабочие всегда в чистой и аккуратной спецодежде. В Чите – начальник филиала Михаил Петрович, активный, прогрессивный, готовый к развитию и продвижению инноваций. Его команда больше походит на «парашют»: в совершенстве владеет инструментами «спихотехник», тормозит любые его начинания и перекладывает на него ответственность и свою работу. В Борзе команда, у которой забра-

ли лидера, – за год сменили девять руководителей. Сотрудники еще больше сплотились в ситуации, когда руководитель приходящий и уходящий, а хозяйством нужно управлять.

Достучаться до северного сердца

Первая точка – Тында. Тында – столица БАМа. История города началась в 1917 году, на момент моего приезда городу исполнился 101 год. И последний год, когда можно было до него добраться из Хабаровска на самолете. В декабре 2018 года я летела на последнем рейсе авиакомпании «Аврора». Мой путь с 3,5 увеличился до 29 часов.

Первое посещение депо. Меня встретила приветливая Наталья, рассказала о филиале, новом начальнике, при котором становится больше порядка. До тренинга встретились и с ним, это была его инициатива, обычно я настаивала на встречах до и после обучения. С моей и его стороны любопытство, но оно из тех эмоций, которые направлены не на результат, а на проверку прочности. После разговора сложилось убеждение, что не будет со стороны начальника филиала партнерской позиции. Будет где-то принятие проекта, где-то сопротивление, а пока это проект, который спустила Москва. Но вроде бы я более «родная» для Тынды, я же с Дальнего Востока, и это мой козырь.

Присмотрелись друг к другу. Появляется еще одна задача – приоткрыть дверцу в профессиональный менеджмент через «причинение обучения», начать формировать культуру профессионального развития руководителей.

Первый час работы с участниками был похож на перетягивание каната с синдромом «всемирного плача»: «От нас ничего не зависит», «Нет мотивации, мало платят», «Куча задач, которые нужно было сделать вчера», «Валят на нас не наши функции», «Кадры некомпетентные». В такие моменты мне помогают анекдоты. Тогда мне вспомнился про то, как встретились один счастливый мужик и другой несчастный, и счастливый дал несчастному первый совет – купить козу, а второй – продать козу. Так мы сформировали первое понимание проактивной позиции как компетенции руководителя.

Я наблюдала за группой: как они делали для себя открытия, с интересом позволяли себе на короткое время наблюдать за собой и тут же в легком испуге возвращались на прежние позиции. Я записывала отдельные фразы участников: «Я в самом деле задачи ставлю только существительными», «Даже не думал, что мотивирует меня. Я не знаю, чем живут мои подчиненные», «Я постоянно за всеми додумываю, короче живу в галлюцинациях», «Я понял, что не я управляю, а мои подчиненные мной управляют», «Я первый раз вернулся из отпуска, когда нет завала по работе. Мои сотрудники все сделали. Работают ваши тренинги».

Наблюдать за собой впервые – это эксперимент, ведь нужна смелость, чтобы делиться переживаниями с коллегами.

Тренинги в первый год вызвали неоднозначные эмоции. Сначала бесили постоянные замены в группе и оправдания –

это проверки и селекторные совещания высшего руководства из Москвы. Я не понимала, почему так происходит. Кажется, что проект раскоординирован в общей деятельности компании, нет понимания значимости проекта или это проблемы с внутрикорпоративным тайм-менеджментом. И два вопроса к себе: «Что делать?» и «Как к этому относиться?»

Бытовые условия не способствовали легкости. Обучение проходило в диспетчерской, помещении внутри цеха. Не было возможности проветрить, т.к. нет окон, пахло маслом и мазутом, а шум в цехе приходилось перекрикивать.

В группе всегда присутствовали два человека, они были маркером эффективности проекта. Именно по ним я оценивала результаты внедрения обучения. Помогала их обратная связь. Радовало, что эти участники поверили в инструменты и использовали их на своих рабочих местах, если результата не было с первого раза, то пробовали еще. Их важные, на мой взгляд, достижения – это планирование коммуникаций, более осознанное слушание, первое осторожное делегирование, доверие сотрудникам, контроль за постановкой своих задач, смещение фокуса от преград выполнения задач на поиск возможностей для достижения результата.

Из моих наблюдений за прогрессом участников – появился более осознанный подход к обучению. Если на первом тренинге на вопрос: «Какой результат хотите получить?» звучало: «Узнать, что-нибудь новенькое». Уже на следующих занятиях был фокус на конкретные инструменты или

поиске ответа на свой кейс.

Примеры запросов участников: как сделать, чтобы сотрудники сами проводили техническое обучение; у меня в отделе неформальный лидер, как с ним справиться; что делать с сотрудником, если он не хочет работать; как удерживать людей на производстве; как сделать, чтобы в отделе перестали ругаться и пакостить друг другу. Участники стали читать литературу по менеджменту и делиться прочитанным: «А я у Адизеса прочитал про сарі, давайте обсудим».

С участниками, которые приходили на обучение вместо руководителя участникам проекта, было сложно. На вопрос: «А зачем вас сюда отправил руководитель?» Был ответ: «У него селектор сегодня, сказал, чтобы я шел к вам, посидел и послушал». И каждый тренинг мы начинали с объяснения процедур тренинга, понимания безопасности пространства, рассказа, что здесь мы можем работать только над собой, что они не инопланетяне, и компания находится на планете Земля, а значит, тут действуют те же законы психологии и экономики, что и для других компаний. Для новых участников менялся контекст их профессии. Многие не понимали значение слов: планирование, мотивация, делегирование, эмпатия, синергия, лидерство, уровни управления, бизнес-тренинг. Они обрастали новым словарным запасом и новыми смыслами.

Я с любопытством наблюдала за ними. За тем, как менялись их лица от угрюмости и недоверия в начале до откры-

тых улыбок и легкости в конце тренинга.

Стратегия тренера зануды

Второй год работы был для меня сюрпризом. Группа была постоянной, но с первого года в нее попали те же два участника. Теперь были не только руководители, но и специалисты, у которых не было условий для применения полученных знаний и умений. В моей голове стучало: «Зачем они здесь?», «Что мне с ними делать?»

И я приняла решение, что буду не только позитивной в коммуникации с начальниками, но и нудной, чтобы саботаж проекта или стратегия закрывания КРІ не мешали истинным целям проекта. Внутренняя борьба между структурными подразделениями компании не должна влиять на развитие участников, обучение не должно превратиться в формальность. Работа выстраивалась на результаты участников через сопротивление организационной системы компании.

От работы с группой я кайфовала. Это были молодые, амбициозные ребята, которые еще не заразились синдромом «от меня ничего не зависит», но уже были признаки убеждений, что для людей главное – деньги, и если бы им платили больше, то они бы бежали с радостью на работу и работали с полной отдачей. Я смотрела на них и осознавала, что безумно люблю людей, и мне нравится работать с ними. Каждая коммуникация доставляет удовольствие, особенно тогда, когда участники начинают рассуждать про себя и свою работу, когда не просто им дается ответ на вопрос: «Что я после по-

лученного опыта на тренинге изменю в своей работе?»

Третий год поменял проект кардинально. Первое изменение – заказчиком программы обучения стали начальники филиалов. Это, с одной стороны, вдохновило, а с другой – изменило уровень ответственности. Второе – наше взаимодействие превратилось больше в партнерское, чем отношения противостояния филиала системе. Третье изменение было продиктовано введением режима самоизоляции, оно заставило перейти в онлайн.

Начну с первых двух. Согласовали телефонный разговор на снятие запроса, в течение двух дней я готовилась к этому разговору, выбирала стратегию. Основной ее девиз: «Мягкость, нудность, прояснение роли, что я работаю на начальника филиала и его интересы, я проводник его видения работы».

После переговоров у меня было ощущение полета – вот оно начало движения.

Но первое занятие онлайн у меня вызвало недовольство. Техническая оснащенность не позволяла держать групповую динамику, я не могла видеть невербалику, из-за задержки звука приходилось переспрашивать, изображение тоже страдало. Оснащенность со стороны филиала – одна камера и микрофон, группа в пяти метрах от камеры, лиц не видно. Участники по несколько раз повторяют ответ на вопрос, к концу тренинга вопросов от них становилось меньше, в очном формате – обычно больше. Внутреннее ощущение

ние, что результаты не достигнуты, несмотря на положительную связь и выгрузку после тренинга от участников.

Второй модуль прошел очно, и это радовало.

Не радовал состав группы. Опять замены. В составе группы 50% – сотрудники отдела кадров, т.е. 50% – это нецелевая, которая пришла создать массовку. На просьбу встретиться сейчас с руководителем филиала я получила отказ. Переговоры могли состояться только вечером. Решила принять правила игры руководителя филиала, согласовала несколько моментов с вышестоящими структурами. И на запуске тренинга было два вопроса к участникам, для которых тренинг был – полевое задание по прикрытию пятой точки руководителя: «Кого из руководителей вы замещаете?» «Какое задание получили от руководителя, который отправил вас на обучение?»

На первый вопрос был четкий ответ, а на второй ответа не последовало. В сложившихся условиях, я сформировала задачу для этих участников: «Вам нужно изучить тему, чтобы передать знания тем, кого вы замещаете. А на основе этих знаний ваши подопечные должны выполнить домашнее задание и выслать мне на почту через десять дней». В этот момент в глазах у участников появился ужас, их покинула надежда развлечься на тренинге. Работа закипела, движущей силой был внутренний конфликт участников, которые привыкли бездумно подчиняться непонятно чему и зачем.

Вечером состоялась встреча с руководителем филиала.

И разговор строился в ролях нападение и жертва. Какой бы вопрос от меня не прозвучал, ответ получала на другой: «Чему должны были научиться те люди, которых вы отправили на тренинг?», в ответ: «Те, кто должны были обучаться, не могли присутствовать на тренинге?»

Вопрос: «А как вы будете поддерживать то, чтобы полученный сегодня результат участниками внедрялся в их практическую работу?»

Ответ: «Ну, что-то для них сегодня было полезно!»

Выход на прямую и довольно жесткую коммуникацию с прояснением ролей в проекте не дал мне ожидаемого результата. По итогу, в моем присутствии руководитель дал задачу размножить рабочие тетради для отсутствующих участников, чтобы они изучили материалы и выполнили домашние задания. Через десять дней я получила только одну работу, результаты говорили, что наука управления далека от человека, который прислал ее. Обратную связь отправитель получил развернуто по каждому выполненному заданию. Также обратную связь получил и руководитель филиала.

Самым ценным после тренинга оказалось случайно оказаться в одном купе с начальником филиала, ведь можно беззаботно поболтать по душам и о деле. В течение шести часов беседовали о людях и о нем, думали, как стать своим для людей, которые привыкли не верить в лучшее. Сочетание авторитарности, требовательности, юмора и участие в жизни

своих подчиненных, которых он уважал, удивлял и учил относиться к производству с отдачей, и получал от них взаимность, при этом многие результаты были достигнуты открытыми манипуляциями.

Когда я приехала первый раз, сотрудники его боялись и говорили: «Нам прислали монстра». Уезжая из депо сегодня, слышала от них уже другие слова: «Для нашего начальника главное – это мы». И это не инструмент «кнута и пряника», а требовательность к сотрудникам как к себе, транслирование ценностей через конкретные действия, подбор «ключика» к каждому сотруднику, демонстрация того, что он рядом с ними, где-то открытый торг, равнодушие к производству и людям, которые в этом непростом производстве и условиях делают результаты своими руками. Жаль, что с таким огромным управленческим потенциалом и харизмой, руководитель выбирал для себя основным инструментом влияния манипуляции и торг.

Город президентского внимания ни к чему не обязывает

Самая сложная работа была в филиале Комсомольска-на-Амуре. Это город, где протест уже в крови с рождения. Здесь создаются военные самолеты, и каждый мальчишка может отличать модель по его очертаниям в небе. А широкие прямые улицы способны превращаться во взлетные полосы.

Утро. Навигатор водит меня по кругу, не могу найти заезд в депо. Пока кружила по району, нашла ухабистую дорогу

между гаражами. Ура. На месте.

Захожу в технический класс. Отопления нет. Стоит маленький калорифер, обогревающий помещение в 30 квадратных метров. Из двенадцати участников присутствуют двое. Начальника филиала на месте нет. Один из участников – Стас. Стас для меня стал тренерским вызовом. Это человек небольшого роста с открытой улыбкой и с эмоционально негативным стилем коммуникации.

Он сел на стул, закинул ногу так, что его лодыжка одной ноги оказалась на колене другой. Немного откинувшись назад и активно жестикулируя, он начал свою речь: «Что снова нам Москва придумала, что это за фигня такая, что нас от работы отвлекать, не будет это все работать у нас! Мы вообще работаем в аду, и это написано у нас на воротах белой краской».

Я наблюдала за ним молча, а в голове подбирала инструменты для такого типа сложных участников. В какой-то момент он тяжело вздохнул и замолчал. Прошло уже тридцать минут, как мы должны начать, а группа так и не собралась. На душе было тяжело, в данный момент от меня требовалась жесткость в коммуникациях с организаторами на месте. Было четкое понимание того, что даже если сейчас соберут группу, то это будут люди, которых загнали и заставили, по их мнению, заниматься фигней. Последний опыт их обучения был на просторах вузов и техникумов. От меня они ждали такой же модели поведения в виде говорящей головы.

Нужно принимать решение по изменению стратегии вовлечения в процесс тренинга, и я понимаю, что мне не хватает «низких регистров», чтобы быть привычной для них в начале. В тот момент я набрала телефон организатора и поставила условия: «У тебя ровно час, чтобы собрать людей, или я не буду сегодня проводить здесь тренинг». В момент этого разговора Стас удивленно посмотрел на меня и опустил ногу на пол. Я вышла на улицу, меня колотило от эмоций, дошла до киоска, купила сигареты и выкурила сразу две (на тот момент это были первые мои сигареты за три года). Отпустило. Возвращаясь в класс, прикидывала разные варианты развития событий.

В классе шесть человек. Знакомство. Скованные участники. Погружаю их в проект, тему, процедуру тренинга, говорим о правилах и безопасном пространстве. Начало положено. Жалобы на тяжелую жизнь. А первая тема у нас «Лидерство». Какое им сейчас лидерство, их бы вытащить из того эмоционального состояния, в котором они заходят в ворота с надписью «АД». И сейчас они со мной в этом холодном, грязном помещении, с непониманием, зачем они здесь. На первом перерыве я уже пошла в беседку курить с ними, поговорить по душам и найти точки контакта, чтобы стать своей среди них.

Ура! Вроде бы есть первый контакт. Самый яркий модуль – знакомство с эмоциональным интеллектом. Задание – написать знакомые эмоции и чувства. Из тридцати карточек

шесть – положительные эмоции и чувства: любовь, радость, гордость, веселье, спокойствие, расслабленность и «загордык». Причем «загордык» они придумали сами, это чувство больше, чем гордость за полученный результат. Мы обсуждали, почему негативных эмоций они знают больше, и куда делась такая эмоция, как любопытство.

Закончили в районе половины седьмого вечера. Я села в машину и поехала домой. Моя дорога в четыреста километров – это время анализа, что сегодня происходило на тренинге, и время для принятия решения, как после такого тренинга остаться в ресурсе.

Уже в процессе, тренинг за тренингом, комсомольчане начинали раскрываться, они привыкали ко мне и к тому, что «волшебные таблетки» в виде определенных техник и инструментов от меня будут в ограниченном количестве. Все остальное – это поиск ответов на сложные управленческие вопросы и задачи, умение осознавать свой опыт через игру, мозговой штурм, делать выводы. А я привыкала к ним, к их попыткам взять меня «на слабо».

Одним из ярких моментов тренинга стал момент обсуждения функции контроля. Все началось с фразы: «Да кому нужны эти отчеты, их никто не читает, только время на это убиваем, можно в принципе писать чушь в них». Выслушала до конца недовольство отчетами и подошла к флипчарту, нарисовала HADI-цикл. Объяснила его структуру и задала вопрос: «Если на этапе D вы пишете чушь, то какое управ-

ленческое решение вы получите на этапе Н от руководителя, который является пользователем ваших данных?» Минуты две в аудитории была тишина, участники сопоставляли то, что я сказала, и их практический опыт. Всю остальную работу за меня сделал один участник, он разложил по циклу свой производственный кейс. И закончил фразой: «Ну и чего мы ждем от них, если мы сами такие данные даем, а потом удивляемся». Это была первая моя значительная победа в филиале Комсомольска-на-Амуре. Произошел сильный сдвиг из плоскости аудиторного тренинга в плоскость практического анализа, как эти знания применимы на конкретном рабочем месте.

Я благодарна группе Комсомольского филиала, они инициировали обсуждение вопросов, ответы на которые рождали для них управленческие открытия:

1. Почему команда не должна быть удобной?
2. Как поверить в свои силы, если ты не имеешь управленческих компетенций?
3. Как справиться с желанием соревноваться, когда нужно сотрудничать?
4. Почему коммуникативные навыки – это не только умение говорить, но умение слушать и управлять своими эмоциями?
5. Как справиться с желанием додумать за своего оппонента?
6. Как быстрее проходить зону «торга» и не увязнуть

«в долине печали» при прохождении этапов принятия изменений?

7. Как руководитель создает мотивирующую среду?

С этой группой, хотя участники менялись, но костяк оставался, пришло окончательное подтверждение моей гипотезы – в компаниях редко бывают нужные диалоги. Диалоги из позиции диссоциации помогают осознать и менять свое поведение с целью изменения среды своего влияния и деятельности.

Третий год работы, первый тренинг онлайн. Именно группа из филиала Комсомольска-на-Амуре меня удивила и вдохновила больше всех. Они пришли в полном составе, и если с другими группами я определяла формат фиксирования главных мыслей на генерации идей и дебрифинге, то тут группа сама взяла инициативу, понимая, что существует задержка звука. Они сами поделились на подгруппы, сами крепили листы флипчарта на стены, презентовали результаты, даже по другую сторону экрана я чувствовала энергию и динамику группы. В общем, перекур три года назад был удачным.

Мы влияем друг на друга нашими идеями, словами, действиями и даже своим присутствием. Если бы участники были в другом составе, например, в группу не забегал время от времени Стас (он так и не был ни на одном тренинге от начала до конца), то не было бы у них возможности научиться реагировать позитивно на его эмоционально-негативные

коммуникации, был бы иной опыт, иные идеи и иные действия.

И после первых настроек, когда работа вошла в русло, произошла смена начальника филиала. Все начинается сначала, теперь за проект отвечает HR-служба. К ней отношение как к отделу, который обеспечивает набор живой силы, обучает чему-то, потому что руководители не хотят слушать, что на обучение нужно техническое задание или необходимо организовать праздники и всех вывести на субботники.

Огорчало, что начальник филиала заставлял выполнить домашнее задание за всех участников руководителя отдела управления персоналом. И этот случай был не единственным. При обнаружении данного факта даже я стала думать матом.

Огорчал уход осознанных сотрудников. Когда за два года они выросли в навыках, но эти навыки тонули в сопротивлениях системы. А людям легче менять контекст, чем производить микроизменения в системе, особенно тогда, когда она непонятна и существует в условиях искусственно созданного информационного голода.

Продать или причинить развитие?

Случай развернул отношение руководителя к проекту благодаря коммуникации, которая затронула профессиональную этику и ценности.

Разговор начался с предложения приехать, но не проводить обучение, и получить за это гонорар. В момент предло-

жения как у руководителя и предпринимателя у меня был шок и ступор. «Как думает этот человек? На чем основывается его логика предложения?» – эти вопросы возникли у меня первыми. Дальше было объяснение, что мне не все равно, как зарабатывать деньги, что не иду в проект, если точно знаю, что не буду полезна, что работаю не с каждым клиентом (у меня на сердце тату: «Не каждый клиент – мой клиент»), и если он считает, что я ему не могу быть полезна, то давайте просто разорвем отношения, а если он увидит потенциал в наших отношениях, попробуем их строить с чистого листа. И речь моя была настолько эмоциональной, что мы начали все сначала.

Сложные отношения в проекте были не везде. В филиалах, где были смелые и яркие руководители отделов управления персоналом, проект входил с принятием начальников филиалов. Именно настойчивость HR-специалистов, умение отстаивать точку зрения, что результат делают люди, а для этого им нужно минимум три вещи: знание, умение и отношение. И в тех филиалах, где начальники пытались снять с себя ответственность по проекту, именно руководители отделов управления персоналом возвращали участников на «рельсы» проекта.

Масштаб руководителя зависит от умения видеть и воспринимать объемность и разнообразие мира, видеть, как социальная система влияет на эффективность производственной. Важно понимать сложность систем и критически отно-

сится к их восприятию. Уметь раскрывать потенциал каждого сотрудника и включать его сердце и интеллект в достижение целей через формирование осознанности и ответственности. И каждому руководителю, который видит только инструмент жестко-волевого влияния, то есть влияние через страх, я говорю: «К страху, как и к скорости, привыкают быстро. Что потом? Если сейчас ты не знаешь, как, то это не означает, что нет более эффективных инструментов руководителя».

Благодаря этому проекту лично у меня появились дружеские связи с участниками проекта, которые мы поддерживаем за его пределами. Я с благодарностью вспоминаю прогулки по осеннему лесу после тренинга, ужин у костра, блинчики, которыми меня накормила Татьяна, когда я проездом останавливалась на станции. Поздравления с праздниками, переписка в чате, вопросы о продолжении проекта.

Закулисье профессии бизнес-тренера

Когда профессиональных тренеров сравнивают с инфоцыганами, которые с легкостью и ни за что получают деньги, то хочется приоткрыть занавес профессии.

И первое – это дорога. В дороге я нахожусь три недели с чемоданом шестнадцать килограмм. Без выходных. Ночные поезда, когда в два часа ночи на станции при температуре сорок два градуса ниже нуля согреваешься танцами. Гостиницы в отдельных уголках нашей Родины бывают без отопления и горячей воды, а номер «люкс» от эконома от-

личается наличием санузла и душа в номере, а не на этаже. Не всегда можно вызвать такси, а навигатор в четыре утра на станции тебе женским голосом говорит: «Идите на северо-восток пятьсот метров».

Второе – это организаторы на местах, им несколько раз напоминаешь о необходимости согласовать даты, составить приказы и проверить, чтобы тебя отправили именно в тот город, где находится филиал, так как название филиала не всегда совпадает с названием города. Например, за час до отправления поезда случайно узнаю, что еду не туда. Филиал «Даурия» располагается не в поселке Даурия, а в самом солнечном городе России Борзя, и филиал «Раздольное» находится не в Приморском, а в Забайкальском крае.

Третье – это умение быть гибким, быстро ориентироваться в ситуации и принимать решения на месте, при этом создавать, а не разрушать отношения. Для иллюстрации практический кейс в условиях пандемии.

Идет вторая неделя командировки. Перед приездом свеемся по формату обучения – оставляем очный или переходим в онлайн. Магдагачи, 9:00 на часах, у меня все готово к началу тренинга: раздаточный материал, подключена аппаратура, на флипчарте готовы первые заголовки. Участники находятся на рабочих местах и отказываются идти на обучение. У меня первые признаки паники. Иду в кабинет начальника филиала. Он говорит: «Я не могу заставлять людей идти к вам. Они боятся заразиться коронавиру-

сом от вас. Вы же уже две недели везде ездите, бываете в местах, где много народа. А у нас в городе даже компьютерную диагностику не делают. Люди боятся». Да! Кажется, что на тебя смотрят, как на прокаженную, чувство уязвимости и некоторой легкости от мысли, что хорошо, что мы живем не во времена, когда люди, движимые страхами, закидывали ведьм камнями. После пятнадцатиминутных переговоров с руководителем принимаем решение организовать формат онлайн. Мне выделяют отдельный кабинет, за тридцать минут переделываю очный формат первой половины тренинга в онлайн, а вторую половину переделываю за время обеденного перерыва. Работаем!

Четвертое – постоянная работа над своим уровнем экспертизы. В год я трачу на свое обучение с ведущими экспертами от двухсот до трехсот часов, практика в консалтинге, где роль транслирующего знания и формирующего умения меняется на роль сделай все своими руками.

Пятое – подготовка и проведение тренинга. Подготовка – это магический процесс, который занимает от пары дней до нескольких недель. Рождение тренинга – это подбор контекста, методов обучения, выстраивание каждого модуля таким образом, чтобы полученный участниками опыт остался послевкусием на несколько недель. Проведение тренинга схоже с профессиональным жонглированием контекстом тренинга, контекстом участников и заказчика, эмоциями участников и своими, умением находиться в постоянном

фокусе и осознанности.

И еще одна сторона, которая гарантирует успех проекта обучения и развития в большой производственной компании – это команда тренеров. Тренеры могут решать вопросы и трудности, с которыми сталкиваются, быстро получая советы и поддержку внутри команды.

Да! Дальний Восток – непростой регион с интересными людьми. Они здесь учатся жить, создавать лучшие условия и выходить за рамки предложенного контекста. Учатся учиться там, где не было изначально сформировано потребности с целью развития производственных и социальных систем компании. Руководителями в условиях кадрового голода становятся, не имея управленческого образования, и выстраивают отношения со своими подчиненными, исходя из своего предыдущего опыта в роли подчиненного. Не всегда этот опыт достоин к масштабированию, у них нет примера развития управленческих компетенций, они оказываются в парадигме, что научиться управлять людьми – это неважно. Тем нужнее многолетние проекты по развитию управленческих компетенций, они напоминают появление любви к оливкам: сначала не понимаешь того, как можно их вообще есть, а потом не можешь остановиться, пока не опустеет банка.

Ольга Аксюк

«Роман» с железными дровосеками, или как укротить и воодушевить на обучение руководителей в локомотивных депо

Меня зовут Елена Ермакова. Я – бизнес-тренер, ментор и блогер из Новосибирска. Я всегда стеснялась и не умела общаться. Это и стало самой мощной мотивацией научиться этому самой, а потом и помочь другим.

Поэтому в начале нулевых прошла обучение на бизнес-тренера. Теперь уже 22 года обучаю персонал в разных компаниях: от торговли до производства, от ресторанов до банков. Это и сотрудники, которые общаются с клиентами. И руководители разного уровня. И для каждого мы решаем главную задачу – стать более уверенными в любых коммуникациях.

Параллельно все эти годы я придумываю и воплощаю идею создания различных курсов, которые помогают сотням людей улучшать общение в коллективе, с подчиненными, в семье.

Свою лепту в мою экспертность внес еще один важный опыт. Открытие своего кадрового агентства. Которое прора-

ботало 4 года. И благодаря которому овладела искусством считать человека за минуты.

Последние 10 лет я беру под крыло конкретную команду топ-менеджеров. И как футбольный тренер, помогаю прокачивать им «управленческие мышцы». Горжусь и радуюсь, глядя на то, как они растут. Как повышается осознанность. Как отношения с сотрудниками, коллегами, клиентами становятся легче, продуктивнее и качественнее.

Эта новелла появилась благодаря бесценному 4-х летнему опыту работы в одном проекте по обучению руководителей. В крупнейшей российской компании, филиалы которой раскинулись от Калининграда до Владивостока.

«Я знаю, что ничего не знаю. Но многие и этого не знают»

Сократ

Вступление

Сначала закончился асфальт. А с ним и легковые автомобили. И я оказалась уже на проселочной дороге. Вокруг только КАМАЗы. Но когда и они пропали, до меня дошло – куда-то не туда я еду.

Я включила навигатор. Он голосом Гарика Харламова поругался, заявив, типа: «Теперь сама ищи дорогу».

Машин нет. Поселений нет. Заправок нет. И тут я испугалась. Мне стало страшно. А вдруг сейчас что-то случится с машиной? А вдруг закончится бензин? А вдруг на меня кто-то нападёт?

Ох уж мой авантюризм! Вечно я попадаю в разные истории.

Например. Вдруг решила переехать почти в 50 лет в город миллионник. Причем, одна. Оставила за плечами два брака. Бросила наработанных годами клиентов. Продала квартиру. И начала с нуля в Новосибирске.

Или другой момент. Мечта у меня была – поработать в такси, ее тоже осуществила. Страху натерпелась. Но и весело очень было. Когда клиенты садились в мою маленькую красную Мазду, хохотали – типа, а это не розыгрыш? Конечно, мой внешний вид – такая женщина-одуванчик. С кудряхами. И лицом, которое ну никак не вписывается в шаблон «таксист». Но этот опыт был бесценен. Ведь я преодолела себя, сделав то, о чем мечтала.

И теперь эта история. Когда я согласилась принять участие в проекте «Эффективный Лидер». В одной крупной компании, локомотивные депо которой разбросаны по всей стране. Помимо меня, в проект зашли еще около 20 бизнес-тренеров. Крутых. Опытных. Продвинутых. Осознанных. Короче, компашка прекрасная.

Между нами распилили все депо. Мне досталось 6 городов: Тюмень, Сургут, Топки (под Кемерово), Барабинск, Карасук и Барнаул. Утвердили программу. По нашим договоренностям ежеквартально каждый тренер должен был проводить один тренинг в каждом депо, т.е. 4 тренинга в год. Взялись мы обучать линейных менеджеров.

И начался «роман» с каждым депо. А поскольку особенности есть у любого человека – упс – депо, колбасило не по-детски. Но сначала обо всём по порядку.

Покорить!

Итак! Я поехала с первым тренингом по всем 6 депо. Если бы меня попросили это как-то назвать, то я бы сказала – это было про «покорить». Чтобы приняли. Мне важно было пробиться к сердцам участников. Иначе ничего бы не случилось.

Я очень волновалась.

Первое впечатление обо мне у участников – типа, кто это вообще? Что за инопланетянка? У нас это не работает!

Каждое депо начинало с «плача Ярославны». Как всё плохо. Они там наверху ничего не понимают. Никто их не любит и бла-бла-бла. Честно, я сначала, прям сердцем подключилась к их боли. Много слушала и пыталась понять, что у них «болит». Часа по два у нас уходило только на то, чтобы ребята выговорились. Отчетливо видела, как они, не видя другой стороны медали, додумывают свое.

Мой опыт тренера и консультанта был такой. Я всегда общаюсь с людьми по разную сторону баррикад. С одной стороны – собственники, руководители. Которые всегда говорят про свой персонал: ну почему они не понимают? И всегда ждут такой же включенности, такой же ответственности и проактивности, как у них самих. Не всегда помня, что люди, которые работают в найме, имеют совсем другое мышле-

ние. И оно в корне отличается от мышления собственника.

С другой – сотрудники.

Я даже нашла метафору. Собственник (и/или наемный руководитель) и сотрудники – это как водитель и пешеход. Я – как посредник, который выслушивает водителя и пешеходов. У каждого своя правда. И моя задача – перевести водителю то, что говорит пешеход, и наоборот.

Так вот. В Локотехе, как и во всех компаниях, с которыми я работаю, та же история. Сотрудники плачут. Типа, их не уважают, их не ценят. Их чрезмерно загружают работой. Всё это часто связано с тем, что они просто «в лесу». И не видят всей картины целиком.

Много энергии, времени у меня ушло, чтобы достучаться, чтобы к концу года мои участники увидели и свои 50%, как я говорю. Что они тоже что-то делают такого, что ситуация разворачивается подобным образом. И что они тоже могут, меняя себя, влиять на систему.

Результат первого года: участники меня приняли. Процесс обучения сдвинулся. Я была окрылена результатами такого трудного года.

Что изменилось во мне после первого года?

– Я поняла, что они классные ребята. И что им очень важно, чтобы их кто-то выслушал и понял. Я стала их жилеткой. Тем, на кого они сливали весь накопленный годами негатив.

– Появилось осознание, что нельзя быть слишком мягкой.

Но и жесткость не пройдет. Ведь обучение – это желание развиваться. И тут важно было найти середину: стать твёрдой, но мягкой.

Что изменилось у моих участников?

– Чуть-чуть задумались о том, что они такого делают, что результат именно такой. Свой вклад увидели. Немного. Начали ощущать и свою ответственность.

– Пошли первые результаты. Они продолжали делать по-старинке. Но! Уже начали анализировать и видеть своё привычное неконструктивное поведение с подчиненными. Ведь всегда легче привычно действовать. А тут – кто-то захотел начать меняться. Не все.

Убить!

Второй год был очень сложным для меня как для тренера. Только уже причины были другие.

Я говорила себе: «Ведь они увидели свою роль, они же всё осознали. Так почему не делают?» То есть у меня были ожидания, что ну теперь-то они начнут полученные знания применять. А этого не случилось. И от этого стало обидно, будто я вкладывалась, отдавала, а в ответ – ничего. Это естественно – ведь это были МОИ ожидания, которые не оправдались.

К тому же мои участники стали не в полном составе приходить на обучение. Вечно что-то случалось. Я реально сначала верила, что, действительно, это так. Что совпало, и в день тренинга что-то произошло. Но в какой-то момент я

поняла, что у них так ВСЕГДА!!! И когда бы я ни приехала – всегда что-то происходило. Это их реальность.

И тут меня понесло. Я стала злиться. Воспринимать это как личное оскорбление. Я стала заставлять, давить, напирать, не уважать и т. п. Я будто стала такая же. И стала их обвинять. И вдруг поняла, что стала, как они. И чем я тогда лучше?

Всё это так вымотало к концу второго года, что я решила уйти.

Что меня удержало?

Наша тренерская команда. Во главе с главарем банды. Анной. У нас есть чат. Где мы друг друга поддерживаем. И в конце года появилась абсурдная идея – всем съехаться в Москву. Нереальная, на первый взгляд. Ну, прикиньте. Около 20 тренеров. Фрилансеров по большей части. С плотными графиками.

Не знаю, как. Но мы-таки собрались. И эта поездка развернула меня на 180 градусов. Почему?

Мы познакомились вживую. Пообщавшись, мы увидели, как одинаково у нас всех проходит этот проект. Я поразилась силе и профессионализму каждой из нас. Мы будто знали друг друга давно. Схожие по ценностям. По мировосприятию. По жизненной позиции. По трудностям с Локотех.

А когда я услышала от Лены Малаховой (одна из тренеров), что ей иногда хотелось сжечь депо, я расслабилась. И поняла, что со мной как с тренером всё в порядке. Я не од-

на такая.

И еще. Я будто увидела больше. Увидела, как мы постепенно, с трудностями что-то меняем в этой «железной компании». Всё. Я приняла решение остаться на третий год. И тут я столкнулась с собственными демонами.

Что изменилось во мне после второго года?

– Я увидела, что мне надо развивать у себя как у тренера. Что важно больше брать их производственные кейсы.

– Я скатилась в борьбу. Тоже привычное свое состояние. А я ведь на тренингах все твердила – меняйтесь. А сама не менялась. Осознала это так четко. Сначала хотела сдать-ся. Бросить. Вымоталась.

Что изменилось у моих участников?

– Из-за своей злости я даже не видела их изменений. Я настолько погрузилась в борьбу, что, как мне казалось, они откатились назад. Возможно, так и было. Нормальная реакция на новое. Мотивация снизилась.

– Однако радостно – некоторые захотели продолжать. Они видели, что это помогает им.

Полюбить!

Третий год начался уже с сопротивления... у меня. Случилась пандемия, и мы все перешли на онлайн-формат.

Нельзя сказать, что вебинарный опыт для меня был новым. Наоборот, я года три вела вебинары. И очень успешно.

Кстати, начала я тоже с Локотех. Обучая лидеров будущего. Тогда, 4 года назад, этот проект зашел на ура.

Но то ли у меня внутри было много сопротивления и усталости от проекта. То ли сомнения, что нереально проводить вебинары в корпоративном формате, когда участники не хотят. Я начала буксовать. Чувствовала себя неуверенно. А еще масла в огонь подливали участники по ту сторону экрана, говоря жалобно: «Не, Лена, это всё не то. Приезжай вживую. А так это не работает».

Короче, первый модуль года был похож на первый год проекта. Типа, это не работает. Это всё фигня. Сопротивление у всех. В том числе и у меня.

Однако второй модуль пошёл легче. Все привыкли. И тут... открылись города, и я поехала вживую. Именно в этот момент случился прорыв. Видимо, все настолько поняли ценность живых тренингов, что когда тренинг заканчивался, я не могла выгнать участников! Они не уходили! Они сидели, рассказывали что-то личное, свое. И тут я поняла. Это случилось. Коннект произошёл. Тумблер переключился. И пусть стали ходить не все. Но те, кто ходил, они ходили, не пропуская. И это было так ценно.

Я стала видеть результаты. Нет. Не в показателях. А в росте уровня осознанности. Мы говорили на одном языке. Они подмечали то, что раньше не видели. Они иронизировали над собой. Они не уходили. И возвращались с перерывов – что было так непохоже на прошлые годы.

Я увидела, как мы вживились друг в друга. Как супруги, которые прошли трудный период и остались вместе. Только уже с прожитой драмой. Ставшие сильнее. Осознаннее. Взрослее.

Что изменилось у меня после третьего года?

– Я расширила свой тренерский репертуар по темам. Ведь каждый раз нужно что-то новенькое придумывать.

– Я приняла участников такими, какие они есть.

– Я увидела, какие руководители классные. Мои «железные дровосеки». Что у них тоже есть сердце. Как они проходят свою борьбу и испытание здесь.

– Мои кейсы стали ближе к их реальности.

– Все тренинги стали приносить колоссальное удовлетворение. Ведь я теперь видела результат. Видела, как у моих участников повышается осознанность. А еще понимала, что они на тренингах расслабляются. Это важно – расслабляться. Ведь они постоянно в напряжении. В стрессе. Из-за своей ответственности. Из-за кучи одновременно свалившихся задач. А когда ты расслабляешься, то есть возможность, вернувшись в рабочий процесс, на что-то взглянуть по-другому. И на подчиненных. И на коллег. Кого-то лучше понять. С кем-то действительно договориться.

Что изменилось у моих участников?

– Выросла осознанность. Они подшучивают теперь над

своими «косяками». А не вступают в препирательство, как это было раньше.

– Они видят свои 50%!

– Они приходят и... не уходят. Тот, кто для себя решил и увидел, как это важно – это обучение.

– Мы стали именно работать. Они теперь намного легче идут в новый опыт.

Завершение

Этот проект и для меня, и для участников очень похож на тренажерный зал, где мы прокачивали мышцы. Каждый свои.

Я в очередной раз убедилась, что очень важно постоянно тренироваться. Упс! Обучать сотрудников. И не сдаваться. Ведь мы могли все умыть руки еще в первый год. Сказать, ну, бесполезно их обучать. Ан, нет. Просто нужно делать и делать. И, в конце концов, постепенно мышление начинает сдвигаться. Постепенно люди начинают видеть по-другому. Их жизнь меняется.

И как здорово, что я была не одинока. Наша команда. Наш чат. Поддержка моральная. И переопыление тренерскими фишками.

Этот проект – один из самых ярких для меня. И я горжусь и собой, и участниками, и нашей командой. Ну, в этом месте прозвучали фанфары и ...я не знаю, как будет развиваться этот проект дальше. Однако он уже случился для всех нас. И уже внес свой яркий отпечаток.

Елена Ермакова

Хождение на три года, или итальянский салат с горькими травами

Начну с простого, меня зовут Наталья Буштер. Мне интересно, как люди растут, и какие способы позволяют сделать рост в компетенциях быстрым. 14 лет назад я получила новую профессию бизнес-тренера, и 10 лет назад, в Оренбурге, открыла школу бизнес-тренеров. Учить взрослых людей и передавать навыки другим людям, обучать своей профессии – сейчас для меня самое приятное и любимое занятие. Опыт позволяет быть не просто тренером, а тренером с богатой базой примеров: как надо и что, возможно, важнее, как не надо делать. За моими плечами опыт работы с небольшими компаниями от 20 человек и участие в проектах для гигантов нашего отечественного бизнеса.

Кроме любви к профессии, в жизни есть увлечения: походы в горы, сбор лекарственных трав, составление авторских чаев на все случаи жизни. Мне нравится работать со звуком в команде звукового сопровождения сцены. Волонтерю в проектах по проведению семинаров по коммуникативным навыкам для семейных пар и по темам добрачной подготовки.

Проект, о котором я хочу рассказать, – это завод в нашем

городе, который является одним из филиалов большой компании ООО «ЛокоТех».

Оренбургский локомотиворемонтный завод основан в 1905-м году, это послужило началом развития железных дорог «Самара – Оренбург – Ташкент». Завод всегда был кузницей пролетарской прослойки. В 1905-м году на территории завода была организована первая стачка, и далее завод живет жизнью своей страны: радуется, защищает, строит, перестраивается и модернизирует. И самое главное – постоянно работает.

Таким и встретил меня завод: вековыми елями, цехами, построенными 100 лет назад, и удивительными людьми. Перед началом трёхлетнего тренинг-марафона для руководителей нашего завода мне удалось встретиться с куратором проекта Анной Майзель. И меня как тренера немного настораживал вопрос: «Вы точно сможете работать с руководителями из рабочей среды?» Опираясь на свой опыт, я, конечно, сказала да, и до сих пор я не жалею об этом. На первом же занятии я поняла её опасения. Группа видела во мне мягкого и улыбчиво учителя, не подозревая, что внутри живет расчетливый, предприимчивый, опытный, креативный тренер. И самое важное качество, как оказалось, я не сдаюсь, если сложно, а ещё обязательно нахожу ключи и инструменты влияния.

Первый бой

Первый бой, а как ещё назвать подобную встречу? Хочу

рассказать про ощущения, которые испытывает тренер, погружаясь в среду мало мотивированных участников, когда тебя не ждали. «Ты мешаешь, а руководить мы умеем и без тебя». Конечно же, тут не точка... и это тяжело, а в то же время я испытываю азарт, понимаю внутреннюю динамику не только группы, но и проекта в целом.

В назначенное время, по расписанию, ты идешь на тренинг и с собой чемодан. В нем бумага, маркеры, раздаточные материалы и много-много различного инструментария тренера. Первое с чем ты сталкиваешься – помещение.

Помещение оказалась не классом и не аудиторией, а целым актовым залом, где прикручены кресла к полу, много света, много воздуха, высокие потолки и нет возможности поставить проектор.

В процессе трех лет мы сменили три локации. А на третьем году нам выдали кабинет, полностью подходящий для тренинговой работы. Может быть поверили?

Вторым нашим рабочим кабинетом стало помещение для совещаний с огромным столом в центре, который сильно мешал групповой динамике, но там было два кондиционера.

Что плохого в непригодных помещениях? В них могут работать только профессионалы, владеющие инструментом тренинга, все остальные остаются без видео, без подвижных стульев, без кондиционеров и так необходимого свободного пространства.

Как преодолевать подобные сложности? Делать много

групповой работы, пары, тройки, упражнения на смекалку, загадки. Необходимо мотивировать участников эксперимента и постоянно отрабатывать мастерство публичного выступления, хвалить за участие в импровизациях. Во все времена обучение хорошо сопровождать вкусным чаем и конфетами.

Продолжаем про первую встречу. Я привыкла, что на тренингах бывает всякое, люди есть люди, а тут захожу в зал, а у меня сидит один! Один человек, и заходит второй. Всё...

А это из группы, где должно быть 10 человек, я не учла особенности расписания и график работы, отношение к обучению. Мои участники сбежали, как ученики начальной школы от учителя. Я, как студентка практикантка, обиделась и отменила занятия. В моей практике подобный саботаж был впервые.

Сразу скажу, больше я никогда не отменяла занятия. Мы с отделом по кадрам нашли множество различных выходов.

Первый выход из сложившейся ситуации: стали искать удобное время и мотивацию для организации тренинговых групп. Мы проводили тренинг в 7:00 и в 8:00 часов утра, результат не был достигнут. Когда мы поставили обучение в 9:00, все утряслось. Мы попали в правильное время! Перерыв на обед оказался важным и получился именно в то время, как привыкли сотрудники, сразу же поменялась атмосфера. Эксперименты были и жесткими. По своим пропускам сотрудники, которые должны были быть на тренин-

ге, могли пройти только на обучение, но не могли попасть на свое рабочее место, безусловно, подобные методы тяжело отражались на настроении во время обучения. Конечно, участники приходили с претензиями и в возбужденном состоянии. Приходилось брать время на прояснение ситуации и разъяснение происходящего – двигая к осознанности, проговаривая цели проекта, их цели, и как справляются с изменениями, и что можно предпринять. Получалась хорошая рефлексия. Я-то знаю, что все бури утихают, когда есть этот шикарный инструмент – разговор с группой, доверительно и по-взрослому.

Со временем мы подружились, и они стали принимать меня, как отдушину для другой точки зрения.

Первый тренинг в проекте был посвящен лидерству. После знакомства и ведения правил мы погрузились в упражнения «что я выбираю?»

Участникам предлагались разные сложные обстоятельства. В первом этапе необходимо самостоятельно решить, что делать. Далее в парах выбрать верное решение, и, что более важно, договориться, чтобы оно было обоюдным. Третий шаг – по условиям задачи, все участники должны принять единое верное решение. Его должны одобрить все участники группы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.