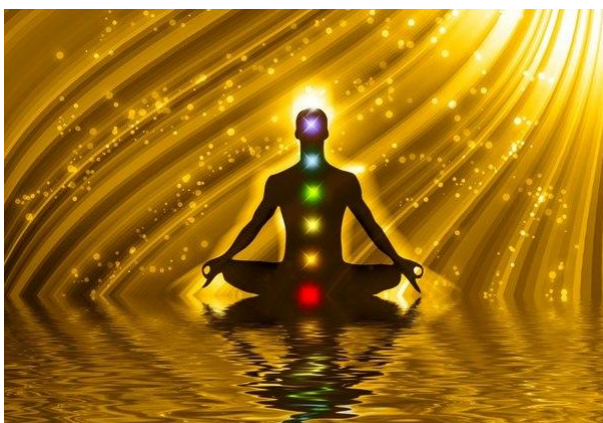


# Тонус-менеджмент, или управление энергией как ресурсом: новый способ повысить личную эффективность и добиться успеха в бизнесе

Тренинговая компания «Движение», специализирующаяся на развитии навыков управления организационными изменениями, разработала практику, получившую определение «тонус-менеджмент», которая позволяет подобрать ключи к процессу управления энергией как ресурсом.

*Практика позволяет рассчитать уровень энергии отдельного сотрудника (а также лидера коллектива или целой организации), необходимый для результативной деятельности, научиться навыкам внутренней саморегуляции и приобрести инструменты для повышения внутреннего «тонуса», чтобы жить и работать в полную силу.*

По данным Gallup, порядка 50% сотрудников американских компаний работают вполсилы, а 30% работают условно, обозначая свое присутствие на рабочем месте. HR-специалисты традиционно связывают такие явления с низкой мотивацией, пытаются решить проблемы различными программами по вовлечению сотрудника в задачи компании, замотивировать, но цели достигаются не всегда. И только в последние годы специалисты по управлению персоналом стали обращать внимание еще на один фактор, о котором раньше никто не задумывался, но который многие сегодня считают ключевым – состояние сотрудника, его «заряженность» и способность эффективно тратить рабочее время, не перегорая. Оказывается, всем этим тоже можно управлять.



«Сотрудник, обладающий низким уровнем энергии и при этом не желающий менять работу, почти неизбежно придет к тому, что будет просто имитировать деятельность, а когда придет время отчитываться о результатах, разведет руками, переложив ответственность на других. Коммерческой структуре, где такие сотрудники составляют большинство, будет затруднительно не только развиваться, но и просто не сдавать текущих позиции, – рассказывает Павел Николаев, разработчик концепции тонус-менеджмента. – В ситуации, когда

идеи рождаются на одном уровне, доводятся до другого, а там слышится негодование, одним из объяснений может быть то, что те, кто ставил цели, имеют другой уровень энергии, чем те, кто должен их достигать. Когда у руководителя уровень энергии ниже, чем у тех людей, которыми он руководит, и тогда он, по сути, блокирует все инициативы команды, и становится ее главным тормозом. Любая инициатива подчиненных причиняем такому руководителю беспокоит, а при отсутствии энергии беспокоиться не хочется, возникает соблазн впасть в «управленческую спячку»,

Павел Николаев – управляющий партнер и один из основателей тренинговой компании «Движение» – единственной пока в России специалист, практикующей комплексный подход к управлению энергией коллектива. Разработанная им методика тонус-менеджмента являет собой новый подход к личной эффективности в бизнесе.

## Энергия успеха

За рубежом система, получившая название energy-management, получает все большее применение. Apple, Coca-cola, Google, Sony Pictures, Pricewaterhouse coopers очень позитивно отнеслись к новому подходу, который говорит о том, что управлять надо своим состоянием, а не временем: в сутках всегда 24 часа, и то, что человек успеет сделать за одно и то же время, зависит от его состояния, а не от времени.

## Три ступени, четыре источника

По мнению специалистов, энергия имеет четыре источника.

**Во-первых**, это физическое состояние. Оно зависит от трех основных факторов: питание (топливо нашего организма), физическая активность и ритм дня. На бытовом уровне каждый из нас регулярно управляет своей энергией: если человек устает во время ходьбы, он сбрасывает темп. Это простейший акт управления энергией. Специалисты же учат системному подходу, освоив который, человек живет насыщенной жизнью и становится способным легко решать все стоящие перед ним задачи, которые, казалось раньше, просто невозможно выполнить за такое время.

**Второй источник энергии** – эмоции, которые испытывает человек. Многие руководители всегда учитывают такие факторы, как социально-психологический микроклимат в рабочем коллективе. Но это не единственное, от чего зависит эмоциональное состояние сотрудников. Тонус-менеджмент предлагает целый ряд инструментов, которые может использовать как руководитель по отношению к команде, так и рядовой сотрудник по отношению к самому себе. Эмоциональный уровень складывается из двух составляющих – самоуважение и уважение к другим, этого вполне достаточно. Такое ощущение создает эмоциональную стабильность и избавляет от деструктивных состояний, в которых человек теряет энергию. Руководитель, понявший этот принцип, думает над тем, как он может проявить уважение к своей команде и заложить фундамент уважительного отношения. Это положительная обратная связь, внимательное отношение к инициативам и инновациям, признательность к сотрудникам. Обратная связь в данном случае важна не своей информативностью, а именно эмоциональной насыщенностью: вовремя отметить успехи сотрудника, поставить перед ним задачи, которые были бы ему интересными и в то же время представляли собой некий challenge, наконец, просто проявить живое человеческое участие, если у него возникают какие-то проблемы.

**Третий уровень** условно можно обозначить как «интеллектуальный». Творческое напряжение, с одной стороны, требует энергии, но при этом оно же ее воспроизводит. Некоторые руководители могли бы возразить здесь, что креативность – удел творческих профессий, в то время как у их подчиненных совершенно иная специфика работы. Однако в любом производственном процессе есть место оптимизации, а она сама по себе требует творческого мышления. Даже для того, чтобы поменять траекторию движения рабочего по цеху, нужно взглянуть на ситуацию творчески. На любом рабочем месте можно найти место, где человек встроит свою креативность в систему оптимизации процессов, в которых он участвует. Многие крупные компании уже внедрили программы, предлагающие сотрудникам участвовать в решении производственных задач. К примеру, сотрудник крупного банка предложил печатать анкету не на двух листах, а на двух сторонах одного. Казалось бы, в этой идее нет ничего особенного, но в федеральном масштабе в итоге это оборачивается огромной экономией бумаги.

**Четвертая составляющая** – сущностный уровень, пожалуй, самый главный. Он связан с пониманием целей, своего места в организации и своей роли в бизнес-процессах, уровня своих компетенций. Сотрудник и команда, которые находят ответы на эти вопросы, будут качественно отличаться от коллектива, где этих ответов нет. Обладание смыслов переводит человека в другую плоскость существования. В любых организациях, как крупных, так и небольших, на разных уровнях могут возникать проблемы со смыслами, если, к примеру, нарушены вертикальные каналы коммуникации, если высшее руководство не говорит о том, что ждет организацию в будущем. Сотрудник, вынужденный за что-то отвечать, и в то же время не обладающий необходимыми рычагами влияния, неизбежно приходит к выводу, что он не изменит ситуацию,

да и в какую сторону менять, ему не очень ясно. В какой-то момент человек оказывается в экзистенциальном вакууме и перестает понимать, что происходит.

Поддерживать этот уровень могут совместные дискуссии, в ходе которых команда осознает свое прошлое, находит в нем ценное, то, чем они могут гордиться и что составляет их историю. «Команды, которые не имеют истории, менее продуктивны, они лишены очень важного ресурса. А как только им предлагается об этом поговорить, они наполняются энергией на глазах. Принятие истории дает возможность моделировать будущее, работать со смыслами: для кого мы работаем, для чего, что мы на самом деле делаем» – отмечает Павел Николаев.

Практика управления энергией как на уровне личности руководителя, так и на уровне команды укладывается в трехступенчатую модель. Первый шаг – аудит энергии, изучение существующих процедур и ритуалов, которые требуют значительных усилий со стороны коллектива, но не всегда ведут к достижению целей организации. Аудит включает исследование тонус-профиля организации (совокупного уровня энергии сотрудников, необходимого для достижения стратегических целей компании), исследование текущего уровня энергии отдельных сотрудников и определение необходимого уровня энергии в рамках их функциональных обязанностей, а также выявление «поглотителей» энергии на уровне организации. Проводится также ретроспективный анализ высокой результативности в прошлом личности руководителя/команды. Второй шаг – индивидуальная и групповая работа по формированию новой модели поведения (тренинг или индивидуальный коучинг). Третий шаг – повторный аудит и анализ функциональных индикаторов.

Длительность обучающих программ может варьироваться в зависимости от состава участников и поставленных целей: для одних организаций проводится диагностика, обучающие программы, посттренинговые исследования, когда по прошествии времени мы смотрим, что изменилось. Все это может быть растянуто на несколько месяцев, полгода и год. С другой стороны, если это физическое лицо, или компания тестирует для себя эту систему, это может быть и однодневный тренинг. Конечно, о каких-то изменениях за день речи не идет, но за это время можно их спланировать. Человек выходит с пониманием того, в каких областях своей жизни ему необходимо провести изменения.

Авторы методики отмечают, что говорить о тонус-менеджменте можно тогда, когда учитываются все факторы: работать только на физическом уровне, или только на интеллектуальном недостаточно.

Было бы некорректно утверждать, что если где-то проводятся мозговые штурмы, или предложили сотрудникам соки весной и выдали фитнес-карты, то таким образом в организации занимаются тонус-менеджментом. Тонус-менеджмент – комплексное решение, которое включает в себя все четыре уровня.

Комплексный подход необходим не только к конкретному сотруднику, но и к организации в целом. Конечно, если в компании работают тысячи сотрудников, всех их на тренинг не отправишь. «Крупным организациям имеет смысл обучить навыкам тонус-менеджмента линейных руководителей, которые затем будут вырабатывать принципы управления энергией в своих коллективах. Через некоторое время мы обнаружим организацию, в которой существует тонус-менеджмент, и где производительностью труда управляют не только через эргономику, но и через организацию условий, в которых сотрудники смогут направить весь свой потенциал для решения производственных задач», – убежден Павел Николаев.

## **Формула успеха**

После внедрения принципов тонус-менеджмента в организации люди меньше устают, снижается процент ошибок, а в отдельных случаях, например, если у человека есть плановые показатели, он, чувствуя себя по-другому, достигает их, чего раньше не делал.

Руководители, прошедшие со своими коллективами тренинг по этой программе, отмечают повышение производительности и снижение текучести персонала, уменьшение частоты конфликтов в управленческих командах, повышение скорости и качества управленческих решений, подъем мотивации и энтузиазма у участников программ, рост амбиций и личной ответственности сотрудников.

«Программа позволила повысить личную и командную эффективность участников обучения, – делится впечатлениями от проведенного с сотрудниками тренинга директор по персоналу управляющей компании «Рускомполит» Татьяна Зубова. – Особый интерес вызвали блоки, связанные с тонус-менеджментом, выработкой командных договоренностей и панорамным мышлением. Тренинг содержит оптимальное количество теории и практики, понятные и практически применимые идеи. Программа тренинга хорошо воспринимается и позволяет сделать практические выводы. Все участники отметили высокий профессионализм тренера и интересный подход к подаче материала».

Особенность разработанной Павлом Николаевым программы состоит в расчетах энергии сотрудника и коллектива, позволяющих определить направление дальнейшей работы. «Управлять можно только тем, что можно измерить, – поясняет он. – Энергетическое состояние определяется не только полученным в результате тестирования количеством баллов. Это лишь констатация, которая дает отправную точку, но не позволяет делать выводы о соответствии этого показателя адекватному выполнению поставленных задач. Для этого необходимо сравнение полученных данных с результатами выполненной работы, а также уровнем энергии и достижениями других сотрудников, выполняющих аналогичные функции и демонстрирующих при этом высокую эффективность».

«Формула вычисления уровня энергии, как и любая другая формула, задает условные границы нашей рефлексии, определяет конкретное проблемное поле и вносит определенную строгость в процесс мышления, – такую оценку предложенной методике дает кандидата педагогических наук, доцент кафедры психологии МГПИ Алексей Аверьянов. – Формула определения «тонус-профиля» расширяет горизонты наших представлений о том, что нужно человеку для сохранения в самом себе высокой энергии деятельности. Энергии как ресурса достижений и залога успеха. Формула содержит в себе и определенный диагностический потенциал, который может быть использован для понимания энергетического потенциала и уровня притязаний личности».

«Формула «тонус-профиля» имеет новизну совмещения, пересекаясь с различными концептуальными моделями, успешно используемыми как в отечественной, так и в зарубежной прикладной психологии (мотивационной шкалой, классической экспериментальной парадигмой, методикой проектирования уровня притязаний, феноменом иррадиации авторитета, классической концепцией доктора А.В. Петровского «значимый другой» и хрестоматийной социометрической методикой Дж. Морено). При кажущейся простоте, рассматриваемая формула имеет глубокий и актуальный исследовательский и практический потенциал», – комментирует кандидат психологических наук, доцент факультета «Социальная психология» МГППУ.

**###**



**Тренинговая компания**  
**«Движение»** (основана в 2011 году) специализируется на развитии навыков управления изменениями в организациях. Программы ориентированы на сотрудников разного уровня и учитывают их степень влияния на процесс, масштаб и

стадии корпоративных изменений. Помимо обучения в формате тренинга, компания проводит развивающие активности в жанре фасилитации, осуществляет индивидуальный и командный коучинг. В обучающих программах «Движения» используются лучшие российские и зарубежные

управленческие практики, а также собственные разработки и авторские методики, позволяющие персоналу и руководителям добиваться выдающихся результатов. Специалисты компании «Движение» ведут научно-исследовательскую и практическую деятельность, осуществляя диагностику и апробацию новых экспериментальных практик управления изменениями. В компании работают десять опытных тренеров, коучей и консультантов. Обучающие программы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Ростове, Нижнем Новгороде, Краснодаре, Уфе, Новосибирске, Красноярске, Хабаровске и Владивостоке. Среди клиентов тренинговой компании – ОАО «Корпоративный университет РЖД», ЗАО «Лаборатория Касперского», группа компаний «Danone-Юнимилк», ФГУП «Почта России», АО «КРОК инкорпорейтед», компания JTI (Japan Tobacco Inc.), банк «Уралсиб», компания Miele, сеть магазинов одежды Woolstreet.

### **О разработчике «Тонус-менеджмента»**



**ПАВЕЛ НИКОЛАЕВ** – управляющий партнер и один из основателей тренинговой компании «Движение». Создатель практики «Тонус-менеджмента» – нового подхода к личной эффективности в бизнесе, ключевой особенностью которого является развитие навыков управления энергией для достижения выдающихся результатов в личной и профессиональной деятельности.

Кандидат психологических наук. Тренерской работой активно занимается с 1998 года. Специализируется на обучающих программах для персонала различных организаций: управленческих программах; программах, направленных на развитие командного взаимодействия; тренингах по развитию EQ, моделированию и оптимизации процессов, связанных с персональным обучением и развитием. Работал ведущим тренер-консультантом в компании «Бест-Тренинг», начальником отдела обучения и развития АН Домострой. Профессиональный опыт охватывает проведение тренингов в России и за рубежом (США, Канада, Норвегия). Окончил Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина (по специальности «преподаватель истории») и аспирантуру по специальности «Психология развития, акмеология». Дополнительное обучение: тренинги для тренеров Ассоциации содействия развитию психотерапии; The Art & Science of Coaching. Erickson College: A Worldwide Educational Organization (Канада); Coaching as a style of management «Performance Consultants» (Англия); Asset Training Group; Work Shop: возможности, подготовка, проведение (Карен Рихтер); Hogan Assessment center (HDI, HDS); Корпоративный университет компании ВБД (Овчинников И.). Является автором ряда публикаций в научных и специализированных изданиях.

### **Источник**

BZZN.ru:

[http://bzzn.ru/article/Tonusmenedzhment\\_ili\\_upravlenie\\_energiei\\_kak\\_resursom\\_novii\\_sposob\\_povisit\\_lichnyuyu\\_effektivnost\\_i\\_dobitsya\\_uspeha\\_v\\_biznese](http://bzzn.ru/article/Tonusmenedzhment_ili_upravlenie_energiei_kak_resursom_novii_sposob_povisit_lichnyuyu_effektivnost_i_dobitsya_uspeha_v_biznese)