

МОСКВА 2018



Анферов А.В.

ТАК КАК ЖЕ ОБУЧАТЬ
ЗЕЛЕННЫХ ПОЯСОВ

Издание 1.0



Материал подготовлен для сообщества «Lean+6Sigma в России» <https://lssrussia.ru/>
Все права защищены. Любая передача, копирование, демонстрация, пересылка документов
или отдельного их содержания без согласия законного владельца запрещены

МОСКВА 2018

www.tmconsult.ru



АНФЕРОВ А.В.

ТАК КАК ЖЕ ОБУЧАТЬ ЗЕЛЕННЫХ ПОЯСОВ

Издание 1.0

Москва, 2018г

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие от автора.....	5
Глава 1. Стадия первая. Кто есть кто?.....	6
Заказчик(-и) обучения.....	6
Ученики/Студенты.....	7
Начальники учеников.....	8
Тренер.....	8
Глава 2. Организация обучения.....	10
Раздел 2.1. Целеполагание.....	10
Раздел 2.2. Время и место.....	12
Раздел 2.3. Выбор структуры обучения.....	14
Очная форма обучения в формате лекции.....	14
Очное практическое обучение на примерах.....	15
Самостоятельное обучение.....	16
Дистанционное теоретическое обучение.....	16
Интерактивное обучение.....	17
Раздел 2.4. Набираем учеников.....	17
Раздел 2.5. Выбор тренера.....	20
Компетентность в выбранной области.....	21
Знание специфики производства конкретной компании.....	22
Ответственность.....	23
Проактивность.....	23
Коммуникация и презентация.....	24
Раздел 2.6. Проверочные работы.....	25
Начнем с вопроса, сколько же этих проверок должно быть.....	25
Теперь немного поговорим о типах проверок.....	26
«А какова цель проверки?».....	27
И в заключение, сколько же все-таки проверок делать? И каких?.....	30
Раздел 2.7. После обучения.....	31
Проектный этап.....	31
Сертификационный этап.....	34
Корпоративный этап.....	37
Глава 3. Что могло пойти не так?.....	40

Раздел 3.1. Проблемы с тренером.....	40
Начнем со стартовых проблем.	40
Проблемы в процессе обучения.	43
Раздел 3.2. Проблемы с учениками.....	47
Проблемы с мотивацией.....	48
Организационные проблемы	49
Психологическое истощение	49
Принципиальные проблемы	50
Раздел 3.3. Проблемы с руководителями.....	51
Вариант 1. «Некому работать».	51
Вариант 2. «Глупости это все».	52
Вариант 3. «На собрание становись».....	53
Вариант 4. «Солнце еще высоко... ».....	53
Вариант 5. «Отпуска и командировки»	54
Раздел 3.4. Проблемы с персоналом.....	55
Он добавляет мне проблем.....	55
Он добавляет всем проблем	55
Он не наш. Ату его!	56
Он не спец. Это наш шанс!	56
С ним невозможно общаться нормально!.....	56
Нам не выгоден его проект	57
Да фигня это все!.....	57
Глава 4. Дополнительные действия.....	59
Правило 1. Зеленым поясом должно быть престижно и почетно.	61
Правило 2. Для пункта 1 нужна Система мотивации Зеленых поясов и тех, кто им помогает.	61
Правило 3. Нужна система распределения задач среди Зеленых поясов.	61
Правило 4. Нужна система контроля над выполнением задач из пункта 3.....	61
Правило 5. Нужна система оценки и ранжирования Зеленых поясов.....	61
Послесловие.....	62

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ АВТОРА.



Итак, вы все-таки решились проводить корпоративные обучения самостоятельно, без привлечения профессиональных тренеров или консультантов. Как говорится, «безумству храбрых поем мы песню».

Скажу вам сразу, будет очень непросто.

Я сам провел таких обучений уже больше 20. В этом цикле статей я постараюсь объединить весь свой опыт и рассказать о том, что будет просто необходимо учесть при организации обучения методикам Бережливого производства (Lean) и Шесть Сигм (Six Sigma) своими силами. Однако, несмотря на это, статьи будут полезны и тем, кто проводит обучение с привлечением

сторонних консультантов, так как ряд закономерностей будет общим для внутреннего и внешнего обучения.

Общая структура цикла будет следующей:

1. Кто есть кто? Заинтересованные стороны обучения и их цели.
2. Организация обучения.
 - 2.1. Целеполагание
 - 2.2. Время и место.
 - 2.3. Выбор структуры и продолжительности обучения
 - 2.4. Набираем учеников
 - 2.5. Выбор тренера
 - 2.6. Проверочные работы
 - 2.7. После обучения
3. «Что могло пойти не так?»
 - 3.1. Проблемы с тренером
 - 3.2. Проблемы с учениками
 - 3.3. Проблемы с руководителями
 - 3.4. Проблемы с персоналом
4. Дополнительные действия при обучении.

ГЛАВА 1. СТАДИЯ ПЕРВАЯ. КТО ЕСТЬ КТО?

Для начала разберемся, кто будут наши «заинтересованные лица» в обучении. Напомню, что в терминологии Бережливого производства «заинтересованно лицо» - это человек, который либо непосредственно участвует в процессе, либо является потребителем результатов процесса, либо является поставщиком процесса.

Таким образом, очевидными «заинтересованными сторонами» будут:

1. Тренер (он же учитель, он же наставник, как их только не называют)
2. Ученики (студенты, участники, учащиеся, кандидаты и т.п. Вариантов тоже масса)
3. Заказчик или заказчики обучения. Для внутреннего обучения это будут либо высшее руководство отдела кадров, либо руководство отдела по развитию персонала, реже высшее руководство компании или отдельного филиала. Не исключены и различные комбинации или вообще экзотические варианты. (вроде начальника отдела, решившего обучать своих подчиненных). Кстати, а кто заказчик обучений у вас?
4. Начальники учеников. Они поставщики кадров для обучения и, забегая вперед, обычно ваши противники.

Помимо вышеуказанных, есть еще неочевидная «заинтересованная сторона», про которую часто забывают, это люди, которые будут помогать ученикам учиться, как то:

- Участники рабочих групп
- Привлекаемые специалисты для разовых работ
- Работники проектных и смежных с ними процессов
- ... и т.д.

В итоге получается едва ли не весь персонал компании/филиала. Вы все еще хотите обучать сами без поддержки специалистов? Хорошо. Рассмотрим детальнее, кто же эти люди и чего они хотят?

ЗАКАЗЧИК(-И) ОБУЧЕНИЯ.

Начнем с них, по вполне очевидной причине. У этих людей бюджет, и они «заказывают музыку». Иными словами, без них ничего вообще не начнется.

Чего же они хотят?

У всех высших руководителей стоят финансовые цели, поэтому и задача обучения, с их точки зрения, заключается в том, чтобы получить на выходе ощутимую финансовую выгоду, повысить результаты производства, прибыль и т.п.

Подводя итог, цели, которые они преследуют это:

- Окупить затраты
- Повысить прибыль
- Увеличить стоимость бизнеса в целом

Более грамотные руководители сразу же закладывают эти цели в виде КПЭ обучения. Но чаще эти цели в лучшем случае один раз проговариваются, а в худшем «подразумеваются» при постановке задачи. И это первый подводный камень.

Теперь, чего они НЕ хотят?

Все очень просто. Высшие руководители, как правило, очень занятые люди, поэтому они не хотят участвовать лично во всем этом мероприятии. Идеальный вариант здесь «я дал задание, выучить от сих до сих, приеду, проверю».

В той или иной степени это поведение будет прослеживаться во время всего обучения. Учитывая, что руководители такого уровня должны быть задействованы в процессе (почему, разберемся позже), это ваш второй подводный камень.

УЧЕНИКИ/СТУДЕНТЫ

Я не зря назвал их именно так. Как бы они не назывались внутри компании, по факту отношение к «обучению» в нашей стране вполне однозначное студенческое: «это что-то для меня» и «есть методичка? Пойдем сдавать».

Чего они хотят?

Первое и главное: отучиться и получить сертификат.

Безусловно, есть студенты, которые действительно хотят учиться и приносить потом пользу предприятию. Но даже для них эта потребность вторична. «Это что-то для меня», помним?

Кто-то идет на обучение потому, что хочет повышения зарплаты (должности, статуса и т.п.), кто-то идет за сертификатом как подтверждением своего уровня (возможно с дальнейшей сменой работы), кто-то идет просто за компанию или «потому что послали».

В любом случае, варьироваться будет лишь активность и ответственность студентов, но первичная цель –дойти до конца, останется неизменной.

Ситуация еще более усложняется из-за того, что цели и задачи заказчиков обучения до студентов доводятся крайне редко или искажаются. А из всего вышесказанного следует, что, даже если цели и были доведены, студенты их разделять не склонны. И это еще одна проблема, с которой придется бороться.

Чего студенты НЕ хотят?

По известной шуточной расшифровке, СТУДЕНТ – Сонное Теоретически Умное Дитя Естественно Нежелающее Трудиться. Вы удивитесь, насколько эта расшифровка подойдет большинству ваших будущих студентов.

Да, среди них будут заинтересованные, желающие постигать новое. Однако, основную работу тоже надо делать. Она их кормит, начальник спрашивает и т.д.

В результате дальше уровня «я все прослушал и что-то записал» продвинутся немногие.

Основная масса будет стремиться достигнуть результата «малой кровью», списать, иногда не приходить, выучить в последнюю ночь, чтобы сдать и забыть и тому подобные практики.

Психологию «студента» также никто не отменял. Что обычно приводит к ничегонеделанию сначала и экстренным «форсированием событий» ближе к концу. (Закон Паркинсона, кому интересно)

А рычагов влияния на студентов изначально у тренера нет.

НАЧАЛЬНИКИ УЧЕНИКОВ

Этим, казалось бы, никак не задействованным в процессе обучения сотрудникам, выпадает очень неприятная роль – отдавать.

Им нужно извлечь из своего слаженного подразделения, этого «отработанного механизма» одного или нескольких сотрудников и отдать на немалый, в общем-то, срок. И без какой-либо компенсации. Да еще и думать, как этого(-их) сотрудников заменить.

В общем, сплошная головная боль.

А так как основной целью руководителя является выполнение целей своего подразделения, то его главным стремлением будет «не отдать». В ход пойдут и доводы, что работать некому, и попытки жалоб или даже угроз. Скорее всего потребуются приказ, чтобы отправить сотрудника на обучение.

Но даже и в этом случае ничего не закончилось. Проиграв первую «битву», руководитель может начать саботировать обучение, выдумывая несуществующие задачи и нагружая ими сотрудника, просто не отпуская его или вызывая во время обучения. Все это будет существенно снижать эффективность процесса и придется с этим бороться.

Но даже, если у вас сознательный руководитель, разделяющий ценности и задачи обучения, понимающий, зачем все это нужно, все равно он постарается не снижать нагрузку на сотрудника, отданного в обучение. Это в свою очередь приведет к перегрузу последнего и снижением его результатов.

В общем, проблем здесь много. На этапе подготовки к обучению постараемся все их учесть.

ТРЕНЕР.

Собственно тот бедолага, которому все обучение нужно тянуть на себе... и который окажется крайним, если что-то пойдет не так.

Ученик всегда может заявить, что его «плохо научили». Заказчик будет периодически спрашивать «где мои деньги?», а руководители учеников звена ругаться, что он «утацил их сотрудников». В общем, тренер «кругом виноват».

На внутреннего тренера постоянно оказывается большое давление с разных сторон. Причем, как мы видим, требования очень противоречивые и приводящие к большому количеству потенциальных конфликтов.

А ведь внутреннему тренеру тут еще работать. Ему будет тяжело не допускать «коллег» на внутренних сертификациях и «подставлять» их, если они что-то не сделали. Но и не делать этого совсем он не сможет, учеба есть учеба. А если сотрудника из-за него вдруг уволят?

Говоря проще, быть внутренним тренером – большой стресс.

Все это приводит к одной простой и понятной цели внутреннего тренера: **не подставить себя**.

Если у него есть внятные численные цели от заказчиков, он будет заниматься исключительно ими. И это хороший случай. Если таковых нет, то целями тренера неизбежно станут: провести как можно больше обучений, сертифицировать как можно больше студентов.

А, если совсем просто, то проводить обучения с минимумом личных проблем.

В итоге это приведет к отношению, как у классного руководителя в школе: «не буду ставить двойки, меня же за них и спросят потом».

Результатом станет закономерное снижение качества обучения и лишь частично выполненные задачи заказчика.

Внешним тренерам гораздо проще справляться со всеми указанными сложностями, так как они работают исключительно с задачами заказчика и не имеют моральной привязки к коллективу.

К примеру, грамотные консультанты никогда не возьмутся за задачу обучения персонала, пока не «вытрясут» из заказчиков четко поставленных целей. И даже после этого сначала их проверят на соответствие действительности и, при необходимости, уточнят.

К сожалению, большинство внутренних консультантов/тренеров этого не делают.

Итак, мы видим, что цели всех заинтересованных сторон не совпадают, а некоторые стороны вообще потенциальные противники обучения.

Вот и попробуем разобраться, как же внутреннему тренеру так исхитриться, чтобы выполнить все поставленные цели обучения и не «влипнуть» в ряд неприятных конфликтов и противостояний.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

РАЗДЕЛ 2.1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ.

При подготовке нам важно понимать цели обучения.

Сразу оговорюсь, что, если цель вашего обучения персонала сделать из сотрудников профессиональных решателей проблем, которые смогут и будут хотеть решать проблемы не просто на местах, а на стратегическом уровне... сразу забудьте.

Чтобы достичь такой амбициозной цели, обучение должно быть достаточно продолжительным (сотрудникам надо усвоить полученные знания на практике), а сам тренер должен быть в состоянии решать стратегические проблемы компании. И тут есть несколько бед.

Во-первых, в компании обычно нет такого человека и, либо его надо долго готовить, либо брать извне. Если готовить самим, то это все равно придется делать с помощью внешних консультантов или тренеров. А в таком случае выгоднее сразу готовить всю нужную группу специалистов.

Во-вторых, даже если в компании и есть такой человек, то тратить не менее половины его рабочего времени на обучение (вместо решения стратегических проблем) весьма расточительно, с точки зрения большинства руководителей (которым он помогает достичь результатов и премий). Поэтому такого тренера будут без конца дергать всевозможными проектами и задачами, что неизбежно скажется на качестве обучения. А мы уже выяснили, что средний менеджмент воспринимает обучение скорее негативно, то они всеми правдами и неправдами будут добиваться того, чтобы обучать назначили кого-то менее ценного («это же всего лишь читать написанное»).

Ну и наконец, в-третьих, сотрудники, прошедшие такое обучение и научившиеся решать стратегические задачи, неминуемо должны «лезть вверх» по карьерной лестнице или уйти. И тут уже вопрос наличия свободных мест там наверху (еще один очаг сопротивления у среднего менеджмента)

Вот и выходит, что за редким (действительно редким) исключением, получить стратегически мыслящих «решателей проблем» на выходе обучения на внутрикорпоративном уровне нереально. Такое может быть у огромных международных корпораций, где есть целое направление по обучению персонала. И даже там такие курсы редкость.

Гораздо более достижимой является цель подготовить специалистов для решения «местечковых» проблем на своих процессах с прицелом на дальнейшее развитие. В этом случае не требуется специальная и дорогая квалификация тренера, сглаживаются трения со средним менеджментом (если их процессы улучшаются, разумеется). И даже цели заказчиков отчасти достигаются.

Я не буду здесь расписывать преимущества и недостатки местного улучшения процессов, это тема для отдельных статей. Если эта тема интересна, пишите в комментариях.

Теперь, когда мы определились с предполагаемой целью курса, посмотрим, как ее могут записать. Варианты могут быть как отдельно, так и комбинироваться.

Вариант 1. Обучить N (нет, N мало, лучше K) специалистов на Зеленый пояс по LSS.

То есть они должны выучиться и пройти сертификацию.

Встречается сплошь и рядом... и это подарок вашему тренеру. Практически никакой ответственности. Отчитал курс, ответил на вопросы (которых будет поначалу немного), «попинал» отстающих, чтобы хвосты сдали... и все, гуляй. Особенно, если тренер участвует в сертификационной комиссии. Все остальные проблемы – проблемы учащихся.

При такой постановке задачи на выходе самое низкое качество обучения. Цели тренера, участников и среднего менеджмента совпадают. Всем нужно, чтобы «корочка» была получена с минимальными затратами. И начинаются подгонки проектов, «защита до защиты» и прочая романтика. Именно курс с подобной постановкой задачи я описывал в «Записках Зеленого пояса».

Вариант 2. Получить к концу курса «от-такенный» экономический эффект.

То есть во главу угла ставятся цели заказчиков, что вроде бы логично, но...

Участники обучения не станут профессионалами «по щелчку». Методики LSS достаточно сложны и многогранны, чтобы изучать их не один год. А значит достаточно опрометчиво ожидать от участников обучения серьезного экономического эффекта в первый же год. Да, через какое-то время практики они втянутся и начнут его давать, но главная задача на данном этапе – обучиться.

В результате и без того раздираемые на части участники будут окончательно деморализованы, и все их думы будут уже направлены не на освоение материала, а на «где взять деньги» и на «блин, зачем я в это все влез».

Для тренера вся эта ситуация тоже головная боль, так как сам он вытянуть экономику не сможет, а участников надо как-то мотивировать на обучение.

На выходе обычно есть хороший экономический эффект но, цель не достигается. Все воспринимают конец обучения как «слава богу, отмучались» и «никогда больше». О дальнейшем развитии LSS в компании говорить не приходится, так как большинство вчерашних студентов бегут от него всеми силами. Разумеется, я слегка сгущаю краски, но реальность не сильно лучше.

Вариант 3. Улучшить K процессов компании.

Вариант лучше, так как здесь придется поработать всем, и тренеру, и учащимся.

Единственный риск в том, что будут брать процессы, где возможно быстрое, легкое и несущественное улучшение. И хотя для учебных целей этого вполне достаточно, могут появиться совсем примитивные проекты.

Единой «таблетки», какие же должны быть цели курса, нет, так как специфика каждой компании диктует свои условия.

Единственное, что можно посоветовать, это прописывать не абстрактные цели курса, а конкретные цели каждой стороны. Разумеется, они не должны противоречить друг другу.

Например, тренер должен подготовить студентов, обеспечить выполнение проектов и т.п.

Студенты должны получить N баллов на сертификационном тесте, завершить проект с (умеренным) экономическим эффектом и т.п.

Начальникам свои задачи и так далее.

Тогда есть все шансы, что во время обучения работать будут все.

РАЗДЕЛ 2.2. ВРЕМЯ И МЕСТО

Начнем со времени.

Теоретически, вы можете проводить обучение в любое время года. Но при этом нужно учитывать его специфику.

Например, если вы знаете, что летом у вас в компании сезон отпусков, а все отпуска планируются сильно заранее, то:

- Есть большой риск, что ваши студенты разъедутся по отпускам в середине курса. А значит, все их обучение окажется бесполезным.
- Нагрузка на сотрудников в летние месяцы возрастает (работают за себя и «того парня»), а значит сложнее будет находить людей в рабочие группы проектов, да и самих участников будут чаще дергать.
- Руководителей может не оказаться на месте, а значит не будет поддержки кандидатов (хотя и противодействия не будет тоже).
- Наконец, тренер тоже человек и хочет в отпуск.

Если все эти риски устранены при подготовке, то можно проводить летом.

Вообще при планировании курса необходимо учесть все возможные риски, связанные со временем.

Например, если в вашем курсе участвуют бухгалтерские службы, не ставьте лекционное время на неделю до и после конца месяца. В противном случае вы их попросту «потеряете» на это время, так как они будут подводить итоги месяца с повышенной загрузкой всего отдела.

Точно также следует учитывать сменность участников (сотрудник, пришедший учиться после ночной смены, являет собой жалкое зрелище).

Многие компании проводят короткие «летучки» по утрам с «обязательным присутствием» всех и вся. Сомнительно, что тренер сможет вырвать учащихся из цепких объятий этих летучек

(даже если сможет, все одно участников то и дело будут тормозить по телефону). Поэтому пусть курс начинается после них.

Это лишь несколько примеров. Внутренний тренер любой компании сам знает, что может по времени пойти не так. И сделать с этим он мало что может, так как скорее всего причина в руководителях выше него по внутренней иерархии.

Внешним консультантам проще. Они, как правило, входят в обучающий проект с самого высокого уровня менеджмента и вполне могут продавить наиболее эффективный график обучения. Внутренним тренерам обычно об этом приходится лишь мечтать.

Несколько слов о выборе места проведения обучения.

Помещение для обучения должно удовлетворять ряду требований:

- Санитарные требования (проветриваемое, с окнами, просторное, доступ к воде и т.п)
У автора есть опыт проведения обучения в непроветриваемом помещении без окон. Плюс к этому были приглушенный свет (чтобы экран не отсвечивал) и достаточно сложная статистическая тема. Уже к обеду группа была выжата, а к вечеру часть участников настолько плохо соображала, что позабывали одежду, ноутбуки...
- В нем должна быть возможность организовывать практическую работу по курсу
- Отсутствие отвлекающих факторов

О последнем пункте подробнее.

Курс LSS, как уже говорилось выше, достаточно сложен для того, кто его только начал изучать.

Поэтому никто и ничто не должно отвлекать учащихся от него.

Рядом с учебным помещением не должно быть громких работ, не должны сновать туда-сюда люди, постоянно звенеть телефонные звонки и так далее.

Отдельно стоит отметить, что и сами участники обучения не должны отвлекать друг друга. Телефонные звонки по работе и не по работе, уход/приход в духе «начальник вызвал срочно», опоздания с перерывов и все тому подобное должно быть максимально исключено.

В противном случае ваши участники за всеми отвлечениями не усвоят материал.

Частая беда корпоративных тренингов – постоянные отлучки с обучения под производственными предложениями. Понятно, что непосредственный руководитель для участника гораздо важнее, чем приказ об отправке на обучение и прочее, которое «где-то там». Борьба с этим сложно, но можно. Кто-то требует выключать телефоны, кто-то взывает «плату» за нарушения и т.п.

Но лучше всего проводить обучение за пределами территории предприятия. Этого сложнее добиться, но оно того стоит. В этом случае сотруднику физически сложно покинуть обучение. А, поскольку все об этом знают, то и звонков становится меньше.

РАЗДЕЛ 2.3. ВЫБОР СТРУКТУРЫ ОБУЧЕНИЯ

Под структурой обучения здесь и далее я буду понимать соотношение теоретической и практической частей.

Для начала рассмотрим основные формы обучения:

1. Очное теоретическое обучение в формате лекции
2. Очное практическое обучение на примерах
3. Самостоятельное обучение
4. Дистанционное теоретическое обучение
5. Интерактивное обучение

Отдельно стоит формат тренинга, но так как это весьма специфическая форма, касаться ее здесь я не буду.

Итак, по порядку.

ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ В ФОРМАТЕ ЛЕКЦИИ.

Та самая форма, которую большинство представляет, когда речь заходит об обучении. Лектор рассказывает материал, учащиеся его воспринимают, изредка задавая уточняющие вопросы. Кто-то делает записи, кто-то запоминает, кто-то спит... в общем, студентами все были.

Плюсы данного формата очевидны.

Это достаточно легкий формат для тренера, так как все, что ему нужно – это внятная дикция и заранее подготовленный материал (неплохо еще заготовить ответы на потенциальные вопросы).

Лекция – весьма емкий формат, позволяющий за фиксированное время дать гораздо больше материала, чем остальные варианты.

Минусы, впрочем, не менее очевидны.

Лекция имеет свойство быстро утомлять учащихся и рассеивать их внимание. Если тема лекции не очень интересная (а в LSS таких немного), то уже через час внимание группы рассеется, и она начнет «клевать носом», за исключением, быть может, энтузиастов, которым тема живо интересна. Но и они не продержатся дольше пары часов. Не случайно учебный час в нашей стране равен всего 45 минут. Очень немногие, по-настоящему талантливые, лекторы способны «держат» аудиторию часами. Я очень рад за вас, если в вашей компании именно такой, но скорее всего это не так.

Вторым главным минусом лекционного материала является то, что при отсутствии практического закрепления изученный материал практически сразу улетучивается из голов группы, а значит потребуются дополнительные задания, их проверка, обратная связь и прочие сопутствующие действия.

Кроме того, очень сложно отследить, чем заняты участники группы в момент лекции, сконцентрированы они на материале или обдумывают задачу, порученную начальником накануне.

Все это подводит нас к определенным выводам.

- Лекционные куски не должны быть больше часа. Дальше либо перерыв, либо практическая часть. В общем, нужно что-то, что взбодрит группу.
- После лекции не позже, чем на следующий день, нужна практика. Не будет практики, можно рассказывать заново. Причем придется проверять результаты, так как ваши студенты вряд ли будут стремиться выполнять домашнее задание, когда на них еще масса основной работы висит.
- К лекциям надо готовиться. Как минимум, прорабатывать возможные вопросы. Как максимум вести лекцию так, чтобы группа сама задавала нужные вопросы.
- Нужны элементы контроля за группой, что подводит нас к мысли о двух лекторах одновременно.
- Лекция достаточно емкий, но неэффективный способ обучения навыкам.

В последнее время данный формат используется все меньше и меньше в обучении персонала. В некоторых компаниях его считают чуть ли не «прошлым веком» обучения.

ОЧНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ НА ПРИМЕРАХ

Формат предоставления информации в виде работы над неким образцом или примером. Группа сама «ручками» выполняет задачу, тренер направляет работу, дает комментарии и разбирает с группой результаты.

Этот формат будет, безусловно, более интересен вашим сотрудникам, которым «практику подавай».

В процессе работы можно легко отследить, кто работает, а кто филонит.

Групповая работа сплачивает коллектив, выявляются неформальные лидеры и прочие роли.

Навыки, получаемые участниками, закрепляются лучше, чем в формате лекции.

Тренеру скорее всего будет даже немного скучно смотреть на всю эту возню группы над задачей, решение которой он знает. Но сам формат накладывает на него больше обязательств в подготовке примера и ведения группы к результату. Ведь группа сама может и не дойти до решения, и вот тут-то и нужны навыки тренера, чтобы решение все же было найдено.

И немного о минусах.

Главным минусом будет недостаток теоретических знаний, полученных таким образом. Группа будет понимать, как и что она делала, но гораздо меньше будет понимать, **почему** именно так. Хотя грамотный тренер, разумеется, постарается сгладить этот провал, совсем он не исчезнет.

Вторым минусом может стать ограниченность примера. Участь на ситуации, группа вырабатывает алгоритм действий для решения конкретной ситуации (в лучшем случае, семейства ситуаций). Столкнувшись с другими обстоятельствами, группа скорее всего не будет в состоянии перестроить алгоритм.

Это накладывает на нас ограничение, не позволяющее сделать весь курс практическим.

Как говорил А.Суворов: Теория без практики мертва, практика без теории слепа.

От тренера в таком формате потребуется куда больше усилий для поддержания элементарной дисциплины в группе. Всегда найдутся спорщики, несогласные с группой и тому подобные конфликтогены. Тренеру нужно будет быстро и эффективно разрешать их.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ.

«Выучить от сих, до сих. Приеду – проверю».

Что тут скажешь, рай для тренера. Дал литературу, дал задание... и свободен до проверки знаний.

Вот только на практике все учащиеся – люди занятые. А значит, их придется каким-то образом стимулировать на изучение материалов. А потом как-то проверять знания. А что делать, если знания не усвоены, а влияния на сотрудника нет?

В рамках корпоративной подготовки формат самостоятельного обучения малоприменим. Если у вас, конечно, нет увесистой палки для обеспечения сознательности учащихся. Да и в этом случае учеба «из под палки» вряд ли закончится чем-то полезным для компании.

ДИСТАНЦИОННОЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ.

Широко практикуется в корпорациях, особенно международных, где все участники географически распределены, и очень сложно их всех собрать в одном месте.

Понятно, что об обучении на практике здесь речи уже не идет, но лекционный формат вполне допустим.

Преимущества здесь очень схожи с очными лекциями, но добавляется возможность записи (с последующим прослушиванием), иногда возможно поставить лекцию на паузу, если она была записана ранее. Тем самым у участников больше вариантов совмещать работу и обучение.

Однако, у дистанционного формата есть ряд существенных недостатков, которые могут повредить качеству полученных знаний.

Во-первых, сложно отследить, слушает ли учащийся лекцию или занят своими делами. Да, многие современные средства позволяют отслеживать постороннюю активность слушателей, но всегда есть риск. Если сотрудник должен прослушать лекцию сам в записи, то смело можно смотреть на самостоятельное обучение и палку.

Во-вторых, дистанционное обучение требует подготовки и оборудования, которое в нашей стране может быть не у всех. У автора были случаи, когда лекция срывалась из-за низкого качества связи.

В-третьих, в России на сегодняшний день отношение к дистанционному обучению весьма настороженное и противоречивое. С одной стороны все понимают его преимущества, но с другой все равно предпочитают очные форматы. Такой вот консерватизм.

И это все подводит нас к выводу, что дистанционный формат в корпоративном обучении нужен только в случае серьезных географических расстояний между участниками.

ИНТЕРАКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Это своего рода комбинация первых двух типов. С одной стороны основа лекционная, с другой стороны обучение построено так, что учащиеся вынуждены участвовать и делать практические задачи по ходу, достраивая теорию самостоятельно. В наиболее продвинутых версиях течение лекции меняется в зависимости от действий группы.

В настоящий момент данный формат считается наиболее перспективным как при очном, так и при заочном варианте обучения.

Усвоение материала при таком подходе максимально, так как в процессе изучения теории участники тут же применяют ее на практике, закрепляя навык. При возникновении сложностей, материал уточняется и закрепляется еще раз.

Кроме того гораздо проще выявлять неактивных участников обучения и вовлекать их в процесс.

Разумеется, все это накладывает куда большие требования к тренеру, так как уже не обойтись одной только подготовкой. Тренеру приходится быстро реагировать на меняющуюся обстановку и действовать соответственно. А значит уже становятся важными такие качества как эрудированность и сообразительность.

Большинство групп требует, чтобы примеры были из их области, а значит, тренеру необходимо разбираться в основных процессах.

Однако, несмотря на все сложности, сейчас это самый эффективный формат обучения.

РАЗДЕЛ 2.4. НАБИРАЕМ УЧЕНИКОВ

Вот мы и добрались до подбора участников обучения. Кто должны быть эти люди?

Казалось бы, бери тех, кого дают, и радуйся. А, если они добровольцы, так и вообще красота. Но, думаю, из предыдущих частей вы уже поняли, что и тут не все так просто.

Как не всякая птица долетит до середины Днепра, так и не всякий сотрудник в состоянии стать полноценным и вменяемым Зеленым поясом. И дело тут даже не в умственных способностях. Они, конечно, нужны, как минимум для того, чтобы воспринимать статистические инструменты. Но это не главное.

Зеленый пояс по Бережливому производству и Шесть сигма должен обладать рядом моральных и психологических качеств для эффективной работы. Здесь и желание работать с людьми, и личная тяга к собственному развитию, желание достигать поставленных целей, преодолевать трудности (а они на его пути уж точно встретятся), вовлекать других и вести их за собой. При всем при этом надо понимать, что во время обучения примерно 30-50% рабочего времени кандидата должно быть посвящено обучению. И далеко не все в состоянии выделить такое время.

При осознании факта, что в будущем придется не менее 30% своего рабочего времени посвящать Бережливому производству, у приличной части кандидатов опускаются руки и «востряются лыжи».

У большинства внешних консультантов есть критерии и методики по отбору «правильных» кандидатов. Например, можно посмотреть в этой статье, как они работают над выбором: <http://lssrussia.ru/authorsarticles/iskusstvennyy-otbor/>

Ваша реальность скорее всего такова, что никаких критериев у вас нет, и вы надеетесь узнать (или подтвердить для себя) их из этой статьи.

Что ж, приступим.

Для начала сделаем шаг назад и вспомним о наших **целях обучения**. Не зря же мы целую статью их разбирали. Если ваша цель – улучшение потока создания ценности и тому подобные глобальные воздействия, то кандидатов надо обязательно набирать из всех процессов в компании. Компания получится разношерстная, управлять ей будет сложно. Но, когда они сработаются, это будет мощная многофункциональная команда, которая сможет переварить практически любую проблему предприятия. Если цель состоит в кусочном улучшении различных процессов, то можно брать группу попроще, состоящую из представителей выбранных процессов и, может быть, смежных с ними. Таким составом управлять (а значит и обучать) значительно проще, они все говорят примерно на одном и том же языке, у всех примерно один и тот же уровень начальной подготовки. Так что плюс в этом очевиден. Но при этом широты взглядов и решений от них на первых этапах ждать не стоит. Потом - быть может.

Часто, особенно в условиях кадрового голода, на подобное обучение посылают руководителей среднего уровня и выше. Расчет здесь вполне понятен: у этих людей больше авторитета, они зачастую лучше подготовлены, да и более лояльны. Почему бы не продвигать их?

Я бы крайне не советовал вам этого делать по ряду причин. Во-первых, скорее всего руководители среднего звена будут выше вас по «пищевой цепочке». А значит, реальных рычагов влияния на них у вас будет куда меньше. Во-вторых, вспомните про 50% рабочего времени, необходимого для обучения, соотнесите с действующей загрузкой этих людей, вспомните, какие у них приоритеты и ответственность. А теперь вопрос, сколько из них реально посетят все 100% занятий и сделают все задания? Ответ: никто. Можете мне не верить и проверить, но я вас честно предупредил.

Таким образом, средний менеджмент и выше отпадает.

Другой вариант для отбора, часто практикуемый в различных компаниях, я называю так: «на тебе, Боже, что нам не гоже». По сути, на обучение отправляют либо совсем новичков, либо тех, без кого можно легко обойтись в повседневной работе, то бишь «балласт».

С «балластом», думаю и так все понятно, у них нет ни желания, ни личных качеств для того, чтобы стать эффективным Зеленым поясом. Поэтому обучение подобных людей – как правило, пустая трата ресурсов компании. Слишком мала вероятность того, что кто-то из них «выстрелит» и станет самородком. До сих пор ведь этого не произошло.

С новичками ситуация немного другая. Они, в большинстве своем, приходят со свежими взглядами, с новыми идеями и с желанием развиваться и приносить пользу. И это хорошая основа для обучения. Они не будут перечить, органично включают учебные задачи в свою работу, будут более дисциплинированы и вообще вызовут минимум проблем. Сложности начнутся после обучения, когда им придется вести (именно вести) проекты. Опыта нет, знания о процессе еще довольно поверхностные, авторитета еще не заработали. Без серьезной помощи многие из них попросту не в состоянии управлять рабочей группой проекта и либо тянут весь проект на себе (с потерей качества, да и сами сдуваются быстро), либо проектная группа начинает «продавливать» неэффективные, но популярные решения, которые кандидат вынужден принимать. Все это сложно назвать эффективным управлением.

При этом есть немало примеров, когда подобные новички становились вполне достойными поясами, но во всех этих случаях были или выдающиеся волевые качества кандидата, либо серьезная поддержка со стороны руководства. Если в вашем распоряжении ничего такого нет, то новичков также не стоит привлекать на обучение.

И кто же в итоге у нас остается? Линейный персонал и линейный же менеджмент. С одной стороны, не так много, с другой, не так и мало. Ведь эти люди являются основой компании. Они те, кто производят большую часть работы.

При наборе в группу внимательно смотрите на следующие вещи:

- личное желание учиться. Если кандидат не хочет учиться, его не получится научить. В лучшем случае нахватается, как говорится «по верхам».

- умение работать в команде. Для Зеленого пояса это необходимый навык. Если ваш кандидат одиночка, сидящий на своем месте по уши в документах или иной работе, то на Зеленый пояс он не годится. За ним не то чтобы никто не пойдет. Он попросту никого не поведет, предпочитая все делать самостоятельно.

- Желание критиковать других. Если кандидат склонен во всем винить других или мифические обстоятельства, долой. Толку от него для Бережливого производства будет мало. Все свои неудачи он оправдывает чем-то, что ему помешало. Или свалит вину на группу. На этом все закончится.

- Готовность отвечать за результат. Среди сотрудников всех уровней встречаются такие, которые требуют признания за объем потраченных усилий. Мол «мы четыре дня на это угробили». При этом реального результата может не быть. Думаю, не стоит дальше

рассказывать, почему подобные люди не подходят для должности, призванной РЕШАТЬ проблемы.

- Общая дееспособность кандидата. Насколько он вообще способен работать? Может ли работать больше, чем сейчас или постоянно пропадает на больничных? Во время обучения нагрузка на кандидата серьезно возрастает. И далеко не все могут с этим справиться.

- Лидерские качества. Способен ли кандидат убеждать других? Прислушиваются ли к нему люди? Кандидат-лидер будет куда успешнее вести проектную группу, легче будет преодолевать сопротивление и т.д. А это потенциально делает его более эффективным.

В принципе, это основные критерии, на которые стоит обращать внимание. Если вы знаете другие, не менее важные, на ваш взгляд, смело пишите о них в комментариях. Обсудим.

Вот мы определились с критериями. Вы можете мне сказать, что «эдак целый кастинг нужно проводить на обучение». На это я отвечаю, что да, нужно. Разумеется, если вы хотите получить эффективных, а не фиктивных Зеленых поясов. Разумеется, даже при плохих «результатах» по указанным критериям кандидат может стать эффективным Зеленым поясом, но ему будет труднее этого добиться равно, как и вам труднее его обучать.

И да, исходя из всего вышесказанного, не ставьте в цели обучения «сертифицировать всех сотрудников такого-то отдела». Это будем, мягко скажем, трудновыполнимо.

В методике Шесть Сигм есть высказывание: «Лучше небольшое количество достоверных данных, чем большое количество недостоверных».

Перефразируя эту мысль: «Лучше небольшое количество подходящих кандидатов, чем большое количество неподходящих».

Желаю вам только подходящих кандидатов.

РАЗДЕЛ 2.5. ВЫБОР ТРЕНЕРА

Говоря о выборе тренера, стоит обсудить список требований, которые к нему обычно предъявляют.

В различных компаниях предъявляют разные требования, но все равно можно вывести ряд закономерностей. Вот мой список типовых требований, предъявляемых к тренеру на зеленый пояс в большинстве случаев:

1. Компетентность в выбранной области
2. Знание специфики производства конкретной компании
3. Ответственность
4. Проактивность
5. Хорошие навыки коммуникации и презентации.

Бывают еще и другие требования. Кстати, было бы интересно услышать, какие требования предъявляются к тренерам у вас. (пишите в комментариях)

Разберем требования по порядку.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ВЫБРАННОЙ ОБЛАСТИ

В нашем случае имеется в виду, конечно же, знания и навыки в области внедрения Бережливого производства и Шесть Сигма.

Безусловно, это требование для тренера является одним из определяющих. Действительно, как он будет кого-то обучать, если сам ничего в предмете не смыслит. Эффективность такого обучения будет, мягко скажем, сомнительной. К слову, я сам в самом начале своего пути по изучению LSS попал в такую ситуацию. Будучи «свежеиспеченным» зеленым поясом, пришлось тренировать себе подобных. И это было, как в анекдоте: «Ну тупые студенты пошли! Я им раз объяснил, два объяснил, три объяснил. Сам понял! А они ни в какую!»

Поэтому компетентность в LSS для нас – один из определяющих показателей. Что же туда входит?

Тренер просто обязан знать теоретический материал на уровне «разбуди ночью, назови инструмент, должен дать развернутый ответ». Это, на мой взгляд, даже не подлежит обсуждению.

Кроме того тренеру очень важно иметь опыт использования всего того, чему он обучает. В противном случае получим, в лучшем случае, оторванного от реальности идеалиста-теоретика, а в худшем – опасного в своих заблуждениях советчика. Бережливое производство и Шесть Сигм – это не теоретические научные курсы. Обе эти методики родились и росли через практику, и именно практическая часть там определяющая, то есть тот самый опыт. Да, теория важна, но она всего лишь основа, к которой крепится опыт каждого конкретного пользователя. Это как скелет у людей. У всех он примерно одинаковый, а люди почему-то все разные, в зависимости от места проживания, условий жизни и тому подобных факторов.

Поэтому тренер, не применявший своих познаний в деле – практически бесполезен. Как только кандидаты в Зеленый пояс начнут делать проекты, они завалят его вопросами, на которые он при всем желании не сможет эффективно отвечать, поскольку сам не пробовал.

Итого, тренеру нужны теоретические и практические познания. И тут вопрос, откуда это все взять?

Как я уже писал ранее, внутренними тренерами становятся либо выходцы из производства, либо от HR берут имеющегося внутреннего тренера, например, по soft-skills и проводят с ними соответствующую теоретическую подготовку.

Первым, как правило, гораздо проще наработать практический опыт применения инструментов и методик (есть, где применять), чем вторым. Поэтому по данному показателю выходцы из производств обычно имеют преимущество.

Стартовую тренировку, как правило, и те, и другие, получают на каких-нибудь «курсах подготовки ЗП LSS», очных или заочных. То есть, с привлечением внешних тренеров. Реже учатся самостоятельно по книгам.

Если оценивать эффективность теоретических подготовок, то их можно ранжировать таким образом (от большего к меньшему):

1. Очные (как правило включают в себя персональные консультации, обилие практических работ и выполнение проекта под контролем опытного консультанта)
2. Заочные с проектом и коучингом. (примерно то же, что и п.1, только лекционный материал изучается самостоятельно, а затем обсуждается с консультантом. Он же контролирует ход проекта)
3. Заочные с проектом без сопровождения (сами изучаем теорию, сами пытаемся ее «натянуть» на практику. Консультант в лучшем случае отвечает на вопросы.)
4. Заочные без проекта (право уже практически бесполезное занятие)
5. Самостоятельное изучение (еще более бесполезно из-за обилия противоречивой информации «в интернетах» и малого количества действительно годной литературы)

Чтобы вырастить вменяемого тренера, подойдут только пункты 1 и 2. Все остальное практически гарантирует, что ваш тренер не будет адекватно разбираться в теории и не будет уметь применять ее на практике. По крайней мере, поначалу.

Ну и, разумеется, все это справедливо не только для внутренних тренеров, но и для внешних.

ЗНАНИЕ СПЕЦИФИКИ ПРОИЗВОДСТВА КОНКРЕТНОЙ КОМПАНИИ

Как это ни парадоксально, но это требование часто идет даже раньше предыдущего. Требуют в компаниях знания специфики и часто. Я лично сталкивался с подобным далеко не один раз.

А вместе с тем подобный запрос абсолютно бесполезен. Сейчас кто-то может со мной не согласиться, но давайте порассуждаем.

Специалист по Бережливому производству и Шесть Сигма – это специалист, который умеет РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ. Это его основная задача. Кроме того, такому специалисту нужно уметь организовывать работу проектных групп – экспертов в выбранном процессе, уметь пользоваться методиками, общаться с руководством, эффективно передавать результаты проектов.

Да, Зеленому поясу лучше быть специалистом в производстве, чтобы эффективнее управлять командой и общаться с ней на одном языке.

Но задача тренера НАУЧИТЬ кандидата методикам и их применению. А обе эти методики, как Бережливое производство, так и Шесть Сигм вполне пригодны для внедрения их практически в любое имеющееся на сегодняшний день производство и даже в сферу услуг.

В одной компании может быть далеко не одно производство. Так зачем тренеру быть специалистом во всех этих областях, если методика работает во всех? Даже перед кандидатом

не ставится такое требование, потому что у него в команде будут эксперты из реального процесса, которые гарантированно знают куда больше специфики, чем мог бы знать кандидат и тренер.

Так еще раз вопрос, зачем тренеру знать все тонкости производства? Разве что, чтобы покрасоваться перед кандидатами, вот, мол, какой я знающий.

Все, что действительно требуется от тренера – это понимание, что методики требуют адаптации в каждом конкретном случае под специфику процессов, и знание, как эту адаптацию производить.

Вот чему он должен обучать кандидатов, а вовсе не тонкостям их профессии, в которой они гарантированно разбираются лучше тренера.

Но раз за разом «требуется тренеры с опытом в такой-то области». Это «хорошо, если», но далеко не обязательно, так как методики на специфику «натягиваются» очень быстро.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Хорошо, если тренер ответственно подходит к выполнению своих обязанностей. Готовится к занятиям, ведет отчетность, отвечает на вопросы, контролирует ход выполнения работ, домашних заданий и прочего. Потому что без всего этого кандидаты, будучи загруженными сотрудниками (а еще большинство людей так или иначе ленивы), расслабятся и не будут «включаться» на обучении.

Последствия довольно предсказуемые: слабая теоретическая и практическая подготовка, неправильное применение инструментов и методик, неправильное руководство группами, неспособность эффективно выполнить задачу, разочарование у кандидатов и руководителей, в худшем случае закрытие программы.

Как говорится «оттого что в кузнице не было гвоздя».

В связи с этим аксиома: **«Тренер обязан быть ответственным за результат подготовки».**

ПРОАКТИВНОСТЬ

Что я, в данном случае, подразумеваю под проактивностью?

У кандидатов в пояса неминуемо возникнут проблемы с обучением, проектом, руководителями (ведь мы все помним, какие там противоречия). И эти проблемы надо кому-то решать.

Кто их будет решать? В идеале кандидат. Но мы все люди взрослые и реалисты притом, кандидату такие проблемы не нужны. Он о них и говорить-то никому не будет до того момента, когда надо отчитываться, а ничего не готово. И вот тут уж он все вывалит: «обстоятельства...», «они мне мешали...», «никто не помогает...» и все в том же духе.

Реально эти проблемы должен решать тренер. Вернее инициировать, подтолкнуть и контролировать процесс их решения. А раз никто о проблемах не говорит, надо находить их

самому, внимательно наблюдая за тем, что у каждого кандидата происходит при обучении и при работе с проектом. Вот эту работу я и называю проактивным подходом.

Ну и, в конце концов, он обучает этому кандидатов (что проблемы лучше устранять проактивно и т.п.), а сам этого не будет показывать? Сапожник без сапог, не иначе.

КОММУНИКАЦИЯ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Без этих навыков тренеру действительно никуда. Тренер, неспособный связать пары слов – частый персонаж всяческих низкокачественных комедий. В жизни все будет гораздо печальнее.

Ведь задача тренера – обучить кандидатов, а значит донести до них материал и проконтролировать его усвоение. При этом часть из кандидатов будет не хотеть учиться, часть на каком-то этапе демотивируется, у кого-то появятся конфликты на основной работе или в проектных группах... и со всем этим надо как-то справляться. У тренера нет реального авторитета, только тот, что он заработает себе сам. А неумение донести свою мысль через общение или через презентацию – серьезный удар по авторитету.

И вот тут, что характерно, преимущество обычно у уже имеющих внутренних тренеров от HR. Это вполне объяснимо, ведь у них куда больший опыт ведения переговоров, убеждения, работы с конфликтами. А производственникам эту науку обычно приходится изучать с нуля, набивая болезненные шишки на ровном, казалось бы, месте.

Это были наиболее типовые требования, которые часто предъявляются к тренерам. Из не вошедших в этот список я бы обратил ваше внимание на такие, безусловно важные качества тренера как:

- Упорство (иногда граничащее с упрямством)
- Некое бунтарство, выражаемое обычно в отсутствии страха перед всевозможными руководителями
- Самодисциплину
- Дружелюбие
- Педантичность и
- Эмоциональность или страсть.

Все эти качества обычно выносят за скобки требований, но все они очень важны для хорошего тренера. Я не стану их здесь расписывать. Если интересен такой обзор, пишите в комментарии, выпущу отдельную статью на эту тему.

И теперь главный вопрос: где ж такого человека, который всему этому удовлетворяет, брать-то?

Вариантов, как водится, несколько.

1. Воспитываем своего. Как уже говорилось, обычно это или выходцы с производства, или переподготовленные внутренние тренера других направлений. Первые знают специфику и нравы, владеют уже некоторым авторитетом, но обычно слабее в коммуникации и педагогике. Вторые наоборот, столкнутся с трудностями в зарабатывании авторитета. На сегодняшний момент статистика скорее в пользу первого типа. И все бы ничего, но людей с нужными характеристиками в компании обычно мало, за каждого идет кадровая война. Отпустить такого человека на обучение – это расточительство. Кроме того, его сначала надо подготовить, что потребует ресурсов «авансом» на устранение пробелов в знаниях и навыках.
2. Нанять готового. Как правило, такой специалист будет сразу эффективнее любого из пункта 1 (при условии, что подбирали его вдумчиво). При этом, если остается в силе требование «знает специфику», будет он у вас эту специфику постигать какое-то время, также потребляя ресурсы «авансом». Но, в целом, вариант неплохой.
3. Пригласить тренеров со стороны без найма. Да, те самые консультанты, у которых обычно опыта, знаний и навыков больше, а авторитет получается через представление кем-нибудь из высшего руководства. Этот вариант тренера по качеству обычно сильно превосходит предыдущие два по эффективности. А, учитывая, что никаких дополнительных затрат на их переподготовку не требуется, то и по цене получается вполне сравнимо. Но мы ведь с вами корпоративных тренеров хотим, верно?

Сказано было много. Что же обычно получается на практике.

Самый частый тип тренера – это представитель из п.1, которого пропускают через быструю переподготовку за пределами компании, и бросают «с лодки в воду» на растерзание кандидатам. Плюсы и минусы такого подхода мы с вами уже рассмотрели.

Надеюсь, что полученная информация поможет вам выбрать лучших из доступных тренеров.

Интересно, а какие тренеры у вас?

РАЗДЕЛ 2.6. ПРОВЕРОЧНЫЕ РАБОТЫ.

Сегодня наша тема – проверки знаний. Делать или не делать промежуточные проверки знаний? В каком формате лучше их проводить?

Давайте разбираться.

Любое обучение подразумевает оценку усвоения материала, и как минимум один раз эта проверка произойдет: в самом конце, когда придет время сертифицироваться.

НАЧНЕМ С ВОПРОСА, СКОЛЬКО ЖЕ ЭТИХ ПРОВЕРОК ДОЛЖНО БЫТЬ.

Существует мнение, что не стоит вообще проводить промежуточные тесты, а проверять один раз на выходе. Причем, такая позиция неожиданно весьма распространена. Доводы тут приводятся самые разные:

- Тренеру нужно готовить проверочные задания, потом их проверять. А у него и так дел много.
- Таким образом отсеивается наиболее недисциплинированная часть учеников, которые не повторяли материал
- Все равно толку от них никакого, так как ученики вызубрят все в последнюю ночь.

И еще много подобного.

Сразу скажу, я такую позицию не разделяю, но она существует, а посему заслуживает упоминания хотя бы потому, что указанные в доводах риски действительно существуют: и готовятся в последнюю ночь, и времени на это нужно вагон...

Есть и другая крайность, делать проверку после каждого учебного модуля, а то и после каждой лекции. И у нее есть свои последователи. Однако, если мы говорим об очном обучении, то при такой организации все риски, выделенные ранее проявляются очень остро. Кроме того, сразу после лекции/модуля у учеников в голове еще свеж материал, и отвечать им гораздо легче. Обычно проходит пара дней и в головах остаются крохи. Вот тут бы и проверить... но, в рамках корпоративного образования, кто ж даст постоянно дергать работников на какие-то «проверки знаний».

Вот и получается, что истина где-то посередине. Впрочем, от варианта с проверкой сразу после каждого модуля отказываться пока не будем. Он нам еще пригодится в дальнейшем.

Моя практика говорит мне, что формализация числа проверок, мол будет столько-то, не больше, не меньше, весьма неэффективна.

Предположим, в курсе вы запланировали две проверки. Отвели курс один раз, два раза... и все. Уже всем будущим студентам известны не только расписания проверок, но и примерные вопросы к ним (все студентами были). Можно, конечно, менять вопросы и задания... но все одно - это временные меры. Факт остается фактом, ваши будущие ученики уже знают, что конкретно будут спрашивать.

Есть тут и более неприятный момент. Предположим, что в ходе обучения вы чувствуете, что какой-то материал, что называется «просел». И тут бы его отдельно проверить, а все... проверки расписаны. Новую проверку воспримут в штыки и ученики, и руководство.

И это подводит нас к такому умозаключению, что проверки материала нужны ровно в тот момент, когда в них возникла необходимость.

Также вполне резонно будет проверять знания в логических промежутках материала, например, после каждого шага DMAIC. К этому вопросу мы еще вернемся в конце статьи.

ТЕПЕРЬ НЕМНОГО ПОГОВОРИМ О ТИПАХ ПРОВЕРОК.

Проверки можно разделить по форме:

- Устная

- Письменная
- Тест

По содержанию:

- Теоретическая
- Практическая

По оценке:

- Пороговая
- Оценочная

Рассматривать каждый тип по отдельности я не буду, так как все это довольно простые классификации. Нетрудно посчитать, что эти три классификатора дают нам 12 различных комбинаций.

Говорить о том, какая комбинация лучше, а какая хуже бессмысленно, пока мы не определимся с целью проверки.

И раз уж мы заговорили о цели, то давайте здесь сделаем небольшой шаг назад и зададимся вопросом:

«А КАКОВА ЦЕЛЬ ПРОВЕРКИ?»

Вы сейчас можете мне ответить: «ну очевидно же, проверка, насколько ученики усвоили материал». И это будет правдой. Но всегда есть нюансы в том, для чего мы делаем эту проверку. А учитывая обилие заинтересованных сторон в этом процессе, а также обилие противоречивых целей, эти нюансы становятся важны. Судите сами.

Итак, возможные цели:

1. Показать, что все хорошо
2. Показать ученикам, что они ничего не знают
3. Усилить дисциплину в группе. Проверочная как наказание.
4. Подготовить учеников к будущим тестам.
5. Отсортировать учеников

Согласитесь, что сложность проверочных заданий в каждом случае будет сильно различаться.

Но по порядку:

1. Показать, что все хорошо

К сожалению, это очень распространенный подход среди тренеров и учителей разных направлений, от школ, до корпоративного и даже консалтингового обучения.

Суть очень проста: мы делаем простенькую проверку, что называется «на дурака». Обычно это пороговый письменный тест по принципу «прошел/не прошел». Вопросы там несложные, на

уровне здравого смысла. Не справятся с ним разве что матерые прогульщики или лодыри. А вся остальная масса зачастую может справиться с таким тестом даже без особой подготовки (додумается, угадает, спишет, подскажут...). То есть эффективность такой проверки близка к нулю.

Зачем же она нужна? А вот именно, чтобы показать руководству, что все хорошо, что ученики усваивают материал и, внимание, тренер – молодец!

А для тренера это очень важно, быть молодцом. Ему же за это зарплату платят. Ведь, если он покажет руководству, что оценки плохие, материал не усваивается, то кто с большой долей вероятности окажется «крайним»? Верно, не недисциплинированный и нерадивый ученик, а тренер, который «плохо научил». Ох, сколько раз я слышал это «плохо научил», причем с разных уровней, от учеников, до высшего руководства.

Внешним консультантам с этим работать куда проще, у них и портфолио проектов, и определенная независимость, и определенный авторитет в профессии. Поэтому с их мнением обычно считаются. А что делать внутреннему тренеру, у которого «так много начальников».

Вот и получается, что удручающе часто проверки знаний проходят «для галочки» по указанной выше схеме. Причем это характерно не только при обучении Бережливому производству.

На выходе подобной схемы чаще всего получаются весьма посредственные Зеленые пояса, которые потом толком ничего сделать не могут. Но тренер свою «обязанность» уже выполнил, сертификат есть... «а дальше сами».

Лично мое мнение, что подобная практика безусловно вредна для любого предприятия, и я крайне не рекомендую ее использовать.

2. Показать ученикам, что они ничего не знают.

Данный метод автор сам применял не раз и убеждался в его эффективности. Особенно хорошо он работает в ситуации, когда где-то в середине обучения, когда материала уже более-менее начинает укладываться в голове, ученики ловят «звезду», мол «дайте нам задачу, уж мы ее...», и надо бы спустить их на землю. Суть метода такова, что мы, наоборот, даем ученикам крайне сложные задачи, обычно в полтора-два раза сложнее, чем от них требуется по сертификационным нормам. Чаще это комбинированная письменная работа по теории + практика (иногда с тестовыми вариантами) с балльной оценкой. Как правило, основная масса набирает удручающе низкое количество баллов (для них естественно). Вскрываются самые проблемные темы, вопросы, над которыми они не задумывались. Задачи, с которыми они были уверены, что справятся, оказываются не такими простыми.

Такой подход часто применяют в боевых искусствах. Когда у адепта начинает получаться, он начинает думать, что он уже «хорош», вот тут ему подсовывают бой без поддавок, всерьез. И вот тут все встает на свои места.

Да, здесь есть опасность здорово демотивировать учеников. Но, если в дальнейшем не дать им углубиться в самокопание и самоуничтожение, а показать им путь, как стать еще лучше, то уже

через относительно небольшой промежуток времени вы увидите серьезный качественный рывок в уровне знаний.

Жизнь в любом случае покажет им в дальнейшем то же самое. Но, когда это случится, под рукой уже не будет тренера с подсказкой.

Сможет ли внутренний тренер создать такой тест? Скорее всего да, поскольку, даже имея минимальную подготовку, он все равно на голову выше по знаниям, чем его ученики.

Разумеется, результаты этой проверки не стоит показывать руководству. Зачем вам лишние нервы? И хотя ученики, разумеется, будут роптать, эта проверка, как ни странно, является одной из самых гуманных по отношению к ним, так как цель всего этого мероприятия помочь в первую очередь будущим Зеленым поясам. У каждого из них становятся видны его зоны роста, и хороший тренер дальше строит свою программу, чтобы все эти зоны роста охватить. К слову, не случайно лучшими учителями в школе становятся далеко не самые «добрые».

Как уже говорилось, автор не раз применял такой метод, и результаты неизменно оказывались хорошими.

3. Усилить дисциплину в группе. Проверочная как наказание.

Кто помнит школу, наверняка вспомнит ситуацию: Вы плохо себя ведете? Ну что ж, достаем тетради, пишем «Проверочная работа».

Возможно именно оттуда ряд тренеров взяли подобный метод насаждения (а по-другому и не скажешь) дисциплины. С одной стороны все кажется вполне радужным: знания проверили, дисциплину укрепили (она и впрямь повышается, кому интересно лишний раз экзамен сдавать). Но по факту получается следующее. Нарушители дисциплины, которым это обучение по каким-то причинам неинтересно, скорее всего по-прежнему будут нарушать. Для них лишняя проверочная работа – лишь еще одно подтверждение «плохости» этого курса. И уж будьте уверены, они донесут это мнение до всех (им ведь надо как-то оправдать свое ничегонеделание). И внезапно их поддержат и дисциплинированные ученики, которым лишние (и не заслуженные, с их точки зрения) проверочные тоже вряд ли нравятся.

Вот и получается, хотели «разделять и властвовать», а на деле получили сопротивление по всем фронтам. Кого виновным назовут? Тренера.

Так что, на мой взгляд, единственный вариант такого применения проверочной работы, это когда вся группа здорово провалилась, и только с предварительной поддержкой руководства. Но даже в этом случае вариант сомнительный.

4. Подготовка к будущим тестам.

Тренер знает, что кандидаты должны знать для получения сертификата. Велик соблазн начать натаскивать их на этот ЕГЭ вместо полного всестороннего обучения материалам. Особенно, если цель у тренера выражена в количестве сертифицированных поясов. Трудозатраты при этом существенно снижаются, сами ученики вряд ли будут против, руководство (если всерьез

не вникало) тоже радо (пояса-то есть). И все хорошо... ровно до тех пор, пока новоявленным поясам не придет время делать реальные проекты. Вот тут пробелы в образовании всплывают все разом, как правило, драматически для Зеленого пояса. А учитывая, что все пояса подготовлены по такой куцей программе... внедрению Бережливого производства в компании тоже можно посочувствовать.

Здесь вывод больше для заказчиков обучения. Не стесняйтесь уточнять программу обучения, сверяя ее с аналогами. Потратите немного времени, но избежите подобной ситуации.

5. Отсортировать учеников

Либо отсеять самых слабых, либо поощрить самых лучших. Либо просто сделать «табель о рангах». Такой тест является в меру сложным, примерно соответствуя уровню сертификационного. Обычно это оценочные проверки, без пороговых значений. Этот вариант как раз является лучшим для проверки знаний с последующей презентацией результатов руководству. Да, выше риск получить «плохо научил», но и оценка знаний точнее, а значит можно правильнее скорректировать программу в дальнейшем. Да и соревновательный дух в учениках разгорится, особенно, если в обучении несколько филиалов или отделов.

Финальная сертификационная проверка должна быть направлена именно на эту цель (в противном случае у меня для вас плохие новости). Ее задача как раз отсеять тех учеников, кто еще не готов к сертификации. Поэтому, как правило, это теоретический тест с пороговой оценкой + практическая устная проверка.

Подводя здесь итог, хочу отметить, что единственно приемлемыми вариантами проверочных работ лично я считаю №2 и №5.

И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СКОЛЬКО ЖЕ ВСЕ-ТАКИ ПРОВЕРОК ДЕЛАТЬ? И КАКИХ?

Мы уже пришли к выводу, что проверку нужно проводить тогда, когда в ней есть необходимость.

Если у вас очное обучение, то по мере прохождения материала вы будете общаться с учениками и замечать, что какие-то темы усваиваются лучше, а какие-то хуже. А еще есть особо важные или сложные темы. Поэтому промежуточные проверки имеет смысл устраивать, обнаружив затруднения у учеников или в особо важных моментах курса.

Вот мое предложение по организации проверок. Разбейте курс на логические тематические блоки. Для курса LSS их будет штук 5. После каждого блока можно сделать проверку типа 5, составляя рейтинг учеников. Итого 5 небольших проверок. Это позволит вашим ученикам оставаться в тонусе, а вам видеть их прогресс. Да и руководство сможет оценить динамику работы учеников, что снизит риск, что на вас повиснет «плохо научил».

1-2 раза за весь курс (лучше 2), устройте стресс-тест по типу 2. Первый имеет смысл сделать ближе к середине курса, второй – за пару месяцев до сертификации. Это придаст нужный разгон как лидерам (которые к этому моменту немного расслабятся), так и отстающим. При

этом обязателен разбор этой проверки, работа над ошибками и разбор с каждым учеником персональных зон роста.

Следите, чтобы между проверками был промежуток не менее 2х недель.

Итого, вместе с итоговой проверкой у нас получается до 8 штук. То есть для типового курса примерно раз в три недели.

Если у вас есть вопросы или замечания по предложенной схеме, смело пишете в комментариях.

РАЗДЕЛ 2.7. ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ.

Очное или заочное, теоретическое или практическое, любое обучение рано или поздно заканчивается. И сразу же возникает вопрос. А что дальше?

Очевидный ответ – сертификация. Это действительно так, но это лишь капля в море того, что теперь необходимо сделать.

В рамках этого блока я рассмотрю три составляющих периода после обучения. Под периодом после обучения я подразумеваю первый год-полтора. По моему мнению, это время можно условно разбить на три этапа в порядке их следования:

- Проектный
- Сертификационный
- Корпоративный

ПРОЕКТНЫЙ ЭТАП

В принципе, этот этап иногда рассматривают как часть обучения – практику. Задача кандидата на Зеленый пояс заключается в том, чтобы он применил полученные знания и принес пользу своей компании.

В организации первого проекта кандидата, как всегда, есть определенное разнообразие подходов.

ПОДХОД 1. ВЫХОДИМ НА СЕРТИФИКАЦИЮ БЕЗ УЧЕБНОГО ПРОЕКТА В ПРИНЦИПЕ.

При таком подходе кандидат в Зеленый пояс будет сертифицирован до реального практического опыта. Его он будет уже зарабатывать в реальных условиях, без поддержки. Это как учить плавать, бросая из лодки в море. Кто-то выплывет и научится, но большая часть утонет. Может быть такая схема и была бы рабочей, но уж слишком большой процент «утонувших» кандидатов получается. А мы ведь все-таки хотим улучшить ситуацию в компании, а не выискивать их толпы кандидатов потенциальных уникалов, способных выплыть в любой ситуации.

При всем этом, подход имеет неожиданно много последователей.

Во-первых, это тренера, адепты «недельного курса ЛСС» или «Теорию знает, на практике уже потом сам применит». Помните, когда мы обсуждали заинтересованные в обучении стороны, описывался тренер-фаталист, которому нужно провести максимум обучений с минимумом проблем? Вот для него такой подход – просто Клондайк. Штампуй себе недоучек пачками и горя не знай.

Во-вторых, это средний менеджмент, который частенько поддерживает такой подход. Особенно ярко это проявляется, когда им самим ЛСС не нужен или они его не понимают, а кандидат – их непосредственный подчиненный, которого и так оторвали от работы. В этом случае «отдел страдает» и «чем быстрее кандидат сертифицируется, тем лучше». Далее следует серьезное давление на тренеров с целью как можно быстрее вернуть кандидата в «альма-матер» и выкорчевать из его головы «всю ту дурь, что ему преподавали». Здесь я немного утрирую, все обычно не так печально, но вы удивитесь, как часто встречаются именно такие персонажи.

В-третьих, и это самая опасная ситуация, такой подход может поддерживать высшее руководство. Мотивации тут достаточно простые. Такой руководитель считает, что в компании и так все прекрасно, и никакой ЛСС не требуется. Но это направление или модно, или требуют клиенты, или оба вместе. Поэтому мы будем штамповать Зеленых поясов и козырять этим на переговорах.

Бывает и наоборот, руководитель считает, что все плохо. Надо быстрее-быстрее внедрять ЛСС и вообще что-то делать. А поэтому нечего тратить время на учебные облегченные проекты, давайте сертифицироваться и в бой.

Мое личное мнение, что спешка в данном вопросе до добра не доведет, а лишь сильно срежет количество поясов, а значит и возможный эффект от обучения.

ПОДХОД 2. ДАЕМ ИСКУССТВЕННЫЙ ПРОЕКТ.

Метод довольно уникальный. Сразу отмечу, я лично его встречал только один раз, и то в виде гибрида, но мне доводилось слышать и рассказы коллег, которые сталкивались с чем-то подобным.

Все сводится к тому, что каждому кандидату дается выдуманный проект, обычно не связанный с реальным производством (например, пресловутая «катапульта»). А дальше кандидаты должны выполнять его в течение обучения так, как если бы это был реальный проект, по итогам которого кандидат и сертифицируется.

Плюсы и минусы довольно очевидны. С одной стороны, проект прост и позволяет отработать основные инструменты методики. С другой стороны, мы все-таки занимаемся бизнесом, плюс специфика реального производства все же отличается от выдуманного кейса.

Как бы там ни было, я не рекомендовал бы подобный подход и рассказываю о нем скорее как о «надо же, и такое бывает».

Ах да, в моем случае нам дали задание сбросить куриное яйцо с 3го этажа на асфальт, не разбив его.

ПОДХОД 3. УЧЕБНЫЙ РЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ.

Суть метода в том, что кандидату сразу после обучения или еще во время него выдается реальный, но сравнительно простой проект, который к сертификации должен быть завершен. Опции бывают разные, например, иногда нужно довести проект минимум до стадии контроль или улучшение для сертификации. При этом тренер отслеживает прогресс кандидата и, при необходимости, корректирует ход работ.

Таким образом достигается сразу несколько целей. Во-первых, это реальный проект, а значит и реальная польза компании. 10 кандидатов – 10 проектов. Обучение окупается практически сразу.

Во-вторых, кандидат сразу пробует реализовать методики в настоящих условиях. А значит сможет лучше усвоить тонкости и нюансы. В-третьих, кандидат не один. Если он начнет «тонуть», его поддержит тренер. В-четвертых, над кандидатом не висит как дамоклов меч сложность и важность проекта, мол «провал недопустим». В-пятых, готовится команда проекта, которая к следующему серьезному проекту уже будет лучше подготовлена.

В результате подхода получаются лучшие результаты и в общей массе хорошо подготовленные Зеленые пояса.

Минусами можно назвать несколько более долгую раскачку до перехода к серьезным проектам, что при сложной корпоративной ситуации может быть неприемлемо, повышенную загрузку тренера, которому нужно вести все эти проекты, и большее отвлечение кандидатов от постоянной работы (к слову, к этому всем недовольным дальше все равно придется привыкать, так как Зеленый пояс должен часть своего времени уделять ЛСС).

Данный подход лично я считаю наиболее оптимальным для обучения ЗП.

ПОДХОД 4. РЕАЛЬНЫЙ СЕРЬЕЗНЫЙ ПРОЕКТ.

Подход является полной противоположностью первого подхода. Там мы не давали никакого проекта, а тут сразу вколачиваем кандидату серьезную корпоративную задачу из разряда «никто до тебя решить не смог».

При этом много общего и с третьим вариантом, потому как тренер и тут помогает кандидату выполнять задачу.

Экономический эффект тут может быть очень хорошим, ведь мы решаем важные насущные задачи. Но ключевое слово здесь «может быть». Получив настолько амбициозную цель, довольно большая часть кандидатов испугается, демотивируется и будет каждый свой шаг согласовывать с кем угодно, лишь бы не принимать столь важные решения самому. Я не говорю, что так будут делать все кандидаты, но подобная тенденция обычно прослеживается, когда в дело идут серьезные цели или требуемый экономический эффект.

Кандидатов можно в этом случае сравнить со студентом, которому в качестве диплома поручили написать докторскую диссертацию. Теоретически он может это сделать... а на практике, как повезет.

Мой опыт показывает, что чаще не везет. А если добавить возможные репрессии, которыми будут грозить руководители в случае невыполнения целей, ситуация может стать совсем печальной для кандидата.

Я ни в коем случае не призываю отказываться от серьезных проектов. Но не первым проектом и не зеленым поясом. Такой подход идеально подойдет, скажем, при обучении Черного пояса. Он-то уже несколько проектов сделал, его трудностями напугать сложнее. Да и эффекта от него ждут большего.

В целом это основные типы подходов к «озадачиванию» кандидатов проектами, с которыми я так или иначе сталкивался. Если вы знаете еще варианты, то смело пишите в комментарии. Обсудим.

СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ ЭТАП

Обычно сразу за проектным этапом начинается подготовка и проведение сертификации.

Сертификация отличается от промежуточных проверочных работ, которые мы разбирали в одной из предыдущих частей.

Начнем с относительно простого вопроса, а с какой стадией проекта допускать к сертификации.

Какие-то компании придерживаются принципа «закончил проект, получил сертификат». То есть кандидат должен полностью закончить и защитить все действия по проекту, включая контрольные мероприятия и обеспечение устойчивости решения. Плюсы очевидны, кандидат полностью проходит весь путь от начала до конца, приносит подтвержденную выгоду. Минус тоже довольно очевиден, средний проект начинающего Зеленого пояса длится не меньше 4-5 месяцев. И пока он его не закончит, ему нельзя будет поручить новых, более важных проектов.

Какие-то компании считают, что кандидат должен показать ключевые умения именно по решению проблем, поэтому позволяют выходить на сертификацию только с детальным планом шага Контроль без самого шага. Планируется, что кандидат после сертификации доведет проект до конца. Некоторые идут еще дальше и позволяют ограничиваться детальным планом и шагом Улучшение.

Понять этот подход довольно просто. Шаги Улучшение и особенно контроль – это минимум месяц проекта. Причем аналитической работы, а значит и загрузки команды существенно меньше. Что приводит к вполне логичному предложению распараллелить процесс, доделывая один проект, начать более серьезный.

Да и тренер сможет приступить к обучению следующей волны на месяц раньше, что тоже бывает ценно.

Минусом такого подхода является отсутствие гарантий, что проект таки будет закончен. Часть кандидатов, настолько радуются новому статусу Зеленого пояса, что забывают об обязательствах закончить проект.

Поэтому единой «таблетки» нет. Есть время и хотите проверенных поясов, давайте им полный проект. Нет времени, и вы можете проконтролировать выполнение проекта, давайте усеченную версию.

Но главный вопрос в этом блоке: кто будет сертифицировать?

И возможные варианты:

- Сам тренер
- Сторонний проверяющий
- Совет руководителей
- Черный пояс или Мастер черного пояса.
- И их различные комбинации.

САМ ТРЕНЕР

Ситуация характерна для компаний в самом начале пути корпоративного обучения Зеленых поясов. В лучшем случае у них есть Черный пояс как центр всей этой деятельности. Но обычно это подготовленный тренер, который и занимается всеми этими вопросами.

И очень логичным выглядит шаг отдать всю сертификацию в руки самого тренера. Он ведь знает, что должен знать и уметь Зеленый пояс.

В принципе, все так. Но только при условии, что тренер заинтересован в объективности оценки. А с корпоративными тренерами это не всегда так. Вспомним боязнь «плохо научил» и избегания проблем тренером. В таком случае тренер будет сертифицировать, закрывая глаза на все мелкие и крупные огрехи в теории и практике. Потому как его главная задача – сертифицировать любой ценой. И мы получаем все то, о чем уже не раз говорилось: слабые пояса, нерешенные задачи, плохое внедрение.

Другая ситуация, когда тренер таки заинтересован в отборе качественных кадров. Тогда это будет действительно достаточно эффективная оценка кандидатов.

Вывод простой и сложный одновременно. Хотите передать сертификацию тренеру, добейтесь того, чтобы ему было выгодно отсеивать плохих кандидатов. Это и постановка правильных целей тренинга и система мотивации тренера... Об этом в предыдущих частях уже было написано много.

СТОРОННИЙ ПРОВЕРЯЮЩИЙ

Это могут быть совершенно разные люди. От консультантов-фрилансеров, до солидных компаний, специализирующихся на сертификации. Бывает и так, что для сертификации приглашают партнеров, у которых ЛСС развит лучше.

При таком подходе мы решаем сразу несколько задач. С одной стороны мы получаем независимую оценку кандидатов. С другой, проверяем работу самого тренера, а значит он будет работать лучше.

Но не стоит забывать и о рисках. Во-первых, мы должны быть уверены в компетентности проверяющего. В противном случае можно просто забраковать хороших кандидатов или пропустить неподходящих. При этом стоит помнить о том, что существует несколько «школ» ЛСС, которые подчас сильно отличаются друг от друга в деталях и особенностях. И пригласив проверяющего со школой, отличающейся от школы тренера, мы получим конфликт. В худшем случае тренер и проверяющий начнут перетягивать одеяла, доказывая некомпетентность друг друга. А так как ЛСС учит все хорошо аргументировать, то доказательств с обеих сторон хватит, чтобы обеспечить всему высшему руководству долгую головную боль.

Во-вторых, это денежный вопрос. Услуги сторонней организации – это самый дорогой способ оценить кандидатов.

Есть еще риск «обидеть» тренера недоверием. Но этот риск уже зависит от каждого конкретного тренера и его характера. Где-то придется учитывать и такое.

Но в целом, если проработать вышеуказанные риски, то подход рабочий и достаточно эффективный.

СОВЕТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Иногда туда еще и тренера добавляют.

Собираем совет директоров, они смотрят на успехи кандидата и выносят вердикт.

Здесь есть очень хороший плюс. Руководители знают компанию и производство, поэтому кандидату будет гораздо сложнее пропихнуть им нерабочий проект. Кроме того, руководство такого уровня уже привыкло мыслить категориями финансовой эффективности, а значит с этой точки зрения проект будет оценен на все 100%.

Проблемы начинаются, если руководители сами еще не до конца знакомы с методиками ЛСС (или вообще не знакомы). В такой ситуации оценить теоретическую подготовку кандидатов они попросту не в состоянии. Да, добавление тренера улучшает ситуацию, но с рисками, как в подходе «сам тренер».

На практике очень часто встречается гибрид в духе «теорию проверяет тренер, практику совет».

Данный гибрид объединяет сильные и слабые стороны обоих подходов. За неимением ничего лучшего, сойдет. Но все же имеет смысл посмотреть более эффективные варианты.

ЧЕРНЫЙ ПОЯС ИЛИ МАСТЕР ЧЕРНОГО ПОЯСА

Идеальный вариант, если таковой пояс есть в компании. Он и теорию хорошо знает, и практику. И нет ему никаких резонов сертифицировать для галочки.

Проблема только одна, где ж его взять, например, если мы только-только начали обучать.

Вывод: такой метод хорош на более поздних этапах развития ЛСС в компании.

ГИБРИДЫ

Рассматривать все многообразие гибридов я не буду.

Чаще всего стараются подбирать варианты так, чтобы усилить плюсы и уменьшить минусы. И это нормальный здоровый подход.

Хуже, если гибриды подбираются, исходя из тех средств, что есть, без анализа. Тогда сложно сказать, что в итоге получится.

КОРПОРАТИВНЫЙ ЭТАП

Сертифицировали поясов, они сделали свои первые проекты. Руководители радуются, мол «ух, заживем».

А вот и не факт.

Статистика показывает, что процент сертификации кандидатов с первого раза 60-70%.

И примерно столько же процентов уходит из ЛСС в течение первого года после сертификации. Поводы самые разные, но причина одна: отсутствие корпоративной программы по вовлечению и удержанию таких сотрудников.

На этом этапе нужна серьезная системная работа высшего руководства, кадровых служб, даже среднего менеджмента. Задача – сделать такую обстановку в компании, при которой быть Зеленым поясом выгодно и престижно. Зеленые пояса должны получать проекты от Чемпионов (вопреки расхожему мнению, что они сами себе их должны искать), иметь возможность набрать команду и реализовывать проект без постоянного преодоления различных естественных и искусственных препятствий.

Да, Зеленый пояс должен уметь преодолевать трудности. Но когда эти трудности повсюду, от создания команды, до внедрения какой-либо идеи, то большинство ваших поясов (все еще неопытных), попросту сдадутся и либо откатятся к прежней работе, либо уволятся, либо крайне демотивируются и станут противниками ЛСС.

Только единицы, проходя через подобное «горнило», остаются в ЛСС. Но они скорее исключение.

Так что же делать, чтобы первый год новоиспеченных Зеленых поясов не превратился в полосу препятствий.

НУЖНА КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ПООЩРЕНИЯ ЗЕЛЕННЫХ ПОЯСОВ.

Система может быть любой по наполнению, но она должна решать одну главную задачу. Зеленый пояс должен быть ценным в глазах компании. Не выглядеть ценным, а именно быть таким.

Самая частая ошибка здесь постулировать, что Зеленый пояс – это здорово, а на деле ничем это не подкреплять. Это лучшая стратегия избавиться от всех ваших Зеленых поясов разом.

Необязательно поощрять Зеленых поясов материально (это, к слову, даже вредно). Но тот сотрудник, которого отобрали для подготовки, должен понимать, что его жизнь меняется к лучшему (как в космонавты отобрали), а не «вот блин, теперь в два раза больше впахивать».

Эту работу тренер никогда не сможет сделать сам. Это задача высшего менеджмента и кадровых служб. Хорошо бы сюда и средний менеджмент подключить.

ПООЩРЯТЬ ТЕХ, КТО ПОМОГАЕТ ЗЕЛеныМ ПОЯСАМ

Это и участники рабочих групп, и руководители, помогающие в проектах, и просто сотрудники, которые, например, потери собирают.

Принцип тот же: каждый сотрудник должен четко прослеживать связь между «помощь ЗП» и, грубо говоря, «собственной ЗП». Это, к слову, вообще полезно в компании, когда сотрудник может связать стратегические цели компании со своими задачами и собственным благосостоянием.

Ведь решая проблемы компании, Зеленый пояс улучшает ее финансовое состояние. Поэтому помогая ему, ты помогаешь делать собственную жизнь лучше.

Вообще тема подобной мотивации это даже не на статью, тут целые диссертации можно писать.

Но, как минимум несколько шагов в сторону поощрения деятельности ЛСС просто необходимы.

СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОЕКТОВ

Каждый Зеленый пояс должен получать проекты сверху. Квалификация подобного специалиста, как правило, не предусматривает способность самостоятельно находить системные проблемы компании. Это задачи Черных поясов и выше. Поэтому Зеленого пояса нужно регулярно озадачивать важными для компании проектами. Пока у вас нет Черных поясов или Дирекции по ЛСС, это нужно делать совету высших руководителей. И о Дирекции.

СОЗДАНИЕ ДИРЕКЦИИ/ДЕПАРТАМЕНТА/ОТДЕЛА ПО LEAN+ШЕСТЬ СИГМ (ЛСС).

Это центр внедрения методик на вашем предприятии. Именно они будут распределять задачи поясам и контролировать процесс их выполнения.

В состав этой дирекции обычно включают лучших сертифицированных кандидатов в Зеленые пояса и развивают их затем в Черных поясов.

Дирекция в дальнейшем будет осуществлять процесс взаимодействия между высшим руководством и Зелеными поясами, переводя стратегические направления компании в нарезку конкретных проектов для исполнения.

Можно, разумеется, и не создавать дирекцию... но тогда высшему руководству придется это все делать самим.

КОНТРОЛЬ ПРОЕКТОВ.

Без контроля ваши Зеленые пояса «потеряют страх» и перестанут заниматься ЛСС.

Поэтому очень важно создать систему контроля достижений и работы каждого Зеленого пояса (да и остальных поясов тоже).

В первом пункте мы давали понять кандидатам, что они ценны для компании. Здесь нам важно напомнить им об их обязанностях, почему они так ценны.

Вариантов масса.

Как минимум, каждый кандидат должен таки закончить свой проект. Вплоть до угрозы потери пояса (часто в компаниях неохотно идут на подобные меры. Я лично считаю, что зря).

Распространенным способом контроля являются различные регламенты о том, какую работу должен выполнять пояс в течение года. Например, провести как минимум 1 проект, 1 обучение и поучаствовать в 2 проектах других поясов.

Можно включить сюда соревновательные моменты, например рейтинги, звания и прочее в том же духе.

В любом случае, в вашей компании должен быть способ контролировать деятельность поясов. Часто контроль сбрасывают на ту самую Дирекцию, что вполне закономерно.

Подведем итог. Если вы хотите эффективного и устойчивого развития ЛСС в компании, то очень важно создать не только обучающий курс, но и всю инфраструктуру для дальнейшей полноценной работы вашей команды специалистов ЛСС.

На этом разбор обучения закончен. В последующих главах я буду разбирать самые типовые проблемы, возникающие при обучении.

Если у вас есть дополнения или возражения к представленным мною выводам, пишите их в комментариях, будем обсуждать.

ГЛАВА 3. ЧТО МОГЛО ПОЙТИ НЕ ТАК?

В рамках этого блока я рассмотрю типовые, на мой взгляд, трудности, которые могут возникнуть на том или ином этапе обучения.

При этом я вижу свою задачу не просто рассказать «а как оно бывает», а дать свои рекомендации, как ту или иную проблему предотвратить или преодолеть.

Это опять будет несколько глав. Напомню, что предполагается обсудить:

- a. Проблемы с тренером
- b. Проблемы с учениками
- c. Проблемы с руководителями
- d. Проблемы с персоналом

Разумеется, это не полный перечень того, с чем могут быть трудности. Но эти «подводные рифы», на мой взгляд, самые большие и коварные.

По-прежнему буду рад мыслям или обсуждениям в комментариях.

РАЗДЕЛ 3.1. ПРОБЛЕМЫ С ТРЕНЕРОМ.

Мы уже рассматривали в разделе, посвященном тренеру, что у него есть масса причин и возможностей создавать трудности. В связи с этим можно выделить одну из главных заповедей при работе с внутренним тренером: **контролируйте его моральное состояние.**

Что же может пойти не так с тренером?

Я рассмотрю две категории: Проблемы на старте (если уж кого взяли, того взяли) и Проблемы в процессе обучения.

НАЧНЕМ СО СТАРТОВЫХ ПРОБЛЕМ.

Стартовые они потому, что проявятся очень быстро.

«НЕ ТОТ» ВОЗРАСТ.

Возраст тренера может варьироваться в широких пределах, учитывая тот факт, что стать им может как молодой специалист после соответствующего обучения в два-три года, так и «перепрограммированный» опытный специалист вплоть до предпенсионного возраста.

Когда возрастной разрыв между тренером и группой находится в пределах плюс минус 5 лет, проблем быть не должно. Но могут возникнуть и серьезные разбросы, например, тренер в годах, а группа – молодые специалисты или молодой тренер и зрелые специалисты. В этих случаях возможны недопонимания и даже конфликты на этой почве.

В первом случае со зрелым тренером все чуть проще, так как особенность российского воспитания по-прежнему предполагает, что старших нужно уважать. Поэтому серьезных проблем тут не ожидается. Единственный серьезный момент, который может негативно

сказаться на всем обучении – это неумение или нежелание (в силу возраста) тренера использовать компьютерные программы и инструменты. Пожалуй, только в этом случае имеет смысл вмешиваться в учебный процесс.

Впрочем, это легко лечится путем добавления к опытному тренеру помощника-новичка помоложе, который и возьмет на себя компьютерную составляющую курса. Важно при этом ввести нового тренера аккуратно, не ущемляя самолюбие имеющегося тренера.

Во втором случае с молодым тренером все может стать куда печальнее. Тренера могут просто перестать воспринимать всерьез: «да я 20 лет в этой отрасли, чему он там меня может научить?» или «да он в нашем производстве не разбирается», «мал еще меня учить» и так далее. В результате группа перенесет свое легкомысленное отношение к тренеру на предмет, что неминуемо скажется на качестве знаний.

У меня несколько лет назад произошел забавный случай, когда первый вопрос ко мне при встрече с представителем заказчика прозвучал так: «Тебе сколько лет, ребенок?». Время быстро поставило все на свои места, но с таким отношением начинающий молодой тренер может и не справиться.

Выявить это просто. Достаточно пообщаться с тренером и учениками, посмотреть на график посещаемости.

Таблетка, в принципе, довольно простая: достаточно пару раз появиться на обучении уважаемому руководителю, который объяснит всем, какой полезный специалист этот тренер, и что ему этот уважаемый руководитель верит. По-умному эта процедура зовется «передача авторитета». Этого должно хватить для стартового запаса доверия. А дальше уже тренер сам.

НЕДОСТАТКИ КВАЛИФИКАЦИИ

Они могут быть самыми разными. Как правило, со всеми такими недостатками можно справиться.

а. Невнятная речь

Со знаниями все в порядке, но донести до учеников материал очень затруднительно. Либо это очень тихий голос, либо невнятное произношение, либо что-то в этом духе. Но в итоге ученикам сложнее воспринимать материал, они быстрее устают, качество обучения падает, а уровень раздражения растет.

Выявить такую проблему просто, достаточно пообщаться с тренером больше 2х минут. Решаются такие проблемы устранением недостатка у тренера через курсы дикции, микрофона и т.д. в зависимости от причины невнятности речи.

б. Перекос в знаниях

Суть проблемы в том, что тренер сам не сильно разбирается в части инструментов или даже методик. Соответственно, он не может качественно обучить других.

Быстро выявить такую ситуацию сложно, если вы сами не специалист. Как вариант, можно взять какой-нибудь список вопросов для сертификации из внешних источников и посмотреть, есть ли перекося в знаниях учеников. Если у большого числа есть провалы в теме, то либо это действительно сложная тема, либо есть провал в знаниях тренера. Дальше только общаться с ним.

Добросовестные тренеры, как правило, сами знают свои слабости и по мере сил устраняют их. Недобросовестных придется побуждать к повышению квалификации принудительно.

с. Неверные знания.

Часто бывает в компаниях, где внедрение производственных систем только начинается. Отправили тренера на обучение, он там чему-то научился, что-то понял неправильно и принялся распространять свои ошибки дальше. И проверить в компании его некому.

Такой тип очень опасен, так как неверные знания не приносят пользы. В результате ухудшается имидж методик, в них никто не верит. Внедрение останавливается.

В идеале, таких тренеров вообще нельзя допускать до работы. Но это не всегда возможно.

Но и тут есть выход. Достаточно при стартовой подготовке тренеров обучить не одного, а два-три тренера. Тогда их коллективное осознание материала скорее всего не даст появиться серьезным заблуждениям. В худшем случае получится Перекося в знаниях.

d. Поверхностное или очень детальное повествование

Некоторые тренеры склонны не углубляться в суть, пробегая материал по верхам. В результате у учеников остается только поверхностное понимание материала, так как сами в материалы они не лезут обычно. У меня в институте был преподаватель, который давал по теме пару ключевых фраз, а потом показывал на свою книгу и говорил «В книжечке все есть». Мы его так и называли.

А бывает и наоборот, тренер настолько детально углубляется в повествование, перескакивая в процессе с темы на тему, что ученики в какой-то момент времени просто теряют нить повествования и отключаются. Мы у себя зовем такой вариант «завести за корягу».

Оба варианта создают сложности ученикам, вызывают их недовольство... но, в принципе, никаких других проблем не приносят.

Выявляется это относительно просто, можно листами оценки обучения, можно личным присутствием на занятии. Лечится сложнее, но, учитывая небольшую тяжесть проблемы, можно просто периодически напоминать тренеру о проблеме.

e. Дисциплинарные проблемы

Опять же, две крайности: Тиранин или Анархист. У первого ученик не сможет и пикнуть без разрешения, второй будет закрывать глаза даже на самые жесткие нарушения дисциплины.

Оба варианта, тем не менее, приводят к тому, что ученик думает уже частично или полностью не о предмете, а о дисциплине или посторонних вещах.

Качество обучения падает, причем примерно одинаково.

Выявить тирана проще, чем анархиста, на него обычно больше жалуются. Для выявления помогут наблюдения.

А вот лечатся такие состояния тяжело. В некоторых неизлечимых случаях, когда проговор проблемы не помогает, от тренера, на мой взгляд, лучше избавиться, как представится возможность.

f. Проблемы с подготовкой курсов

Такой тренер испытывает большие трудности с организацией курса. Он может быть рассеянным, несобранным, может испытывать трудности со структурированием информации.

Вердикт один: он не может сам составить нормальный курс, даже при условии отличных знаний.

Выход довольно прост – дать ему ассистента именно под эту работу. Хотя это и дополнительные ресурсы.

Есть еще много разных стартовых проблем, которые могут возникнуть с тренером, но, думаю, что наиболее важные я проговорил. Если у вас есть еще, что сюда добавить, пишите в комментариях. Обсудим.

ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ.

Они проявляются, спустя долгий период времени. Может даже пройдет не одно обучение, прежде чем проявятся эти ситуации.

МОРАЛЬНОЕ ИСТОЩЕНИЕ

Как уже говорилось ранее, на тренера при его работе оказывается очень серьезное давление. Это может быть давление сверху: ты их там качественно научи, а не то... Может быть давление «на жалость» снизу: «вот не получу пояс, меня уволят-я-я-я...». Непосредственные руководители давят со своей стороны: «а нельзя как-то покороче это обучение сделать?». Есть и другие формы. В результате на тренера обычно одновременно оказывается два-три противоречивых давления и крайним во всех этих разборках будут пытаться сделать его. Все это не способствует здоровью и спокойствию.

а. «Как вы все меня достали!!!»

Принимая все близко к сердцу, в какой-то момент времени ваш тренер может совершенно банальным образом сорваться, безобидно уволившись или более радикально: наорав на кого-нибудь, спровоцировав серьезный конфликт или даже вступив в драку (такое редко, но бывает).

Но это явный срыв, который быстро проходит и поддается «лечению». В этом случае главное не начать искать виноватых с ходу, как это часто любят делать, а объективно проанализировать

ситуацию и сделать соответствующие выводы. Ведь адекватный человек ни с того, ни с сего не начинает кидаться на людей. Я не пытаюсь здесь оправдать подобные поступки, я лишь хочу сказать, что все это результат серьезного и длительного стресса, копившегося не один день. Это следует учитывать как смягчающее обстоятельство минимум.

б. Моральное истощение: «Они все идиоты»

Предыдущий вариант - это крайний случай. Они все же случаются не так часто. Куда чаще возникает такая ситуация, при которой тренер начнет оправдывать постоянные противоречивые требования окружающих к нему... скудоумием этих окружающих. Еще раз повторюсь, происходит это не сразу (если сразу, гоните тренера в шею как можно быстрее), а в результате долгого противостояния, попыток объяснить, понять, осмыслить и так далее. В какой-то момент человек пасует перед очевидной бессмысленностью происходящего и в дело вступает вышеуказанная защитная реакция. Я сам однажды через это прошел, тщетно пытаюсь понять логику поступков моих зарубежных начальников и не получая от них никаких разъяснений. В какой-то момент я действительно начал считать их идиотами, которых прислали в Россию «потому, что нигде больше они негодились». При этом совершенно очевидно, что это не так. (К слову мои знакомые периодически намекают мне, что моя позиция к ним не поменялась и поныне).

Результатом такого подхода будет отеческое «терпеливое» отношение к руководителям, ученикам, их начальникам как к большим неразумным детям, которые ничего не знают.

Качество и интересность обучения начнут страдать очень быстро, что усилит давление, вызовет большой стресс, ответную защитную реакцию «подтверждения идиотизма», и круг замкнулся.

Выйти из него тренеру самостоятельно практически невозможно. Настрой на коммуникацию к этому моменту падает до ужасного уровня (ну не будете же вы на полном серьезе доказывать что-то, например, обезьяне). Вывод тренера из такого состояния требует одновременно быстрых и длительных действий. Во-первых, заметив такое состояние дел (а, если вы хоть немного понаблюдаете со стороны за поведением тренера, это станет очевидным), **нельзя оказывать на тренера какое-либо давление**. Он лишь еще глубже уйдет в новый придуманный мир, где вы тупая, но очень сильная обезьяна. Поэтому первое, что стоит сделать – снять с него давящий на него пресс. Отправьте его в отпуск, на какой-нибудь тренинг. Смените ему обстановку кардинально. Пока он там потихоньку приходит в себя, сообщите об этом штатным психологам, если есть, или придется самим думать, как аккуратно вытащить из тренера весь клубок противоречий. Как бы то ни было, простое человеческое доброжелательное общение обычно помогает. После чего, нужно последовательно устранять возникшие противоречивые давления. По сути, дальше нужно убрать все дополнительные требования с тренера, кроме главного.

Как это сделать? Единой таблетки нет. Все зависит от вас и обстановки в вашей компании.

с. Моральное истощение: «Разделяй и властвуй»

В предыдущую ситуацию обычно попадают люди с высокими моральными принципами и силой духа, не склонные к лжи. Если моральные принципы понижее, то вполне вероятно такое развитие событий.

Тренер просто плюет на всех и начинает показывать всем ровно то, чего они хотят, выставляя себя в хорошем свете и скидывая неудачи на кого-то другого, стравливая тем самым заинтересованные стороны. Руководству нужно больше поясов и выше качество? Пожалуйста, вот они, все обучены. Результаты тестов отличные. Почему не работают, как надо? А это все их руководители мешают, вот у меня тут и доказательства есть...

Ученики не хотят учиться, не беда. Вот вам простейшие инструменты, минимальные задания, помощь при выполнении проекта. О, ты сертифицировался и чувствуешь себя звездой? Но мы-то знаем, как ты этого добился... Так что лучше тебе помалкивать.

И все в том же духе. Результат предсказуем. Качество обучения ушло в ноль, все винят друг друга и косо поглядывают на «белого и пушистого» (если он не дурак) тренера, подозревая, что тут что-то не чисто. Но доказательств нет.

Выйти из такого болота своими силами будет весьма сложно, особенно, если руководители сами не сильны в методиках LSS.

Тут, пожалуй, единственным разумным выбором будет провести аудит знаний сертифицированных кандидатов сторонними консультантами, которые быстро выявят всю схему. Ну а что дальше делать с проблемным тренером, решайте сами. В принципе, есть варианты, при которых его даже можно не увольнять.

d. Моральное истощение: «Будь что будет»

Определенная часть тренеров при постоянном перекрестном давлении ломается и становится фаталистами. Такой тренер будет по-прежнему выполнять все точно так же, как и прежде, смиренно получая и снося все упреки, укоры и прочее. И вроде бы для компании не такой и плохой результат, если бы не одно но: такое состояние очень быстро вызывает реальные проблемы со здоровьем. Я лично был свидетелем, как женщина, попав в схожую ситуацию (не связанную, правда, с тренерством) начала очень быстро «гореть» и через год попала в больницу с подозрением на рак. Смена деятельности решила проблему.

В конечном счете, самостоятельно или под влиянием обстоятельств, такой тренер вас покинет.

Противостоять этому очень сложно, потому что это самый тихий из всех аналогичных процессов. Сам он жаловаться перестанет, внешне никто ничего не заметит, кроме тех, кто хорошо знает тренера или с ним тесно общается. Вот они-то и могут помочь сохранить специалиста. На ранних стадиях можно успеть снять противоречивые давления и поддержать тренера. И чем дальше, тем сложнее, учитывая, что снятие противоречий далеко не быстрый процесс.

НЕДОВОЛЬСТВО ТРЕНЕРА

В отличие от морального истощения, когда противостояние невозможно или было проиграно, недовольство – это самое начало. Что-то в компании (хуже, если в стране или мире) тренеру не по душе. И это может быть как связано с обучением, так и не связано.

Вариантов развития событий тоже несколько:

а. «Проповедник»

«А сейчас я вам расскажу что происходит...». И дальше начинается подстраивание материала под убеждения тренера. В лучшем случае он будет особым образом находить примеры в компании, помогающие в усвоении материала, но отражающие его точку зрения. Это, можно сказать, безобидный вариант.

Куда хуже, когда часть отведенного на обучение времени уходит на эти «проповеди». Причем существенная часть. Я не имею ничего против тренерского приема «лирическое отступление», когда на отвлеченных примерах раскрывается материал или дается разрядка для учеников. Проблемы начинаются, когда эти лирические отступления становятся большими... и не связанными с темой обучения. В бытность мою студентом, был у нас преподаватель, который примерно половину (если не больше) времени семинара травил нам байки и общался за жизнь. Было, конечно, интересно, пока не началась сессия, и мы вдруг не осознали, что за эти байки зачет нам никто не поставит. И вообще никому они не нужны.

Бороться с проповедником сложно. Руководство не видит, что происходит на занятиях, а жалобы учеников о том, что тренер байками кормит, воспринимают чаще как отговорки.

Более того, при слабом подборе учеников, их такая ситуация зачастую устраивает. Не надо ничего учить, не надо работать, зарплату платят... красота. А пояс тренер и так выдаст.

При хорошем подборе учеников, те очень быстро выявят склонность тренера к пустому трепу и «сдадут его властям». Либо своим непосредственным начальникам, либо, что реже, сразу наверх. А уж непосредственные начальники непременно доведут эту информацию наверх.

В принципе, если ограничивать активность проповедника, он безобиден. Ограничивать ее можно по-разному: делать профилактические беседы, делать листы оценки обучения (кто-нибудь да напишет про это), иногда посылать «агента» на занятия (для больших групп).

б. «Подстрекатель»

А вот эта разновидность пророка уже куда менее безобидна. Ему, как правило, что-то конкретно не нравится и он «знает, как должно быть».

Например. Тренер на дух не переносит систему 5С (неважно почему). Зато боготворит ТРМ. Стоит только на занятиях хотя бы близко подойти к этим вещам, он начинает всячески призывать игнорировать и саботировать неправильный, с его точки зрения, вариант. Взамен он будет призывать использовать только правильный, убедительно доказывая его превосходство.

На выходе у таких тренеров могут получиться пояса, не воспринимающие методiku Шесть Сигм, тот же 5С... да и любую другую составляющую LSS. Что естественно обедняет кандидата.

Куда хуже может быть ситуация, когда целью Подстрекателя становится действующая ситуация в компании или в отдельных ее частях. И в ходе обучения доказывается на примерах, что, к примеру, стратегия компании неправильная. Такое обучение уже вполне себе можно назвать подрывной деятельностью и пропагандой.

И если в первом случае вопрос стоит о компетентности тренера, которую можно развить при необходимости. То во втором нужно как можно быстрее выявлять смутьяна и избавляться от него.

Выявляется он примерно так же, как и проповедник. Перекос в инструментах, кроме того, будет сильно виден в проектах кандидатов.

с. «Вербовщик»

Почти то же, что и предыдущий, но в этом случае тренер не призывает учеников к каким-то активным действиям, а формирует из них «лояльную массу» на всякий случай.

До тех пор, пока не проявится истинная цель такого тренера, выявить его почти невозможно. Он будет справляться с задачами, ученики будут его любить и так далее.

Борьба с таким тренером заключается скорее в выявлении его деятельности и преданием ее гласности.

НЕПРИЯТИЕ ТРЕНЕРА

Ну и последним блоком пойдет самый загадочный из всех. Бывают ситуации, когда тренер квалификационно, мотивационно и личностно вполне подходит для проведения обучений. Но вот не принимают его окружающие как тренера и все тут. Возникает вокруг него зона отчуждения, причем никто не может ее объяснить. Я бы не стал включать сюда этот пункт, если бы не был свидетелем такого. Преподаватель, строгий, да, но не чрезмерно. Вполне адекватный во всем, интересно рассказывающий материал, видно, что знает его очень хорошо... Но все ученики, как один не хотели идти к нему учиться под любым предлогом. Причем ни один не мог внятно объяснить почему.

Наверное, там были какие-то причины, но мне так и не удалось их найти.

В этой ситуации у меня нет рекомендации. Я вижу здесь только вариант перевода тренера на дистанционную форму.

Пожалуй, это все, что я хотел указать в этом блоке. Я уверен, что описал тут далеко не все возможные проблемы. Но тем лучше.

Это дает нам с вами возможность обсудить их в комментариях.

РАЗДЕЛ 3.2. ПРОБЛЕМЫ С УЧЕНИКАМИ.

Существует очень много разных типов потенциальных проблем с учениками. С ними в любом обучении вообще много подводных камней. Но все они приводят к одним и тем же неприятным

результатам: ученик пропускает занятия, не усваивает материал, не сдает проект и не проходит сертификацию.

Если попытаться хоть как-то классифицировать причины провалов, то получится примерно следующая картина:

- Проблемы с мотивацией
- Организационные проблемы
- Психологическое истощение
- Принципиальные проблемы

Вот о них и поговорим.

ПРОБЛЕМЫ С МОТИВАЦИЕЙ

В данном разделе есть два больших направления.

Первое: человек изначально не замотивирован на получение Зеленого пояса и участие в работе по улучшению предприятия. То есть попросту «не хочет» учиться. Причин может быть масса.

Важно понять, почему возникло такое состояние, и устранить причину.

Очень часто ученики идут на обучение с определенной долей скепсиса. Они не верят в методики или видели неудачные результаты обучения и т.д.

Наконец, их могли просто отправить на обучение против их воли, что, согласитесь, не прибавляет энтузиазма.

Но все это можно изменить, и, главным образом, это задача тренера. При использовании индивидуального подхода при составлении занятий так, чтобы вовлечь большую часть учеников, задача преодоления стартового скепсиса вполне достижима.

В нашей практике обычно уже после первых двух занятий более 90% учеников вовлекаются в процесс и понимают, зачем это нужно именно им.

Второе направление: демотивация случилась в процессе обучения.

В течение курса что-то случилось, что резко отодвинуло ценность обучения на второй или дальше план. Сам попробовал применить инструменты, не получилось, опустил руки. Или кто-то рассказал небылицы о неэффективности методов, друзья и коллеги скептически отнеслись к инициативам. И все, наименее стойкие начнут задаваться вредными вопросами: «а зачем мне это надо?», «а правильно ли это все?» и так далее.

В принципе, вопросы правильные. Но их моральная подоплека некорректна, так как направлена на поиск скрытых изъянов. А кто ищет, тот всегда находит: можно разыскать как спорные, так и откровенно провальные варианты применения инструментов, даже далеко в интернет не надо залезать.

И вот сидит наш ученик и считает, что изучает бесполезную «штуку», а тренер видит, что посещаемость и активность резко падают.

Что делать? Тренеру важно вовремя отловить этот момент и не дать скатиться глубже в это «самокопание». Если ученики засомневались, полезно дать им простенький и полезный пример применения инструментов так, чтобы это оказалось полезным им или их коллегам, знакомым и т.п.

Наглядный живой пример, в котором они поучаствовали, да еще с положительным результатом, слегка развеет опасения. А если в процессе комментировать возможные неудачи и как их избежать, то это даст понимание увиденным ранее негативным примерам. При грамотной работе тренера все найденные учениками минусы легко превращаются в реальные плюсы и стимулируют к более глубокой проработке материала.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Их суть очень проста, а последствия крайне негативны. Ученик, по каким-то причинам не в состоянии правильно организовать свое время, чтобы успевать и учиться, и делать проект, и работать. В результате он везде не успевает, всюду не хватает времени, эффективность обучения падает катастрофически. Кроме того, это вызывает психологическое истощение, о котором мы поговорим далее.

Самое неприятное в этой ситуации – то, что эту проблему часто путают с предыдущей и пытаются воздействовать на мотивационную составляющую. А тут дело вовсе не в ней: быть может, ученик попросту не знает, как организовывать свое время правильно, или его начальник очень сильно нагружает его, не оставляя шансов на грамотное планирование. А мы сверху еще начнем стимулировать ученика, увеличивая уровень стресса.

Чтобы избежать таких ситуаций, хорошо бы заранее включить в обучающий курс элементы управления временем. Это в любом случае будет полезно, а также поможет снизить риск необоснованного перегруза. Кроме того общайтесь с учениками, чтобы выявить истинную причину проблемы. Это требует определенных усилий тренера, но они окупятся.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИСТОЩЕНИЕ

Возникает, когда на протяжении долгого времени ученик остается «один на один» со своими проблемами в обучении без поддержки со стороны тренера, руководителей, семьи и т.д. Особенно быстро возникает, если при этом идет сильное давление со стороны указанных лиц, да еще и в разные стороны.

Суть в том, что ученик заведомо находится между разными сторонами как перетягиваемое одеяло. Всем от него что-то нужно, и у всех есть рычаги влияния на него. Даже кратковременное нахождение в таких условиях – это сильный стресс. А постоянное пребывание рано или поздно (зависит от психологической устойчивости) переполняет некий допустимый предел, после чего человек впадает в одно из состояний истощения, которые мы разбирали на примере тренера.

В идеальном мире все заинтересованные стороны поддерживают ученика и друг друга в стремлении сделать компанию лучше. Но это, конечно, хорошо, только встречается редко.

Важно помнить, что любые разногласия между заинтересованными сторонами обязательно скажутся на ученике.

Чтобы ваш подающий надежды ученик вдруг не начал открыто посылать всех «в сад» или не превратился в апатичного «овоща», как и в случае с тренером, отслеживайте его состояние. Тут очень неплохо приставить к каждому ученику более опытного наставника, задача которого как раз и будет помогать ему с такими проблемами. Но в ряде случаев это сделать сложно, так как дополнительные люди, дополнительные действия по мотивации и так далее.

Хорошим вариантом будет научить учеников делать персональную хейдзунку и на первых порах следить, чтобы они ее заполняли. В этом случае все перегрузы станут видны и заинтересованные стороны могут начать решать свои разногласия напрямую, а не через ученика. Это здорово ему поможет как планировать время, так и психологически продержаться на время обучения.

И наконец блок, из-за которого проваливаются, пожалуй, самое большое количество учеников:

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Далеко не каждый может стать Зеленым поясом. Кто-то не любит общаться с людьми, предпочитая все решать самостоятельно. Кто-то предпочитает процесс результату. Кто-то склонен все вокруг критиковать без предложения альтернатив. Кто-то в провалах винит все, что угодно, кроме себя.

Список продолжать можно еще долго.

Мораль простая: на обучение должны выходить только подходящие для этого кандидаты. В противном случае они просто не смогут быть эффективными зелеными поясами просто потому, что такие они есть. И, что самое печальное, поправить ситуацию почти не представляется возможным. Можно сколько угодно их стимулировать и «направлять», но, чтобы сделать из неподходящего «материала» хороший Зеленый пояс придется постоянно прикладывать просто титанические усилия. В общем, как говорится, овчинка выделки не стоит.

В статье про выбор учеников мы уже про это говорили, и тем не менее частенько в группу обучения подбираются люди, которые совершенно не подходят для продвижения Бережливого производства и Шести Сигм.

Возникает закономерный вопрос, а куда смотрели те, кто выбирали и выдвигали этого специалиста. Был ли их выбор случаен или брали из тех, кто менее загружен и т.д. А может это уже и есть самые лучшие из лучших? В таком случае скорее всего вся затея с обучением сильно преждевременная.

Объективности ради, следует признать, что совсем не подходящих кандидатов не такое уж подавляющее большинство. Гораздо чаще встречаются люди, у которых провал по одному-

двум необходимым качествам. Они попадают в группу риска, но их еще можно вытянуть на нормальный уровень с помощью постоянного отслеживания этих рисков.

Но тут уже возникают серьезные требования к квалификации тренера и, что более важно, к квалификации непосредственного руководителя, поскольку именно им придется постоянно за этим следить.

Как ни прискорбно, но принципиального решения проблемы в данном случае нет. Самый правильный выход в данной ситуации - отсеять кандидата и взять другого, подходящего.

Гораздо важнее здесь проследить, чтобы в следующий раз были отобраны более подходящие кандидаты. Тренеру придется выдержать нелегкий бой, чтобы доказать, почему надо отбирать кандидатов по определенным критериям.

Внешним консультантам в этом отношении несколько проще: во-первых, у них уже, как правило, есть наработанные методики выбора, а во-вторых, больше влияния на заказчика процесса.

Это, пожалуй, наиболее недружелюбные к любой компании проблемы с учениками, которые могут проявиться в процессе корпоративного обучения на Зеленый пояс. Как обычно, я немного сгущаю краски, чтобы показать наиболее неблагоприятные последствия от их проявления.

Если в процессе чтения у вас возникли вопросы или дополнения, не забудьте задать их в комментариях.

РАЗДЕЛ 3.3. ПРОБЛЕМЫ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ.

В данной главе речь пойдет о тех сложностях, которые чаще всего случаются при корпоративном обучении Зеленых поясов и связанных с непосредственными руководителями кандидатов.

Ранее, в Главе 1, мы уже рассказывали об основных целях и противоречиях, которые возникают при организации обучения.

Цели начальников кандидатов часто резко отличаются от целей обучения, а значит надо быть готовыми к тому, что от них пойдет самое большое сопротивление.

В чем оно может выражаться?

ВАРИАНТ 1. «НЕКОМУ РАБОТАТЬ».

Этот метод противодействия прост и эффективен. Руководитель ссылается на большую загрузку подразделения (большой план, сложную ситуацию, отпуска сотрудников и т.д.), после чего с чистой совестью заявляет, что работать некому, поэтому он бы и рад, но не может сейчас направить людей.

Если все же удастся направить сотрудника на обучение (приказ, распоряжение сверху и т.д.), то стоны поднимаются до «небесных высот» и во всех неудачах подразделения обвиняются все те, кто «допустил такой произвол», потому что «как мне без людей работать».

К счастью, такой тип поведения встречается довольно редко, но встретившись даже один раз, подобный опыт запомнится очень надолго и потратит немало нервов всем окружающим.

Противостоять этому бывает сложно, потому что против тренера используют мощный козырь, который важен для топ-менеджеров: его величество План. Который нужно всеми правдами и неправдами выполнить.

Но надо понимать, что мы имеем дело с обычной манипуляцией и попыткой переложить вину с больной головы на здоровую. Да, мы усложняем жизнь руководителю, изымая его сотрудника на время. Но, во-первых, у него остается примерно 50% рабочего времени на повседневную работу, и если грамотно его использовать, то можно добиться многого. Во-вторых, одна из главных задач руководителя заключается вовсе не в выполнении плана, а в организации работы и грамотном планировании. Если изъятие всего одного человека из его структуры так здорово бьет по показателям отдела, как он расписывает, могут возникнуть резонные вопросы к его компетентности. Ну и, наконец, в-третьих, одной из задач кандидата будет найти и решить одну из актуальных проблем предприятия. И чаще всего кандидаты берут наиболее знакомые им процессы. То есть, по факту, во время обучения кандидат будет улучшать ровно те процессы, за состояние которых так «переживает» руководитель.

Как правило, последний аргумент ставит крест на такой манипуляции, так как в итоге получается, что руководитель, заботясь о процессе, не дает кандидату улучшать этот процесс.

ВАРИАНТ 2. «ГЛУПОСТИ ЭТО ВСЕ».

Этот вариант чаще распространен и менее заметен, чем предыдущий. Но от этого еще более опасен. Руководитель, не пройдя обучение, не ознакомившись с сутью методологии, решает для себя, что это все ерунда. А значит нечего моему работнику заниматься этой ерундой.

В результате начинается агитация кандидату на тему «да зачем оно тебе надо», в процессе выискиваются всевозможные примеры неудачного внедрения методологии и приводятся как «ну вот видишь, я же говорил».

Учитывая, что руководитель часто обладает серьезным авторитетом, а кандидат на первых порах плохо и сам понимает, куда его направляют, происходит сильнейшая демотивация кандидата вплоть до нежелания идти на обучение.

Бороться с этим сложно, потому что обычно авторитет тренера существенно меньше, а негативный опыт воспринимается ярче, чем позитивный.

Иногда помогает разговор с руководителем и доведения до него особенностей и преимуществ методологии. Но далеко не всегда.

Гораздо эффективнее предварительное наглядное разъяснение преимуществ обучения и методик кандидатам еще на этапе приглашения. Совсем хорошо, если у вас есть успешные примеры внедрения методик в компании, которые можно приводить в пример.

Но все равно, даже в таком случае, негативное влияние скепсиса начальника будет проявляться еще какое-то время.

ВАРИАНТ 3. «НА СОБРАНИЕ СТАНОВИСЬ»

Пожалуй, самый часто встречающийся вариант. Руководитель открыто не сопротивляется отправке кандидата на обучение, может даже и поддерживает это.

Вот только изменять ради этого графики совещаний не считает необходимым. В результате перед кандидатом возникает дилемма: или идти на обучение, или на собрание, где руководитель сказал «обязательно быть». Думаю, понятно, какой выбор будет скорее всего сделан.

А собраний у руководителей много, у каждого график свой, поэтому подстроиться под все не представляется возможным.

И получается, что куда ни кинь, везде какое-нибудь совещание, где обязательно должен присутствовать этот незаменимый кандидат.

При попытках изменить ситуацию, начинаются упреки, мол «не лезь в мою работу, я же в твою не лезу» или «ты и так у меня сотрудника забрал».

Очень хочется в такой ситуации пойти к начальству на уровень выше и подключить административный ресурс. И, к сожалению, это, иногда, единственный способ решения.

Хотя, при должном навыке убеждения, можно проговорить ситуацию с этими руководителями и убедить их пересмотреть ситуацию с обязательным участием кандидата на всех совещаниях (которое реально обычно не бывает необходимым, просто привыкли все).

И так придется договариваться с каждым. Как же это все, порой, утомляет.

При постоянном невмешательстве высшего руководства в ситуацию, есть большой риск потерять тренера, который в определенный момент просто устанет бороться со всеми и уйдет.

Отсюда вывод: работа с руководителями кандидатов должна лечь на плечи тех, кто может указывать им, что делать или в состоянии доходчиво объяснить, что случится, если они будут препятствовать обучению.

ВАРИАНТ 4. «СОЛНЦЕ ЕЩЕ ВЫСОКО...»

Еще один распространенный вариант, прямо вытекающий из низкой квалификации руководителя. Все те задачи, которые кандидат должен выполнять в свое рабочее время... он по прежнему должен выполнять в полном объеме после обучения. То есть мало того, что он

получает серьезную нагрузку, изучая методики и делая проект, он еще и сидит потом вечерами и ночами, доделывая все текущие задания.

Начальник доволен, не надо думать, принимать управленческие решения, распределять и делегировать задачи. А кандидат быстро морально и физически истощается и проклинает тот день, когда он согласился на обучение. Его эффективность падает, учащаются ошибки. Тренер начинает жаловаться на это, начальник начинает жаловаться на обучение, и все вместе усиливают нажим на, и без того замученного кандидата.

А потом все дружно удивляются, а почему же кандидат не усвоил материал, а то и вовсе перестал заниматься LSS.

Вариант борьбы один. Организаторы обучения ОБЯЗАНЫ отслеживать такие ситуации и немедленно и очень жестко пресекать их, подключая любые доступные ресурсы.

В противном случае есть риск потери большинства кандидатов еще до сертификации.

ВАРИАНТ 5. «ОТПУСКА И КОМАНДИРОВКИ»

Мы помним, что кандидат не должен пропускать занятия. Но что делать, если на время обучения выпадает отпуск или запланирована командировка.

Правильный ответ: отменять.

И тут начинаются сложности. График отпусков оказывается согласован, и никто не хочет его менять. Командировка вот «очень важная и срочная». Более того, зачастую никто тренера и не предупреждает о ней. Кандидат просто исчезает, и только постфактум выясняется, где он был.

А материал тем временем пропущен, наверстывать его некогда, кандидат выпадает из ритма обучения.

Здесь у тренера гораздо больше маневра. Во-первых, неплохо было бы заинтересовать самого кандидата при обучении. Будучи заинтересованным, он сам предупредит о таких ситуациях, а предупрежден, значит вооружен, и можно предпринять действия по отмене командировки заранее. Во-вторых, хорошим аргументом в пользу тренера будет приказ о запрете командировок и отпусков на время обучения. И в-третьих, командировка оставляет «видимый след», который можно потом предъявить высшему руководству на вопрос «а почему такая низкая эффективность».

Очень важно в такой ситуации организовать дополнительную проверку знаний кандидата по пропущенным темам, чтобы удостовериться, что он усвоил материал.

Мы рассмотрели здесь типовые, но далеко не все возможные сложности при работе с начальниками кандидатов. Они не всегда будут сопротивляться обучению, но у них больше резонов это делать, чем у других заинтересованных сторон.

Грамотно составленные регламенты, приказы, правила проведения обучений помогут решить большинство возникающих проблем.

Но, помимо регламентов, очень действенным способом является непосредственное общение с руководителями, прояснение с ними целей и задач обучения и методик, работы с их рисками и опасениями.

Помните, что руководитель, с которым обучение было обговорено и согласовано лично, сопротивляется гораздо реже.

РАЗДЕЛ 3.4. ПРОБЛЕМЫ С ПЕРСОНАЛОМ

В этом разделе мы поговорим о тех, кто будет участвовать в проектах кандидатов, внедрять придуманные изменения, жить с последствиями и т.д. Речь пойдет о сотрудниках компании, не задействованных в обучении напрямую.

Вы часто будете слышать от кандидатов оправдания и жалобы, вроде:

«Они ничего не делают!», «Никому ничего не нужно!», «Они не работают так, как надо (как я им сказал)», «Моя группа не выполняет задания» и много других подобных.

Откуда же появляется такое отношение к кандидатам в Зеленые пояса?

ОН ДОБАВЛЯЕТ МНЕ ПРОБЛЕМ.

Когда кандидата отправляют учиться, остается его рабочая загрузка, которую он уже не будет в состоянии выполнять полностью. А выполнять ее надо. Кто же будет это делать? Правильно, кто-то из его коллег. И очень не факт, что этому коллеге такие перемены придется по душе, особенно, если доплаты нет (а ее, как правило, не бывает). И часто для него есть один главный «виновник» этих неприятных перемен – кандидат, на которого и сбрасывается недовольство в явной или неявной форме.

Лучше, чтобы разрешением подобных ситуаций занимался непосредственный руководитель кандидата, не допуская возникновения подобных вредных настроений в коллективе. Но руководители бывают разные, и такая ситуация далеко не редкость.

По счастью, очень редко ситуация доходит до открытого конфликта и сама собой устраняется после выполнения кандидатом первого проекта. В дальнейшем проекты уже будут отнимать у него не так много времени, чтобы вызывать серьезную озлобленность коллег.

ОН ДОБАВЛЯЕТ ВСЕМ ПРОБЛЕМ

В ходе проекта вырабатываются изменения, которые нужно внедрять в процессах. Однако в этом процессе работают люди, которым могут совсем не прийтись по душе эти изменения, особенно, если они добавляют им обязанностей или добавляют сложностей в работу.

Понятно, что в этом случае популярность кандидата в Зеленые пояса и движения в целом отнюдь не повышается.

А на фоне того, что кандидата еще и могут хвалить за подобные решения, в коллективе может начать накапливаться тихое озлобление против всего, что связано с LSS. Это довольно опасная

ситуация, которая тем более вероятна, чем менее квалифицирован тренер. Осложняется все тем, что выявить такую проблему сложно. Народ просто начинает избегать кандидатов без объяснения причин. Ситуацию вскроет, разве что, какой-нибудь корпоративный соц. опрос.

Одно из золотых правил выбора лучших решений гласит: Улучшение не должно добавлять новую работу в процесс. Следить за этим на этапе обучения – прямая обязанность тренера и заказчика проекта. Это значит, что хотя бы раз в пару недель кто-то из них должен уточнять, что же там творится в рабочей группе кандидата и не встали ли они на ложный путь.

ОН НЕ НАШ. АТУ ЕГО!

Кандидаты, занимающиеся проектом не из своей области деятельности, могут столкнуться с ситуацией, когда они попадают в устоявшийся замкнутый коллектив, который попросту не захочет его принимать. Они не ругаются с ним, не спорят. Его просто не воспринимают всерьез. Особенно часто это случается с молодыми специалистами, прошедшими обучение, но не заработавшими собственного веса и авторитета.

Выявляется проблема при первом же посещении рабочей группы кандидата. Решается проще всего путем заимствования авторитета у Чемпиона проекта или иного влиятельного лидера, который очно перед всеми назовет, например, этого кандидата своим представителем в этом проекте. Обычно этого хватает для начала диалога. А дальше все в руках самого кандидата.

ОН НЕ СПЕЦ. ЭТО НАШ ШАНС!

Предыдущая ситуация может перерасти в другую крайность. Если кандидат не специалист в улучшаемом процессе, то команда решает, что его можно убедить в чем угодно. И начинается проталкивание наиболее популярных идей коллектива через проект. «Купить новый агрегат», который никто не разрешал купить, но который «точно поможет решить проблему». Группа тем самым решает свои насущные «хотелки», которые мало влияют на результаты проекта, но кандидат об этом может узнать слишком поздно.

Кандидату и тренеру выявить подобную ситуацию непросто. Но есть ряд предосторожностей, которые помогут этого избежать:

- Люди врут. Проверяйте утверждения фактами и собранными данными.
- Привлекайте заинтересованного специалиста. Как правило, Чемпион проекта быстро выявляет подобные «финты» своих подчиненных и объясняет всем, кому надо, все, что надо. Правда авторитет кандидата в глазах Чемпиона падает.
- Напоминайте себе, что ваш проект не подразумевает каких-то значимых инвестиций, и требование таковых должно вас насторожить.

С НИМ НЕВОЗМОЖНО ОБЩАТЬСЯ НОРМАЛЬНО!

Методики LSS, как и любые другие, содержат определенный набор специальных терминов, названий инструментов, понятий, то есть всего того, что на слух может оказаться непонятно

сотрудникам, не проходившим обучение. А кандидаты, у которых все термины на слуху, начинают быстро их использовать.

И тут бывают разные ситуации:

Один кандидат может начать говорить на этом «непонятном» языке, не делая скидку на то, что его могут не понимать собеседники. Несложно понять, что будут чувствовать даже участники проектной группы кандидата, когда он начнет бросаться японскими, американскими и статистическими терминами без объяснения их значений. Достаточно представить, что вам что-то увлеченно рассказывает человек, скажем, на польском языке (а вы его не знаете). Вроде есть какие-то знакомые слова... но смысл ускользает. А при этом вы еще и знаете, что этот человек точно может говорить по-русски, как все. На сколько вас хватит, прежде чем вас это начнет раздражать? Так и с другими сотрудниками.

Другой кандидат может удариться в другую крайность и начать рассказывать и описывать все те понятия, которые он говорит, превращая даже простую беседу в нудную лекцию. Такой кандидат может быстро обнаружить, что он оказался в зоне отчуждения.

Все эти примеры демонстрируют неумение и нежелание кандидатов подбирать язык и выражения в зависимости от собеседника. В идеале, этому должен научить их тренер. Но чаще всего потребуется дополнительное обучение.

В любом случае важно помнить, что коллеги должны понимать, что вы им говорите и понимать, зачем вы им это говорите.

НАМ НЕ ВЫГОДЕН ЕГО ПРОЕКТ

Сложная ситуация, возникающая, когда у сотрудников, работающих в улучшаемом процессе есть скрытые от других мотивы не улучшать его, например, финансовая выгода или лень.

Например, ремонтнику, которому платят оклад, не всегда может быть интересно ускорить процесс ремонта, ведь денег больше не станет, а работать придется больше. Разумеется, напрямую об этом он никому не скажет, но будет придумывать 1000 и 1 причину, почему улучшение процесса невозможно, невыгодно, вредно и т.д.

Если таких «заинтересованных» сотрудников будет много, возможно полное саботирование проекта даже при серьезной поддержке руководства.

Выявляются такие ситуации очень сложно, путем сбора данных независимыми сборщиками, тотальной проверкой всех процессов в реальном времени, полной поддержкой руководства... и практически неминуемыми репрессиями. В любом случае проект с этими людьми закончить успешно будет крайне сложно.

ДА ФИГНЯ ЭТО ВСЕ!

Апатично-скептическое отношение к проекту, улучшению процесса и кандидату довольно частое явление. Обычно это проявляется в духе «ну ты давай сделай, а мы посмотрим», что, понятное дело, не увеличивает эффективность проекта и не повышает шансы на его успех.

Обычно это происходит после неудачного предыдущего опыта или в самом начале внедрения LSS на предприятии, когда большинство не в курсе, что это такое.

Как бы там ни было, кандидат попадает в серьезную ловушку, согласившись с этим.

По сути, он отказался от мотивирования и вовлечения сотрудников, предпочтя этому иллюзорно более простой способ «сделать все самостоятельно».

Тренера и руководители должны отслеживать таких потенциальных одиночек и заставлять их применять методы вовлечения сотрудников. Они не зря в курс ЗП включены.

ГЛАВА 4. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Новая форма, отутюженный воротник, цветы.

После школы родители ждут не дождутся, из окна выглядывают.

После школы сын прибегает домой, бросает портфель и говорит:

- Что же вы мне сразу не сказали, что эта волынка на десять лет?

Как известно, в походах самые опытные и сильные идут первыми и замыкающими. Первые прокладывают путь, замыкающие следят за группой.

Эта глава является замыкающей для всего цикла «Так как же обучать Зеленых поясов?» В первой главе я советовал «не ввязываться в это неблагодарное дело».

Но, учитывая, что вы читаете эти строки, зашли вы, похоже, слишком далеко, чтобы останавливаться. Поэтому поговорим мы о том, как теперь сделать так, чтобы все эти трудности не обернулись «пшиком».

Начнем с простого. Вспомните, сколько раз за последнее время, когда вас отправляли на обучение, вам детально рассказали, чему вы там будете учиться, и к чему это вас обяжет?

Скорее всего, никто этим себя не утруждал, и, в лучшем случае, все было и так очевидно, а в худшем вы решали, что «на месте разберусь».

А между тем обучение Производственному совершенству – это не просто обучение. Это планомерное и последовательное изменение сознания и мировосприятия. Добавьте к этому внезапно сваливающуюся на кандидата проектную нагрузку, обязательство тратить не менее 15% своего времени на нее, повышенные ожидания и требования со всех сторон и... невозможность вернуть все, как было. Да, в будущем его жизнь изменится к лучшему. Но туда еще надо добраться.

Как поется в одной песенке: «Фарш невозможно повернуть назад, и мясо из котлет не восстановишь...»

В приличном обществе о таком принято предупреждать и спрашивать согласия.

К слову, ситуация эта характерна как при обучении внутренними силами, так и с привлечением внешних тренеров. Стандартная ситуация: перед обучением организаторов наставляешь, «расскажите кандидатам все, что их ждет, и что от них будут требовать». Приходим в группу. Задаем вопрос: что рассказывали о курсе? А в ответ тишина и недоуменные взгляды.

Рассказываем детали - круглые глаза и первое желание бежать отсюда подальше. А деваться уже некуда, «уплочено». Понятно, что уже к концу дня все страхи потихоньку снимаем, но начинать с «обреченных взглядов» приходится почти всегда. Что мешает еще на старте честно признаться кандидатам, что идут они на СМЕНУ ПРОФЕССИИ? Страх, что разбегутся? Так тем лучше, останутся самые стойкие и энтузиасты, из них выйдет больше толка.

Кстати об энтузиазме.

Почти сразу с начала обучения кандидату поручают первый проект. И, если проектной деятельностью он до того не занимался, то с этого момента жизнь меняется.

Раньше его жизнь была «раздвоена»: на работе специалист, дома – член семьи. Две роли. К этому его готовили всю жизнь, начиная со школы. Это привычно и понятно.

С первым проектом, кандидат становится «три в одном», как шампунь. Специалист, семьянин и проектный руководитель. Проектное управление – это особенное состояние работы, когда все, что ты делаешь, направлено на достижение краткосрочной цели. Такой рывок на пределе сил.

Представьте человека, который уже много лет толком не бегал, и заставьте его пробежать стометровку без подготовки. А следом еще одну... и еще одну. И так далее.

Уверен, он будет счастлив.

Но ровно то же самое предлагается делать кандидатам. И возникает закономерный вопрос: а с чего вдруг он должен себя насилловать и впрягаться в этот процесс? Что взамен?

И тут внезапно... ничего. Как правило, организаторы подобных систем обучения упускают из виду тот факт, что вообще-то неплохо бы на финише дать кандидату нечто, что будет стоять в его глазах потраченных усилий. Показать, что ты страдал не напрасно.

В лучшем случае на голову кандидатов выливается море пафосных речей, мол, «это так надо, боец, твое дело правое». А в худшем и этого нет.

Подведем итог: сотрудника не предупредив, отправляют на обучение, в ходе которого он получает кучу обязанностей, новую незнакомую пока деятельность, которую надо быстро осваивать, повышенную, в связи с этим загрузку, и кучу требований со всех сторон. И никакой компенсации.

Вот такой жест покажут ему все знакомые, когда он расскажет о курсе:



Ну да ладно. Допустим, наш кандидат не промах и все равно на энтузиазме и упрямстве доходит до сертификации. Ура!

Что ждет его дальше? В удручающе большом проценте случаев ничего. Про него просто забывают.

Тренера обучают новых, им не до него. На работе спрашивают по-старому, проектов новых не дают, сам он их искать пока не научился толком.

То есть выковали полезнейший инструмент... и положили в ящик до времени.

Неудивительно, что за первый год после обучения естественным образом отсеивается более 60% кандидатов. Они либо возвращаются к прежнему образу действий, изредка проблесками вспоминая, чему их учили, либо уходят искать то место, где ценят такой полезный инструмент как Зеленый пояс.

Вы можете сказать, что я сильно сгущаю краски, и что такого в жизни не бывает. Но, к сожалению, если и сгущаю, то не сильно.

Так что же нужно делать?

Давайте определим золотые правила, которые помогут нам избежать такого исхода событий.

ПРАВИЛО 1. ЗЕЛЕНЫМ ПОЯСОМ ДОЛЖНО БЫТЬ ПРЕСТИЖНО И ПОЧЕТНО.

Получить его должно быть сложно, но он должен давать такие привилегии, чтобы обладать им хотели многие. Только тогда вы имеете моральное право требовать от Зеленого пояса что-то сверх его должностной инструкции. И да, в случае невыполнения требований, привилегии можно и потерять.

ПРАВИЛО 2. ДЛЯ ПУНКТА 1 НУЖНА СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ЗЕЛЕННЫХ ПОЯСОВ И ТЕХ, КТО ИМ ПОМОГАЕТ.

Поясов будет мало. Одним им будет крайне тяжело переломить многолетние привычки компании. А значит, чем больше людей им помогает, тем лучше. В идеале 60%+ сотрудников.

ПРАВИЛО 3. НУЖНА СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧ СРЕДИ ЗЕЛЕННЫХ ПОЯСОВ.

В конце концов, их задача решать важные для предприятия проблемы. Приоритетные направления определяет топ-менеджмент. Вот от них и должен идти запрос на улучшения.

ПРАВИЛО 4. НУЖНА СИСТЕМА КОНТРОЛЯ НАД ВЫПОЛНЕНИЕМ ЗАДАЧ ИЗ ПУНКТА 3.

Бизнес есть бизнес, и надо как то проверять, выполняются ли важные для компании задачи.

ПРАВИЛО 5. НУЖНА СИСТЕМА ОЦЕНКИ И РАНЖИРОВАНИЯ ЗЕЛЕННЫХ ПОЯСОВ.

Правила просты, если ты приносишь больше пользы компании, то ты лучше. А дальше см. пункт 2.



Вот и получается в итоге, хотели просто обучать Зеленых поясов, а на выходе ПРИДЕТСЯ СТРОИТЬ СИСТЕМУ. Как правило, корпоративное обучение является одним из базовых элементов Производственной Системы Предприятия.

И только в этом случае оно будет приносить ощутимую пользу.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Мой цикл завершен. Дописывая его, испытываю смешанные чувства. С одной стороны, написал много негативных моментов, с большинством из которых придется тем, кто задумает строить систему обучения. А с другой стороны, я сам через все это прошел, и тешу себя мыслью, что, быть может, однажды мои мысли помогут кому-то избежать ошибок и не наступить на проверенные временем грабли.

«Ведь в мире еще так много граблей, на которые не ступала нога Человечества»