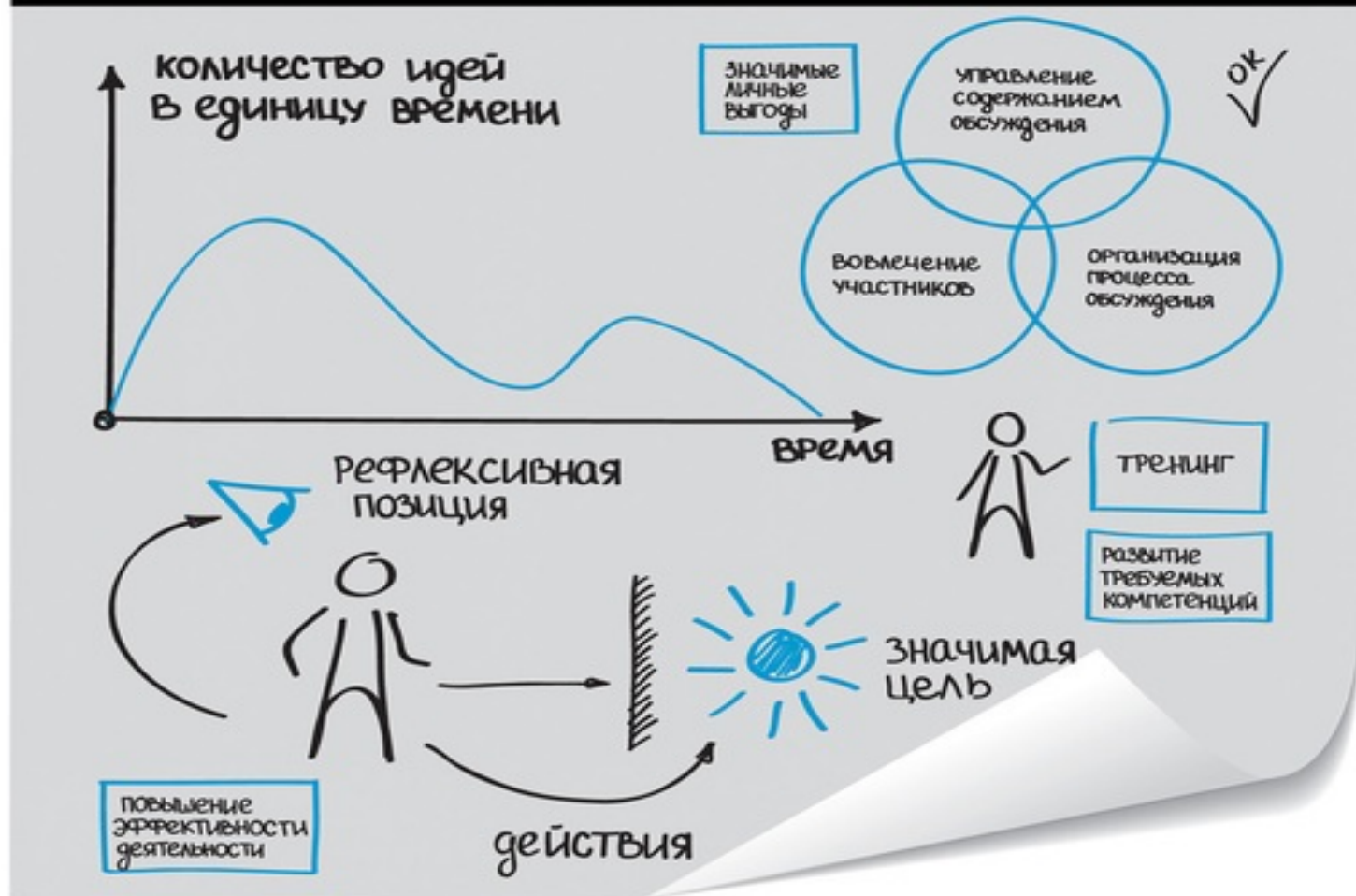


Дмитрий Григорьев

БИЗНЕС-ТРЕНИНГ

КАК ЭТО ДЕЛАЕТСЯ



ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО **ДЛЯ ТРЕНЕРОВ**

Annotation

В этой книге системно представлена методология разработки и проведения блестящего тренинга, основная цель которого – стать эффективным инструментом развития бизнеса. Автор подробно рассказывает о том, что для этого необходимо, и дает ценные рекомендации для того, чтобы тренинг произвел на слушателей самое благоприятное впечатление, гарантировал развитие их деятельности и достиг максимального практического результата.

Читатели найдут в книге ответы на все вопросы, связанные с бизнес-тренингом, начиная от общих технологических схем до детального рассмотрения методов обучения и примеров игр.

- [Дмитрий Григорьев](#)
 -
 - [Предисловие](#)
 - [Глава 1](#)
 - [1.1. Бизнес-тренинг](#)
 -
 - [1.1.1. Смысл, цель и задачи бизнес-тренинга](#)
 - [1.1.2. Тренинг как технология интерактивного обучения](#)
 - [1.1.3. Три ипостаси бизнес-тренинга](#)
 - [1.2. Бизнес-тренер](#)
 -
 - [1.2.1. Ценностные основания и профессиональная позиция бизнес-тренера](#)
 - [1.2.2. Роли бизнес-тренера и содержание его деятельности](#)
 -
 - [Тренер как наставник](#)
 - [Тренер как фасилитатор](#)
 - [Тренер как консультант](#)
 - [Тренер как специалист по оценке персонала](#)
 - [Тренер как агент изменений](#)
 - [1.3. Аудитория бизнес-тренинга, или Что тренеру важно знать об участниках](#)
 -

- [1.3.1. Особенности обучения взрослых](#)
 - [1.3.2. Каналы восприятия информации](#)
 - [1.3.3. Модель уровней компетентности](#)
 - [1.3.4. Стили обучения](#)
 - [Как использовать представления о четырех стилях обучения](#)
- [Глава 2](#)
 - [2.1. Трехсферная модель бизнес-тренинга](#)
 - [2.2. Как происходит развитие участников в рамках бизнес-тренинга](#)
 - [2.3. Эмпирическая модель обучения Дэвида Колба и ее применение в практике бизнес-тренинга](#)
 - [2.4. Структура бизнес-тренинга](#)
 - [2.4.1. Задачи и содержание установочного блока тренинга](#)
 - [2.4.2. Задачи и содержание основного блока тренинга](#)
 - [2.4.3. Задачи и содержание завершающего блока тренинга](#)
- [Глава 3](#)
 - [3.1. Управление мотивацией участников тренинга](#)
 - [3.1.1. Схема мотивации на основе «пирамиды потребностей» А. Маслоу и ее использование в бизнес-тренинге](#)
 - [Учет базовых потребностей участников](#)
 - [Учет потребности в безопасности участников бизнес-тренинга](#)
 - [Учет потребностей в общении](#)
 - [Учет потребностей участников в уважении и признании](#)
 - [Учет потребности участников в самореализации](#)
 - [3.1.2. Процессная схема мотивации участников бизнес-тренинга](#)
 - [Техники мотивации участников](#)

- 3.2. Управление групповой динамикой
 -
 - 3.2.1. Этапы формирования группы и действия тренера на каждом из них
 - Этап 1. Ориентировка
 - Этап 2. Самоопределение
 - Этап 3. Выяснение
 - Этап 4. Эффективная работа
 - Этап 5. Завершение
 - 3.2.2. Динамика эмоционального состояния группы в ходе тренинга
 - 3.3. Организация рефлексивного осмысления на бизнес-тренинге
 - 3.3.1. Рефлексия и ее роль в бизнес-тренинге
 - 3.3.2. Технологический цикл рефлексии: этапы и действия тренера
 - 3.3.3. Уровни проработки навыков и представлений участников и содержание рефлексии на тренинге
 - 3.4. Управление процессом коммуникации на бизнес-тренинге
 -
 - 3.4.1. Закономерности процесса коммуникации
 - 3.4.2. Управление процессами понимания и влияния в коммуникации
 - 3.4.3. Три кита управления коммуникацией
 -
 - 1. Позитивный настрой на коммуникацию
 - 2. Процесс управления коммуникацией
 - 3. Эффективное использование коммуникативных техник
 - 3.4.4. Техники управления коммуникацией
 - 1. Техники активного слушания
 - 2. Техника работы с вопросами
 - 3. Техника парафраза
 - 4. Техники аргументации и убеждения
 - 5. Невербальная коммуникация и ее использование в бизнес-тренинге
- Глава 4
- 4.1. Обзор методов, используемых в бизнес-тренинге

- 4.2. Ролевые игры
 - 4.2.1. Что такое ролевая игра?
 - 4.2.2. Функции и задачи ролевых игр в бизнес-тренинге
 - 4.2.3. Типология ролевых игр
 - 4.2.4. Преимущества и недостатки ролевой игры
 - 4.2.5. Форматы ролевых игр
 - 4.2.6. Способы задавания ролей и ситуации в ролевой игре
 - 4.2.7. Основные этапы разработки ролевой игры
 - 4.2.8. Технология проведения ролевой игры
 -
 - Проведение ролевой игры
 - Организация обсуждения и анализа ролевой игры
- 4.3. Управляемые дискуссии
 -
 - 4.3.1. Форматы организации обсуждения на бизнес-тренинге
 - 4.3.2. Техники фасилитации. Управление обсуждением в группе
 - Что такое фасилитация. Задачи и содержание деятельности фасилитатора
 - Управление содержанием в процессе фасилитации
 - Управление вовлеченностью участников в процессе фасилитации
 - Управление процессом групповой работы и обсуждения
- 4.4. Метод кейсов
 -
 - 4.4.1. Типология кейсов
 - 4.4.2. Основные этапы разработки кейсов и ситуационных задач
- 4.5. Мини-лекции как метод интерактивного обучения. Техники презентации в бизнес-тренинге
 -
 - 4.5.1. Цели мини-лекций и презентаций
 - 4.5.2. Что необходимо сделать тренеру для повышения эффективности мини-лекции
 - 4.5.3. Подготовка мини-лекций и презентаций
 -

- [Структура презентации](#)
 - [Вступление](#)
 - [«Мост»](#)
 - [Основная часть](#)
 - [Заключение](#)
 - [Ответы на вопросы](#)
- [4.6. Техники организации знакомства участников на бизнес-тренинге](#)
- [4.7. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы](#)
- [4.8. Техники обеспечения обратной связи на тренинге](#)
 - [4.8.1. Как давать обратную связь участникам тренинга](#)
 - [4.8.2. Как получать обратную связь от участников тренинга](#)
- [4.9. Техники организации обобщения в бизнес-тренинге](#)
- [4.10. Техники постановки задач и обработки упражнений в процессе бизнес-тренинга](#)
- [4.11. Организация пространства на бизнес-тренинге](#)
- [Глава 5](#)
 - [5.1. Определение цели и задач бизнес-тренинга](#)
 - [5.2. Определение структуры и содержания тренинга](#)
 - [5.3. Разработка детального дизайна тренинга](#)
 - [5.4. Завершающие этапы проектирования бизнес-тренинга](#)
- [Глава 6](#)
 - [6.1. Зачем бизнес-тренеру проводить оценку эффективности и анализ тренингов](#)
 - [6.2. Модели оценки бизнес-тренинга](#)
 - [6.3. Содержание оценки бизнес-тренинга](#)
 - [6.4. Инструменты оценки бизнес-тренинга](#)
 - [6.4.1. Оценочные анкеты по итогам тренинга](#)
 - [6.4.2. Тестовые задания](#)
 - [6.4.3. Механизмы оценки тренинга, предполагающие взаимодействие с заказчиком](#)
- [Глава 7](#)
 - [7.1. Что такое «проблемный» участник и проблемная ситуация на бизнес-тренинге. Принципы работы с «проблемными» участниками](#)

- [7.2. Техники управления проблемными ситуациями](#)
 - [7.3. Типовые проблемные ситуации и управление ими](#)
 - [Вместо заключения](#)
 - [Об авторе](#)
 - [Краткая информация:](#)
 - [Опыт консалтинговой и тренинговой деятельности:](#)
 - [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
 - [20](#)
-

Дмитрий Григорьев

Бизнес-тренинг: как это делается

© Григорьев Д. А., 2013

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Предисловие

Первой моей мыслью было написать о том, что побудило меня создать эту книгу. Еще я думал сказать в предисловии, для кого она предназначена. Наконец я решил, что неплохо бы в целом охарактеризовать ее содержание.

Чем дольше я старался написать четкий текст предисловия, тем отчетливее приходил к выводу: бизнес-тренер, и начинающий, и опытный, обычно сам знает, что он хочет, и может найти в книге то, что ему нужно.

Поэтому я просто решил свести предисловие к пяти коротким тезисам:

1. Эта книга написана исключительно на основе моего личного опыта: более двадцати лет в проведении тренингов и более пятнадцати лет – программ подготовки тренеров в одиннадцати странах мира.

2. За годы практики я накопил множество разных идей, решений, подходов и приемов, которые и постарался системно изложить. С моей точки зрения, профессионал тем и отличается от специалиста, что для него его деятельность – не просто набор приемов, технологий и инструментов. Профессионал осознает гораздо более широкий спектр вопросов: ценности профессиональной деятельности, понимание того, какими процессами он управляет, почему использует те или иные инструменты. И, надеюсь, книга поможет начинающим бизнес-тренерам сформировать целостное видение деятельности бизнес-тренера (от общих схем до техник и навыков), а опытным – сравнить мою модель со своими представлениями.

3. В этой книге бизнес-тренинг рассматривается прежде всего как инструмент решения задач развития бизнеса.

4. Мне бы очень хотелось, чтобы в нашей стране было больше бизнес-тренеров, которые осознают и последовательно реализуют свою миссию, а не просто стараются провести удачные тренинги, чтобы заработать денег. Поэтому я посвятил достаточно много времени обсуждению смысла, целей и задач тренинга.

5. Содержание книги разнообразно: есть общие схемы, конкретные приемы и даже примеры игр. Хотя я следовал определенной логике – от общего к частному, – можно начинать чтение с любого места. Надеюсь, вы найдете здесь то, что сможете использовать, и в результате повысите эффективность своей деятельности. Буду рад и благодарен любым комментариям, пишите мне: Dmitri.A.Grigoriev@gmail.com.

В завершение хочу выразить благодарность мои коллегам Виталию

Матросову, Елене Алешиной, Галине Мороз, с которыми мы совместно разрабатывали и проводили программы подготовки тренеров, а также художникам-дизайнерам Жанне Костиной и Дарье Куликовой за отличные рисунки и схемы. Отдельная благодарность Виталию Гуриновичу за множество ценных советов, которые помогли улучшить содержание книги.

Глава 1

Бизнес-тренинг. Тренер. Аудитория тренинга

1.1. Бизнес-тренинг

Вопрос о том, что такое бизнес-тренинг, может показаться теоретическим и малополезным. Действительно, зачем начинающему и тем более опытному тренеру тратить время на его осмысление и обсуждение? Не эффективнее ли сразу перейти к анализу технологий, техник, приемов и инструментов, используемых в практике бизнес-тренера?

Тем не менее важность этого вопроса огромна: от того, как тренер отвечает на него, во многом зависит эффективность используемых им техник и технологий.

Есть известная притча. Трех рабочих, катящих перед собой три одинаковые тачки с камнями, задают один и тот же вопрос: «Что вы делаете?» Они дают три разных ответа. Первый: «Не видишь – камни таскаю»; второй: «Деньги для семьи зарабатываю», а третий: «Храм строю». Очевидно, что их отношение к камням, самим себе, друг другу, своему делу совершенно разное. И эффективность их работы также будет различной.

Даже если тренер не задает себе вопрос о том, что для него значит бизнес-тренинг, и осознанно не отвечает на него, его действия все равно определяются теми представлениями, которые у него сформировались на основе жизненного опыта, наблюдения за тренерами, под влиянием ситуации или в силу каких-либо других факторов.

Ответы на общие вопросы о том, что такое бизнес-тренинг, задают концептуальные и идеологические основания деятельности тренера. Они позволяют подняться в своем профессиональном развитии с уровня специалиста, который просто использует переданные ему технологии, до уровня профессионала, понимающего границы собственной деятельности, ее ценностные основания и способного действовать осознанно.

1.1.1. Смысл, цель и задачи бизнес-тренинга

Первый вопрос, который обязан задать себе любой профессионал, – в чем смысл деятельности, которой он занимается. Зачем мы проводим бизнес-тренинги? В чем их предназначение и каковы цель и задачи?

В соответствии с осознанным или неосознанным выбором того или иного ответа тренеры существенно отличаются друг от друга тем, на какой результат они работают, какие технологии используют и каким образом.

Два тренера, владеющих одинаковым набором инструментов, в зависимости от понимания целей бизнес-тренинга могут совершенно по-разному оценивать одну и ту же ситуацию на тренинге и принимать разные решения о том, что делать.

Простой пример. Представим, что тренер сталкивается с тем, что участники пассивны в силу отсутствия внутренней мотивации к обучению и развитию. Предположим, это корпоративный тренинг, на который их направило руководство, а сами они не понимают его нужности и значимости. В этой ситуации один тренер может принять решение о том, чтобы вести тренинг более динамично, постарается сделать его более приятным для участников, сделает акцент на групповую динамику и разнообразие методов, добавит юмора в свои презентации. Главной его целью будет провести внешне успешный тренинг и получить положительную обратную связь от участников. Поэтому он постарается избегать острых углов, сложных вопросов о том, почему участники не мотивированы к развитию, изменению и достижению целей, поставленных заказчиком. Подтекст этой стратегии прост: «Мы тут вместе оказались, я вас не напрягаю, и вы войдите в мое положение; давайте просто весело проведем время». Другой будет работать над мотивацией участников и стараться показать, что предлагаемые изменения выгодны для них. Ему также, возможно, придется добавить динамики, разнообразить методы и т. д., но акцент и содержание его работы будут совершенно иными. Разница в целях: для одного важны только субъективная удовлетворенность участников и внешние проявления успеха, для другого – реальное изменение поведения и действий сотрудников (задачи, озвученные заказчиком).

Каждый бизнес-тренер сам для себя отвечает на вопрос о смысле своей деятельности. Ответ во многом зависит от личностных ценностей и личных целей. Главное – осознавать последствия.

Тем не менее мне бы хотелось поделиться своими ответами, поскольку я верю, что именно они помогают сделать тренинг эффективным инструментом развития бизнеса.

Итак, бизнес-тренинг – прежде всего инструмент, средство решения тех или иных задач развития бизнеса, деятельности компании-заказчика.

И это отражено во вполне определенной логической структуре целей и задач тренинга:

Тренинг как инструмент решения задач
со своим содержанием и методами

направлен на

развитие участников (изменение представлений,
отработку навыков, передачу техник и технологий,
развитие компетенций и т. д.)

в целях

изменения организационного поведения и способа действий
участников в профессиональной деятельности

ради

реализации конкретных целей и стратегий развития
компании в текущей ситуации

Проиллюстрирую эту схему на примере.

Предположим, компания-заказчик хочет повысить качество обслуживания клиентов. Допустим, что стратегия достижения этой цели – внедрение новых стандартов сервиса. Тогда на следующем этапе нужно определить, насколько и каким образом успешная реализация этой стратегии зависит от человеческого фактора – сотрудников компании и их действий. Здесь есть три ключевых вопроса:

1. Какое организационное поведение должны демонстрировать сотрудники; как действовать, чтобы задача по повышению качества сервиса была выполнена?
2. Что сейчас сотрудники компании делают не так?
3. Почему сотрудники в настоящий момент не действуют так, как необходимо для максимально эффективной реализации задачи?

Ответы на первые два вопроса позволяют определить цель работы с персоналом: каких действий необходимо добиться от сотрудников.

Например, заказчик ожидает полного соблюдения новых недавно внедренных стандартов сервиса, и, проведя анализ, мы можем сказать, какие конкретно составляющие стандарта недостаточно выполняются сотрудниками, то есть какие их действия в настоящий момент ему не

соответствуют.

Третий вопрос помогает понять ситуацию и причины недостаточно эффективных действий сотрудников, а также определить, поможет ли тренинг как инструмент решить эту задачу. Например, если сотрудники не знакомы со стандартом или не имеют тех или иных навыков для его реализации, тренинг будет для них очень полезен. Сложнее, если они не думают, что выполнять стандарт необходимо, или считают отдельные его элементы неэффективными, или вообще не мотивированы прикладывать усилия и по сути саботируют внедрение новых стандартов сервиса. В этом случае тренинг должен включать существенный мотивационный компонент. Но даже тогда, скорее всего, менеджменту компании-заказчика потребуется принять дополнительные меры, направленные на развитие системы мотивации, управления, корпоративной культуры и т. д.

Следующий шаг по результатам проведенного анализа – постановка четких задач, определение того, каких конкретно изменений в сознании и эмоционально-мотивационной сфере участников нужно достичь в рамках тренинга: какие ценностные установки, предметные представления и компетенции должны быть сформированы, какие технологии переданы, какие техники отработаны, какие компетенции развиты.

На последнем шаге необходимо разработать программу тренинга в соответствии с поставленными целями и ситуацией участников.

В рассмотренном выше примере я постарался проиллюстрировать логическую структуру целей и задач бизнес-тренинга:

- актуальная цель и стратегия бизнеса (развитие сервиса путем внедрения новых стандартов);
- цель тренинга (соответствие действий сотрудников новым стандартам);
- задачи тренинга (достижение изменений в сотрудниках: развитие компетенций, разрушение стереотипов, мотивация к внедрению стандартов и т. д.);
- реализация конкретной программы тренинга, направленной на решение обозначенных выше целей и задач.

Теперь представим ситуацию: бизнес-тренер в своем мышлении и действиях отрабатывает только часть этих уровней целей и задач. Проанализируем, как это отразится на качестве тренинга.

Например, он просто проводит тренинг по определенной программе и не стремится к конкретному результату. Его ответ на вопрос: «В чем цель данного тренинга?» – будет звучать примерно так: «Провести удачный

тренинг». Тогда он способен осознанно и целенаправленно работать только на один тип результата: чтобы участники остались довольны тренингом.

Если участники не мотивированы к развитию, изменению своей деятельности, тренер будет стараться, чтобы им понравился и он сам, и процесс тренинга. А это вовсе не гарантирует практического эффекта, скорее наоборот.

Но предположим, что группа мотивирована и тренеру удалось получить обратную связь от участников. Получилось сосредоточиться на их ожиданиях, дать то, что им необходимо, и в итоге добиться их удовлетворенности. Даже в этом случае возникает целый ряд вопросов и сомнений в эффективности бизнес-тренинга:

- Есть ли уверенность в том, что именно эти темы нужно было рассмотреть для формирования необходимых компетенций, усиления навыков и т. д.? Именно эти компетенции необходимо было формировать, именно эти технологии передавать участникам для решения бизнес-задач компании? Или участники на самом деле мотивированы решать свои задачи, отличные от поставленных заказчиком, и успешно увели тренера в сторону?

- Даже если тренинг направлен на развитие навыков участников в нужном для заказчика направлении, есть ли уверенность, что формирование именно этих компетенций будет достаточным для изменения организационного поведения^[1] и профессиональной деятельности сотрудников в нужном направлении в соответствии с ситуацией, целями и стратегией развития бизнеса?

Вторая возможная ситуация – тренер четко осознает, каких изменений в компетенциях участников он хочет достичь. Тогда он выстраивает тренинг таким образом, чтобы добиться своей цели. Его ответ на вопрос о задачах будет примерно следующим: «участники должны в результате тренинга получить..., понять..., научиться..., развить..., сформировать..., овладеть...». Он выбирает соответствующую программу, методы и может оценить в ходе тренинга, насколько эффективно формируются необходимые компетенции у участников. Такой тренер не просто ориентируется на субъективную оценку участниками бизнес-тренинга – он может целенаправленно работать на конкретный результат: изменение представлений и навыков; разрушение стереотипов, мешающих эффективной деятельности; формирование необходимых ценностных оснований профессиональной деятельности; развитие компетенций.

И даже в этом случае остаются вопросы. Разве развитие

компетенций – самоцель бизнес-тренинга? Где гарантии, что развитие именно этих компетенций позволит участникам быть более эффективными и способствовать реализации стратегии и целей компании-заказчика? Тренер очень часто может давать людям интересную информацию, развивать компетенции в целом полезные, но далеко не всегда связанные с непосредственным решением актуальных задач заказчика.

Наконец, третья ситуация: тренер в качестве ключевой цели видит изменение организационного поведения участников, причем не любое, а такое, которое непосредственно требуется для более эффективной реализации стратегии и целей компании-заказчика. Тогда он, проектируя и проводя конкретный бизнес-тренинг, стремится к этому. Ему также потребуется развивать компетенции участников, но это будет лишь средством, а не самоцелью.

Таким образом, исходя из представленной выше модели, проектирование и проведение эффективного бизнес-тренинга предполагает, что он направлен на решение конкретных задач компании-заказчика путем изменения организационного поведения и способов реализации профессиональной деятельности участников – сотрудников данной компании. Причем для осуществления этих целей необходимо достичь изменения в их сознании: сформировать определенные представления, усилить навыки, передать технологии, сформировать или развить определенные компетенции и т. д.

Резюмируем ответы на вопрос о смысле, целях и задачах бизнес-тренинга:

1. Смысл бизнес-тренинга – в решении конкретных задач по развитию бизнеса.

2. Цель бизнес-тренинга – в конкретном изменении организационного поведения, развитии профессиональной деятельности участников как сотрудников конкретной компании.

3. Задачи каждого конкретного тренинга непосредственно вытекают из его целей и представляют собой четкое видение: какие конкретно **изменения в сознании и эмоциональной сфере участников** должны произойти в ходе тренинга, чтобы их организационное поведение и профессиональная деятельность изменились. А именно – какие технологии должны быть отработаны, какие навыки развиты, какие представления сформированы.

1.1.2. Тренинг как технология интерактивного обучения

Тренинг ассоциируется не со скучными лекциями, а с активными формами обучения: ролевыми играми, ситуационными задачами, бизнес-симуляциями, групповыми обсуждениями. Иными словами, формами обучения, требующими активного взаимодействия участников между собой и с тренером. В западной и российской литературе, посвященной технологиям проектирования и проведения тренингов, такой подход называется интерактивным.

Интерактивный подход в обучении часто понимается начинающими тренерами просто как использование так называемых активных методов обучения, в которых высока вовлеченность участников (групповые дискуссии, игры и т. д.). Такое формальное понимание приводит к выхолащиванию самой сути интерактивного подхода, а также существенному снижению эффективности тренингов в целом и использования активных методов обучения в частности.

Основа концепции интерактивного подхода в обучении – **акцент на потребности обучающихся: тренинг становится решением их задач**. Он ориентирован на участника, а не на тренера. Это значит, что тренер сосредоточен на том, чему хочет научиться участник, какие навыки желает развить, а не на том, чему он сам хочет научить. Такой подход требует от тренера постоянного внимания к участникам, их ситуации и потребностям, постоянной рефлексии, направленной на то, чтобы увидеть происходящее глазами участников.

Важно отметить вторую принципиально важную, сущностную характеристику интерактивного подхода в обучении: **вовлечение участника тренинга как партнера в процесс поиска решения его задач**. Участник не может быть пассивным издивенцем, которому тренер должен все предоставить. Интерактивный тренинг организован так, что участник ставит свои задачи и решает их с помощью ресурсов, предоставляемых тренером.

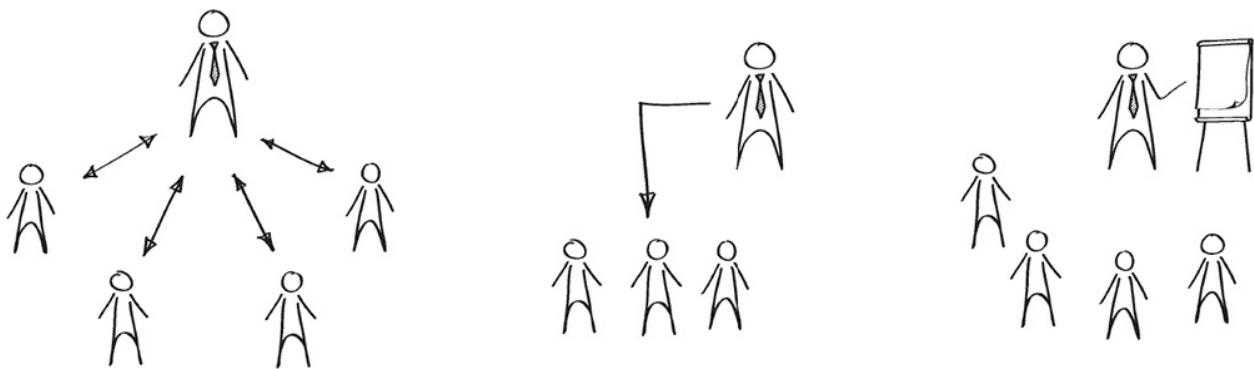
Малкольм Ноулз^[2], один из известных американских экспертов по андрагогике^[3], подчеркивает, что при интерактивном обучении тренеру важно создать ситуацию, когда ответственность лежит прежде всего на обучающихся и тренер не учит, а помогает им учиться самим.

Однако мы говорили выше, что основной смысл бизнес-тренинга – в решении задач развития бизнеса. Так на что должен ориентироваться тренер? На ожидания, задачи участников? Или на задачи, поставленные заказчиком? Как тренинг может одновременно решать и задачи участников, и задачи заказчика?

Выход состоит в том, чтобы участники воспринимали задачи развития компании как свои собственные. Поэтому активное вовлечение участников в тренинг, их мотивация к повышению профессионализма и улучшению личных навыков в целях развития компании, в которой они работают, становится важнейшей задачей тренера.

В связи с этим отметим опасное заблуждение тренеров. На тренингах для тренеров при обсуждении вопроса о том, в чем заключается работа участников, я часто прошу их схематично изобразить, как они понимают суть бизнес-тренинга. Кстати, вы тоже можете прямо сейчас нарисовать свой вариант.

Среди начинающих тренеров очень распространены вот такие рисунки:



Их авторы воспринимают участников как сосуды, которые нужно наполнить знаниями, навыками, представлениями, компетенциями и т. д. При таком подходе, независимо от используемых методов, количества и качества обратной связи, высок риск того, что участники станут пассивными иждивенцами, которые ждут, что тренер решит их проблемы. А если они изначально не мотивированы к обучению, развитию и решению задач компании, поставленных руководством, риск того, что они в лучшем случае только внешне вовлекутся в процесс, возрастает в геометрической прогрессии. И это произойдет потому, что сам тренер ставит их в такую ситуацию, зачастую не осознавая этого, просто следуя своим стереотипам!

Наконец, при интерактивном подходе принципиально **важно, чтобы тренер реализовывал в своей деятельности собственные ценности и основанные на них цели и задачи.** В противном случае высока вероятность выгорания тренера, утраты мотивации к постоянному саморазвитию, формирования отношения к своей деятельности просто как к способу зарабатывания денег.

Таким образом, **интерактивный подход означает, что тренер обязан**

увязать решение задач бизнеса (заказчика), непосредственных клиентов (участников) и собственное видение, вытекающее из его личной миссии как профессионала.

Схема Боба Пайка^[4] представляет эффективный тренинг в виде «табуретки», устойчивость которой придает опора на три «ножки»: задачи заказчика, участников и тренера.



Таким образом, **бизнес-тренинг – форма интерактивного обучения, направленная на развитие тех ценностей, установок, мотиваций и компетенций, которые позволяют сотрудникам эффективно решать бизнес-задачи, важные для развития компании.**

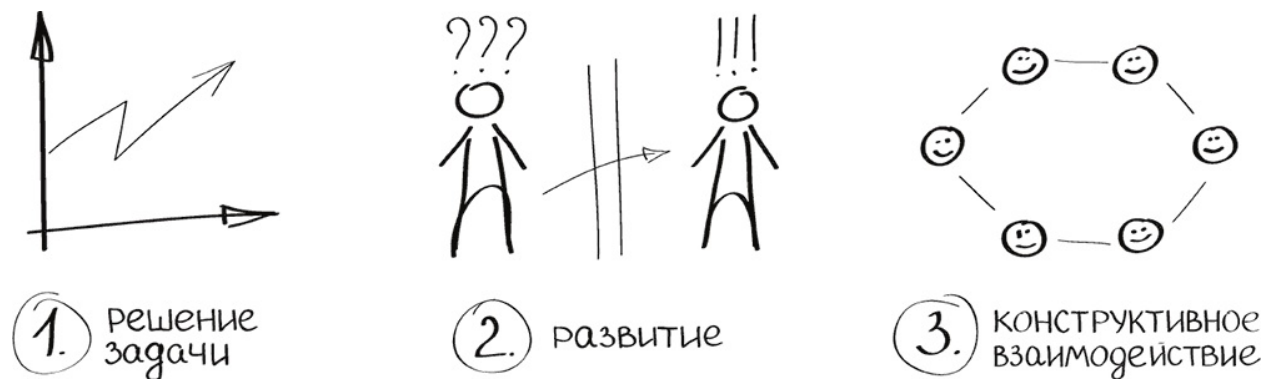
Опираясь на концепцию интерактивного подхода к обучению и развитию взрослых, в рамках тренинга можно сформулировать набор основных требований к деятельности бизнес-тренера и, соответственно, к тем компетенциям, которыми он должен обладать. Итак, бизнес-тренер при разработке и проведении тренингов должен быть способен:

- совместно с заказчиком и с учетом ситуации участников сформулировать цель и задачи тренинга как инструмента решения бизнес-задач компании;

- спроектировать тренинг как инструмент решения поставленных целей и задач;
- обеспечить мотивацию к активному участию в тренинге, развитию деятельности и решению бизнес-задач компании-заказчика;
- обеспечить образовательный и развивающий эффект, ожидаемый от тренинга, посредством эффективного использования интерактивных методов и технологий обучения;
- применять необходимый набор навыков и способностей, позволяющих ему эффективно использовать интерактивные методы и технологии.

1.1.3. Три ипостаси бизнес-тренинга

Вспомним рисунки, сделанные участниками тренингов для тренеров. Характерно, что часто даже в одной группе участников рисунки существенно различаются:



Эти три варианта описывают разные понимания сути бизнес-тренинга и разное восприятие тренером участников. Причем каждый рисунок отражает важную составляющую бизнес-тренинга. Таких составляющих в каждом тренинге по меньшей мере три.

Во-первых, тренинг – инструмент решения бизнес-задач компании-заказчика (акцент на это сделан в п. 1 рисунка). Тогда его участники – прежде всего сотрудники компании, и перед ними стоят определенные задачи, ради которых был заказан тренинг. В этом случае для тренера наиболее важны следующие вопросы:

- Насколько хорошо участники как сотрудники компании-заказчика понимают стоящие перед ними задачи? Если понимание недостаточно четкое, как его сформировать?

- Насколько участники мотивированы к решению этих бизнес-задач и за счет чего можно повысить их мотивацию?
- Рассматривают ли участники тренинг как инструмент решения этих задач?
- Ставят ли участники личные цели на тренинг в рамках решения бизнес-задач компании?
- Позволяют ли содержание и методы тренинга решить задачи заказчика?

Во-вторых, тренинг обеспечивает возможность профессионального роста участников (п. 2 рисунка). И действительно, можно ли говорить об эффективном тренинге как инструменте решения бизнес-задач, если его участники не ориентированы на собственное профессиональное развитие?

В этом случае тренер воспринимает участников как профессионалов, сталкивающихся с определенными задачами, ситуациями, проблемами и вопросами и ищущих максимально эффективные способы действия. Тогда для него существенными будут такие вопросы:

- Ставят ли участники для себя цели по собственному профессиональному росту, видят ли они направления своего развития как профессионалов? Если нет, как организовать целеполагание на тренинге?
- Рассматривают ли участники тренинг как возможность решить задачи личного профессионального роста и развития?
- Позволяют ли содержание и методы тренинга решить актуальные задачи профессионального развития участников?

В-третьих, тренинг – рабочий групповой процесс, максимально учитывающий весь спектр потребностей участников (п. 3 рисунка). Такое понимание также важно для построения целостного эффективного процесса тренинга: участники – личности со своими целями и потребностями, эмоциями, переживаниями и качествами. Тренинг всегда подразумевает не одного и даже не двух-трех, а группу участников, и обучение будет эффективнее, если группа работает результативно. В этом контексте для тренера важны следующие вопросы:

- Насколько стиль тренера и само построение тренинга учитывают весь спектр возможных потребностей участников начиная с базовых (например, удобные стулья и проветриваемость помещения) и заканчивая потребностями в уважении, принятии, самореализации?
- Насколько тренер умеет наладить адекватную работу с различными типами участников, в том числе с акцентуированными личностями?

- Насколько стиль и программа тренинга учитывают закономерности групповой динамики и позволяют наладить эффективную групповую работу?

Эффективность бизнес-тренинга во многом зависит от того, насколько тренер способен удерживать баланс между ориентацией на решение задач компании-заказчика, личностный рост и развитие участников, формирование комфортной атмосферы и четкого рабочего процесса.

1.2. Бизнес-тренер

Можно долго спорить, что важнее: искусство и компетентность тренера или хорошие, практичные, эффективные материал и программа тренинга? И то и другое принципиально важно и вместе гарантирует результативный тренинг.

Многие компании, имеющие штат внутренних тренеров, разрабатывают детальные описания программ, надеясь повысить качество тренингов. Безусловно, хороший материал во многом определяет эффективность тренинга. Но следует учесть, что хороший профессионал за счет умения выстроить эффективный образовательный процесс может провести вполне успешный тренинг, дающий практический результат для участников, не обладая существенными профессиональными знаниями по тематике. И наоборот, плохой тренер может разрушить хорошую программу с качественным материалом.

В этой главе будут обсуждаться две группы вопросов.

Прежде всего это профессиональная позиция тренера, выражающаяся в его отношении к аудитории и тренингу через его действия. Мы обсудим целый ряд вредных профессиональных стереотипов и установок, существенно снижающих эффективность бизнес-тренинга.

Во-вторых, классификация ролей, которые играет бизнес-тренер. Разные роли предполагают различное содержание его профессиональной деятельности. Каждая из них помогает тренеру решать свою группу задач. Тренеру важно выявить те роли, которые ему ближе, и те, которые ему даются с трудом, знать свои сильные и слабые стороны.

1.2.1. Ценностные основания и профессиональная позиция бизнес-тренера

Любая деятельность строится на определенных ценностных основаниях. Деятельность бизнес-тренера не исключение. Она связана с развитием других людей, и тренер сам должен демонстрировать в своих действиях определенные ценности. Иначе он будет выглядеть неконгруэнтно: его слова будут расходиться с действиями, и участники не смогут ему верить.

Каковы же ключевые профессиональные ценности бизнес-тренера?

Во-первых, **ценность развития**. Если тренер остановился в своем

профессиональном росте, не старается осмыслять собственную деятельность и постоянно улучшать используемые методы, то как он может требовать изменений действий и поведения от участников?

Во-вторых, **ценность личности**, вера в способности человека. Изменения всегда связаны с преодолением. Если тренер не будет верить в участников, их способность быть лучше, действовать эффективнее, ему будет сложно мотивировать их к изменениям.

В-третьих – **открытость, честность и уважение**. Без этого на бизнес-тренинге практически невозможно построить эффективную коммуникацию и создать благоприятную рабочую атмосферу.

Открытость предполагает внимание к мнениям участников, стремление понять их позицию, видение, точку зрения.

Уважение означает признание за другим человеком права на собственную точку зрения и выбор действий. Уважительное отношение – всегда позиция равного, отношение «сверху вниз» разрушает его. Это не значит, что тренер должен соглашаться с любым мнением участников или принимать любые их действия. Он будет отстаивать и продвигать ту точку зрения, которую считает наиболее эффективной, однако должен делать это с позиции равного, вместе с участниками искать наилучшее решение.

Ценность честности априори означает, что тренер не врет ни себе, ни участникам. Например, многие начинающие тренеры боятся признать, что не знают ответа на тот или иной вопрос или не владеют той или иной методикой. Но такое признание не приведет к негативному результату, если тренер способен организовать продвижение группы к решению задачи. Он не обязан знать все ответы на все вопросы. Но если участники поймут, что тренер юлит и неоткровенен, они перестанут ему доверять.

В-четвертых, **ориентация на результат**. Как уже говорилось выше, цель бизнес-тренера – не просто провести тренинг и даже не понравиться участникам, а достичь конкретных результатов по решению бизнес-задач компании-заказчика. Если тренер не будет следовать цели, где гарантия, что ее будут придерживаться участники?

Для прояснения профессиональной позиции бизнес-тренера хотелось бы разобрать несколько стереотипов и вредных установок по отношению к тренингу и аудитории.

Бизнес-тренеру не следует:

- **считать, что у него нет своей миссии и собственных задач**, а его цели сводятся только к зарабатыванию денег. Это может привести к профессиональному выгоранию и превращению в ремесленника, который штампует тренинги, а впоследствии – к прекращению профессионального

роста со всеми вытекающими последствиями в виде формального отношения к своей деятельности и падения эффективности. Бизнес-тренеру, как и любому другому профессионалу, важно наличие нематериальной мотивации и осознание смысла своей деятельности;

- **считать, что он обладает неким важным знанием, которое надо донести до участников,** не учитывая их ситуацию, интересы, цели и задачи. Тогда тренер будет поневоле воспринимать участников как «сосуды знаний и навыков, которые надо наполнить», и навязывать им свой материал. Высока опасность стать неситуативным. Чтобы избежать этого, тренеру важно при проектировании и проведении тренингов постоянно задавать себе вопросы: «А нужно ли участникам то, что я хочу им дать? Как именно они смогут это использовать в своей практике?»;

- **ориентироваться только на свой опыт, знания, теорию, идеальные представления,** а не на реальность, задачи и условия компании-заказчика и ситуацию участников. Это типичная ошибка тренеров и консультантов, которые верят в свои идеальные представления и хотят навязать их заказчику из благих побуждений. К сожалению, зачастую идеальные модели не подходят к ситуации и возможностям заказчика. Это может привести к тому, что на тренинге будут найдены идеальные варианты решения задач, а не подходящие для данной компании-заказчика и участников. Тренеру и консультанту важно помочь компании найти реально работающее решение, и далеко не всегда оно оказывается идеальным;

- **оценивать участников.** Если тренер считает, что есть «плохие» и «хорошие» участники, он не справится с проблемными ситуациями или сам создаст их. Побочный эффект такого отношения – эмоции по отношению к участникам, в том числе негативные. Это обязательно скажется как минимум на его невербальном поведении, затем на атмосфере тренинга и в конечном итоге неизбежно приведет к снижению эффективности. К этой же группе вредных установок относятся еще две. Во-первых, негативизм тренера. Эффективный тренер всегда оптимистичен, он должен воодушевлять участников на поиск решения их задач. Во-вторых, эгоизм тренера, чувство собственного превосходства и его демонстрация. Тренер не должен даже в мыслях ставить себя выше группы и/или отдельных ее участников и тем более рассматривать тренинг как возможность самоутвердиться и поставить обучающихся в неловкое положение. Участники будут недовольны, если содержание не соответствует их интересам или материал подан плохо. Но они никогда не вернутся к вам, если ваше поведение унижает их, вы равнодушны или смотрите на них

свысока;

- **формировать предварительное мнение и сразу действовать на основе одних предположений, не проверяя их.** Это могут быть гипотезы об аудитории, заказчике, продукте, ситуации, регионе – о чем угодно. Чтобы быть ситуативным, тренеру необходимо делать выводы только на основе проверенных фактов, происходящих на тренинге «здесь и сейчас», а не опираться на допущения, сделанные на основе своего предыдущего опыта или навязанные информационной средой. Причем проверка фактов всегда должна осуществляться в рамках обратной связи с участниками;

- **выделять из группы участников, уделять внимание не всей группе, а отдельным ее членам.** Эта типичная подсознательная установка мешает многим начинающим тренерам и ярче всего проявляется в сложных, проблемных ситуациях, когда один или несколько участников теми или иными действиями привлекают к себе внимание. Характерная ошибка тренера в таком случае – сосредоточиваться на этих участниках. Бизнес-тренер должен, во-первых, всегда помнить о задаче бизнес-тренинга, во-вторых, работать с аудиторией в целом. Так, например, если в группе есть чересчур активный участник, который постоянно высказывает свои мысли, можно перефразировать его идеи и обратиться к группе с вопросом – считают ли они это правильным или нет и почему; важно ли обсуждать этот вопрос или целесообразнее двигаться дальше по программе и т. п.;

- **пользоваться одним и тем же материалом** на протяжении долгого времени. Тренер должен быть в курсе текущей ситуации в предметной области и постоянно обновлять содержание своих тренингов.

1.2.2. Роли бизнес-тренера и содержание его деятельности

Бизнес-тренер должен обладать способностью эффективно выступать в целом наборе профессиональных ролей, в зависимости от ситуации и текущей задачи.

В 1995 году мой коллега из Словакии Душан Ондрушек поделился со мной классификацией ролей тренера. Она носит скорее эмпирический характер, но мне очень понравилась.

Согласно этой классификации, тренер может выступать в пяти основных ролях:

- «эксперт»;
- «шоумен»;

- «дрессировщик»;
- «психотерапевт»;
- «проводник».

Роль: тренер как...	Какие задачи решает эффективно	Чем должен обладать тренер, чтобы эффективно реализовать роль
«Эксперт»	<p>Обогащает содержание тренинга посредством представления теорий и практического опыта в данной сфере.</p> <p>Структурирует материал тренинга (в том числе предоставленный участниками).</p> <p>Обобщает материал тренинга</p>	<p>Владеет развернутыми предметными знаниями (от концептуального до операционального уровня), навыками и технологиями.</p> <p>Знаком с практическим опытом в данной сфере, может привести широкий спектр практических примеров на все случаи жизни в этой области.</p> <p>Владеет техникой схематизации и обобщения, способен интегрировать материал участников в схему</p>
«Шоумен»	<p>Успешно решает задачи, связанные с вовлечением аудитории.</p> <p>Может создать позитивную атмосферу.</p> <p>Полезен, когда необходимо разбудить и зарядить аудиторию</p>	<p>Владеет техниками презентации, вовлечения аудитории, управления энергетикой группы; эффективно использует юмор</p>

Роль: тренер как...	Какие задачи решает эффективно	Чем должен обладать тренер, чтобы эффективно реализовать роль
«Дрессировщик»	Решает задачи, связанные с отработкой навыков, техник и технологий	Владеет конкретной технологией, которую передает, может сам показать ее в действии в любой ситуации. Способен провести анализ того, насколько тот или иной участник использует технологию, какие ошибки делает и как их исправить
«Психотерапевт»	Решает задачи, связанные с управлением групповой динамикой, формированием позитивной рабочей атмосферы на тренинге. Способен эффективно использовать эмоциональное состояние участников и управлять ими в целях тренинга	Владеет техниками работы с эмоциями, создания и использования эмоциональных состояний для проблематизации, управления групповой динамикой
«Проводник»	Решает задачи проектирования и реализации участниками индивидуальной программы собственного профессионального роста	Владеет техниками организации рефлексии, осознания людьми своих целей, формирования горизонтов профессионального развития, обеспечения позитивной и корректирующей обратной связи, управления мотивацией к саморазвитию

Как правило, тренеру какие-то роли ближе, а в каких-то он чувствует себя менее уверенно и комфортно. Это нормально: до определенной степени можно компенсировать свои слабые стороны за счет сильных. Тем не менее тренеру целесообразно развивать в себе те компетенции, которые позволят расширить спектр используемых им профессиональных ролей.

Сегодня, когда тренинг широко используется как инструмент развития человеческих ресурсов, в коммерческих компаниях все чаще появляются корпоративные тренеры, функции которых зачастую выходят за рамки

проведения тренингов. Внешние тренеры также все чаще привлекаются заказчиками для осуществления новых задач. Бизнес-тренер, помимо выполнения своей классической функции, может играть роль наставника, фасилитатора, консультанта и даже агента изменений. Это потребует от него переосмысления используемых техник и схем работы.

Тренер как наставник

Основная задача наставника (специалиста по обучению на рабочем месте) состоит в закреплении и помощи во внедрении в практику представлений, навыков, техник и технологий, моделей поведения и установок, полученных на тренинге. Кроме того, он может организовать постоянно действующий процесс обучения на рабочем месте – в качестве дополнения к программе тренингов или в форме самостоятельных мероприятий.

Деятельность наставника предполагает осуществление циклического процесса индивидуальной работы с обучаемым, включающего следующие этапы:

- совместный анализ деятельности сотрудника и постановку задач по его профессиональному развитию;
- оценку деятельности обучаемого или эффективности использования тех или иных навыков и технологий (в том числе в рамках наблюдения);
- предоставление обратной связи в целях повышения эффективности деятельности и усвоения навыков и технологий.

Чтобы быть эффективным наставником, необходимо обладать техниками совместной постановки задач по развитию профессиональной деятельности сотрудника, техниками анализа деятельности и обратной связи.

Тренер как фасилитатор

Фасилитатор – профессионал, помогающий спроектировать эффективный формат и логику встречи (совещания, рабочего или проектного семинара и т. д.) и управляющий ее проведением, прежде всего процессом коммуникации. Он, как правило, не эксперт в обсуждаемом вопросе и не участвует в наработке содержания, а специализируется на организации эффективной работы в группе.

Тренер как консультант

Нередко участники обращаются к тренеру за консультацией. В этом случае у тренера есть выбор: дать прямой совет или организовать эффективный процесс поиска ответа на вопрос самим участником.

Тренинг может выявить целый ряд факторов, которые необходимо учесть для успешной реализации целей бизнеса. Тогда по его итогам тренер может выйти на диалог с заказчиком в качестве консультанта.

Наконец, сам заказчик по результатам успешно проведенного тренинга может запросить консультативную поддержку. Консалтинговая деятельность имеет существенные отличия от тренинга и в этой книге детально рассмотрена не будет.

Тренер как специалист по оценке персонала

Ряд тренинговых методов, таких как ролевая игра, ситуационные задачи, игры на обучение через опыт и даже групповые дискуссии, могут быть использованы в целях оценки компетенций в рамках ассессмент-сессий.

Тренер как агент изменений

Бизнес-тренинги могут являться элементом программы внедрения изменений в деятельность компании. В этом случае тренер может рассматриваться как агент изменений, который в рамках конкретного тренинга работает на общий замысел изменений в деятельности компании или ее организационное развитие. Однако это требует от тренера глубокого понимания процессов, происходящих в компании, и их взаимосвязи, а также четкого владения замыслом планируемых изменений.

В более широком понимании роль агента изменений включает в себя роли фасилитатора, консультанта, тренера и даже наставника. Если бизнес-тренер берет на себя ответственность за всю полноту изменений, то, в зависимости от этапа, он может реализовать следующие задачи:

- создание команды изменений;
- проектирование изменений;
- доведение необходимости изменений до сотрудников компании;
- преодоление сопротивления;
- развитие различных компетенций, необходимых для реализации

изменений;

- мониторинг и корректировку процесса изменений.

1.3. Аудитория бизнес-тренинга, или Что тренеру важно знать об участниках

Тренеру важно знать основные закономерности обучения взрослых: какие факторы и барьеры могут снизить эффективность процесса и как помочь учиться. В данном разделе мы поговорим об особенностях обучения взрослых, каналах восприятия информации, модели уровней компетентности и концепции стилей обучения в бизнес-тренинге.

1.3.1. Особенности обучения взрослых

При обучении взрослых необходимо учитывать целый ряд их особенностей. В противном случае снизятся их мотивация, степень вовлеченности в тренинг и в конечном итоге эффективность усвоения материала.

Прежде всего у взрослых по сравнению с детьми существенно больше опыта. Они имеют собственные развернутые представления о мире, деятельности в целом и о предмете/теме тренинга в частности. Они всегда оценивают получаемую информацию на основе своего опыта и представлений. Поэтому тренер должен быть готов столкнуться с разными мнениями, разнообразным опытом участников и не игнорировать его. Наоборот, он, имея собственные представления, должен построить содержательную коммуникацию. Каждый из участников на основе соотнесения своего опыта с полученным на тренинге сможет осуществить следующий шаг в профессиональном развитии, усилив собственные представления, навыки, овладев новыми техниками и технологиями.

Взрослые не только имеют больше опыта, но и ориентированы в обучении не на усвоение предметов, которые могут пригодиться когда-нибудь в будущем, а на решение актуальных проблем, поиск эффективных способов действия в практических ситуациях, с которыми они сталкиваются в своей жизни и деятельности. Опыт становится ключевым ресурсом в процессе обучения взрослых, а его анализ – центральным элементом всех тренинговых методов^[5].

Поэтому взрослым для эффективного обучения необходимо доверие к тренеру как профессионалу, который способен помочь им найти эффективные способы действия в практических ситуациях.

Бизнес-тренинг предполагает изменение организационного поведения участников, их способов действий в профессиональной деятельности. Достичь этого можно только посредством смены представлений и схем действия.

Выстраивая процесс содержательной коммуникации, тренер должен помнить, что взрослый человек, как правило, сопротивляется изменениям, зачастую даже тем, которые выгодны для него. Известен феномен защиты восприятия: склонность человека защищать себя от идей, объектов, ситуаций, которые несут угрозу его представлениям. Когда люди видят, слышат или переживают то, что не совпадает с их взглядами или ценностями, они ощущают диссонанс. Поскольку тренинг всегда направлен на изменение поведения и, соответственно, представлений, на основе которых действуют участники, последние с большой вероятностью будут испытывать такой диссонанс. Более того, при усвоении новых техник и технологий и их практикования снижается производительность, а на первых этапах и эффективность; возникает ощущение некомпетентности. Поэтому взрослые лучше обучаются в группе, в которой царит атмосфера сотрудничества, способствующая безопасным для самооценки личности экспериментам и поискам наиболее эффективных схем и технологий работы. Если атмосфера небезопасна, возрастает число барьеров, препятствующих включению в процесс.

Взрослые приходят учиться осознанно, у них есть четкие цели (часто развернутые и организованные иерархично). Соответственно, им важно, чтобы обучение было связано с их личными целями. Даже если в самом начале тренинга выясняется, что участники не понимают его целесообразности (например, считают, что им не нужно развивать свои компетенции, и были посланы на тренинг руководством без учета их мнения), тренеру необходимо найти способ связать цели тренинга и личные цели участников.

В литературе, посвященной методологии обучения взрослых, в качестве одного из ключевых отличий взрослой аудитории отмечается потребность быть самонаправляемыми (self-directed^[6]), то есть самостоятельно определять свои цели и способы их достижения. Поэтому суть работы тренера заключается в том, чтобы вместе с участниками выстраивать процесс совместного поиска решения актуальных задач, а не просто передавать им свои знания и навыки, а затем оценивать, насколько хорошо они усвоены.

Взрослые готовы учиться сразу, у них не так много времени, и им необходимо, чтобы знания можно было применить на практике. Поэтому

содержание тренинга должно быть привязано к практике участников, а процесс построен максимально эффективно с точки зрения затрат времени на решение поставленных задач.

Взрослая аудитория лучше осознает свои возможности (имеющийся опыт/знания/навыки), что способствует организации рефлексии полученного на тренинге «здесь и сейчас» опыта и проблематизации участников (формирование у них осознания дефицита имеющихся средств и представлений о деятельности).

1.3.2. Каналы восприятия информации

Как известно, все люди получают информацию, преимущественно используя тот или иной канал восприятия. Применительно к задачам тренинга существует три основных канала: аудиальный (слуховой), визуальный (зрительный) и кинестетический (через непосредственные ощущения в ходе взаимодействия с внешней средой). Считается, что у подавляющего большинства людей визуальный канал доминирует.

Это достаточно банальная информация, вряд ли новая для читателей. Но всегда ли мы применяем эти знания в тренинге?

На мини-лекциях, как правило, тренеры используют визуальные материалы. Но когда мы даем инструкции к упражнению, всегда ли прибегаем к визуализации?

Представим, что даем инструкцию к ролевой игре, в частности описываем, как будет происходить процесс подготовки. Речь тренера может быть примерно следующей: «Итак, мы разделились на две группы. У каждой группы есть семь минут на то, чтобы сделать две вещи. Во-первых, выбрать участника ролевой игры. Группа номер один выберет того, кто будет играть роль менеджера по продажам, а группа номер два – покупателя, который возражает. Во-вторых, это время группы должны использовать, чтобы подготовить игроков. Группа “продавцов” разрабатывает стратегию поведения для своего игрока, обсуждает приемы работы с возражениями (“менеджер по продажам”), группа “покупателей” придумывает “легенду” для своего игрока – какие возражения он будет использовать и почему. Затем мы проведем ролевую игру... и т. д.». Опыт показывает, что даже структурированное изложение инструкции к заданию не гарантирует, что каждый из участников точно поймет ее смысл.

Поэтому, давая инструкцию, целесообразно фиксировать на флипчарте ключевые слова и схемы. Это будет выглядеть примерно так:

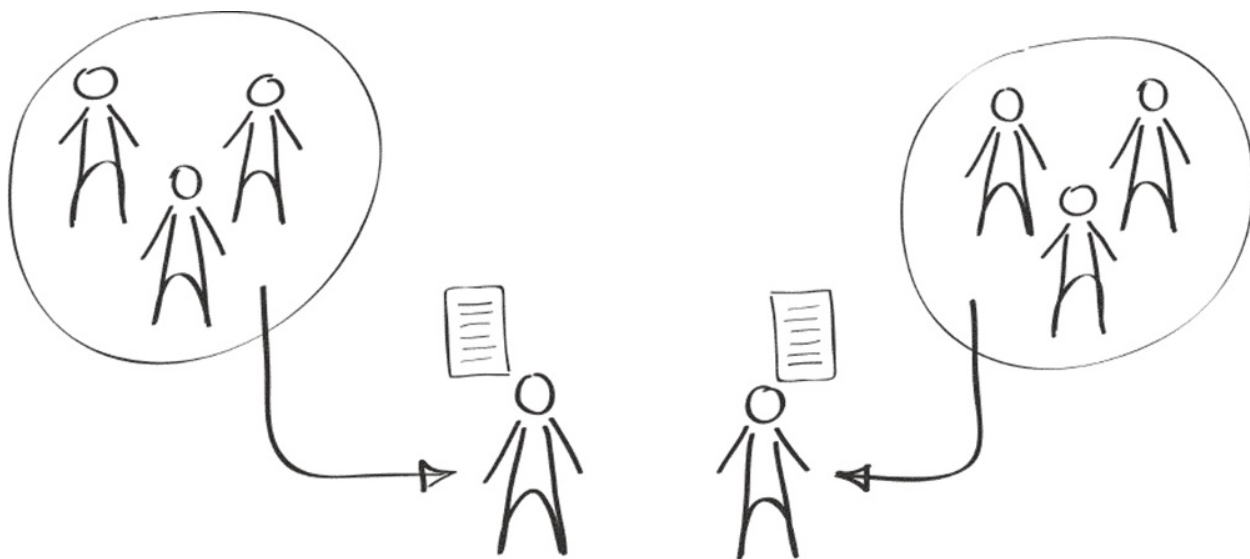
«Итак, мы разделились на две группы.



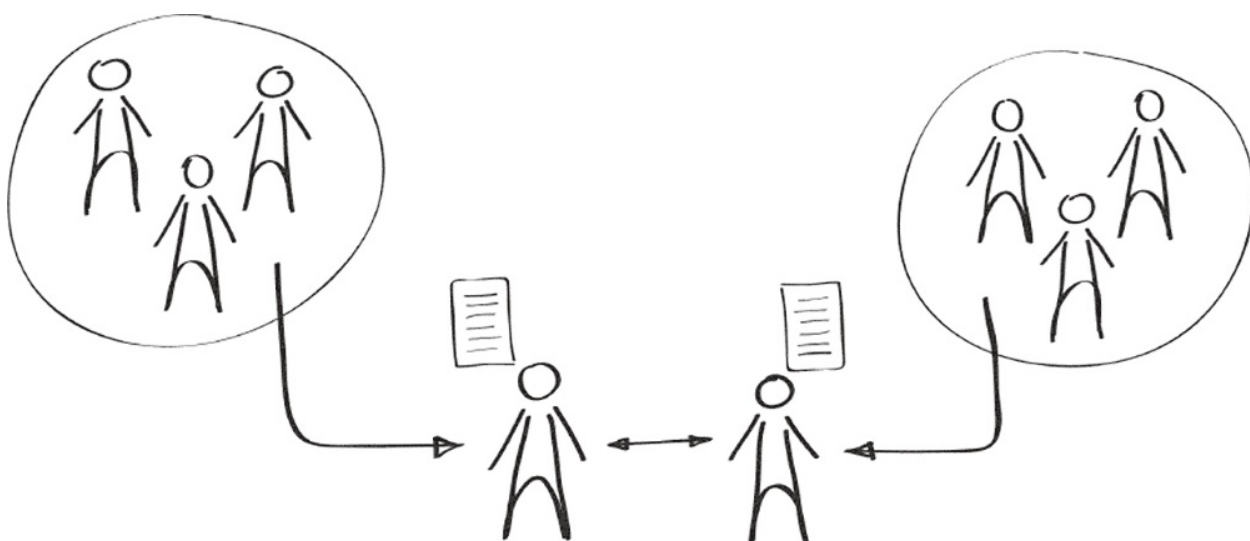
У каждой группы есть семь минут на то, чтобы сделать две вещи. Во-первых, выбрать участника ролевой игры. Группа номер один выберет того, кто будет играть роль менеджера по продажам, а группа номер два – покупателя, который возражает.



Во-вторых, это время группы должны использовать, чтобы подготовить игроков. Группа “продавцов” разрабатывает стратегию поведения для своего игрока, обсуждает приемы работы с возражениями (“менеджер по продажам”), группа “покупателей” придумывает “легенду” для своего игрока – какие возражения он будет использовать и почему.



Затем мы проведем ролевую игру».



В процессе проведения тренинга тренеру нет смысла пытаться «диагностировать» конкретных участников, определять их ведущий канал восприятия информации. Важно комбинировать каналы.

Соответственно, нужно выстраивать тренинг так, чтобы в каждой из прорабатываемых тем были задействованы все три канала передачи информации. Значит, обязательны обсуждение и четкие резюме тренера, фиксация основных мыслей и тезисов на флипчарте или другом носителе визуальной информации и создание для участников возможностей «прожить», действовать в ситуациях, релевантных рассматриваемой теме.

Важность использования методов обучения, дающих участникам

возможность самостоятельного действия, его анализа и обсуждения, подчеркивается результатами исследований усвоения информации. Согласно им в долгосрочной памяти большинства людей остается:

- 10 % прочитанного;
- 20 % услышанного;
- 30 % увиденного;
- 50 % услышанного и увиденного;
- 70 % обсужденного;
- 90 % материала, проработанного в упражнениях, требующих действий самого участника.

1.3.3. Модель уровней компетентности

Интересна схема четырех уровней компетентности. Ее практический смысл в том, что участники тренинга по отношению к той или иной задаче могут находиться на разных уровнях компетентности и с ними необходимо работать по-разному. Рассмотрим более подробно эти уровни.

Первый уровень – неосознанная некомпетентность: человек не только некомпетентен в том или ином вопросе, но даже не считает его важным и нужным для себя.

Одно дело, когда человеку действительно в данный момент нет необходимости разбираться в том или ином вопросе. Например, он не умеет водить машину, но даже не считает нужным учиться, поскольку у него не будет такой необходимости в обозримом будущем. Другое дело, когда речь о компетенции, которая действительно важна в его профессиональной деятельности. Например, менеджер по продажам не владеет техниками и навыками выяснения потребностей клиентов и не задумывается о том, что это ему необходимо.

В этом случае первоочередная задача тренера – показать участнику необходимость наращивания компетентности, мотивировать его к развитию в данном направлении.

Второй уровень – осознанная некомпетентность: человек понимает свою некомпетентность в том или ином вопросе, но пока не имеет необходимых знаний, навыков, технологий. У него уже есть вопросы, но пока нет ответов на них.

Задача тренера на данном этапе – перевести осознание некомпетентности в четко поставленные задачи по саморазвитию и создать все необходимые условия для усвоения нужных знаний, навыков и

технологий.

Третий уровень – осознанная компетентность: человек понимает, как нужно действовать, и обладает необходимыми знаниями. Однако, как правило, навыки и техники не отработаны до автоматизма. Поэтому, чтобы быть эффективным, приходится постоянно контролировать свои действия.

Задача тренера в этом случае – создать участникам условия для более глубокого усвоения технологий и навыков. Это можно сделать посредством отработки техник и технологий в различных ситуациях, которые могут встретиться в практике участников, в том числе проблемных.

Четвертый уровень – подсознательная компетентность: человек действует на «автопилоте», автоматически выполняя те или иные усвоенные действия. Иногда навыки отработаны на опыте, и человек даже не может четко объяснить, что, как и почему он делает.

Задача тренера в данной ситуации – обеспечить осознание схем и технологий, которые использует участник. Тогда тот глубже поймет природу своих действий и убедится в своей эффективности, сможет применять имеющиеся техники и технологии осознанно и в более широком спектре ситуаций.

Таким образом, бизнес-тренинг строится в соответствии с уровнями компетентности участников и помогает им последовательно двигаться от одного уровня к другому. Например, если участники находятся в ситуации неосознанной некомпетентности, не нужно сразу тренировать их навыки и давать технологии. Для начала стоит мотивировать их к развитию.

1.3.4. Стили обучения

Питер Хани и Алан Мамфорд разработали опросник стилей обучения (Learning Styles Questionnaire). Согласно их представлениям, существуют четыре различных стиля обучения. Проще говоря, разные люди предпочитают учиться по-разному.

В обобщенном и упрощенном виде эти четыре типа обучающихся можно обозначить так:

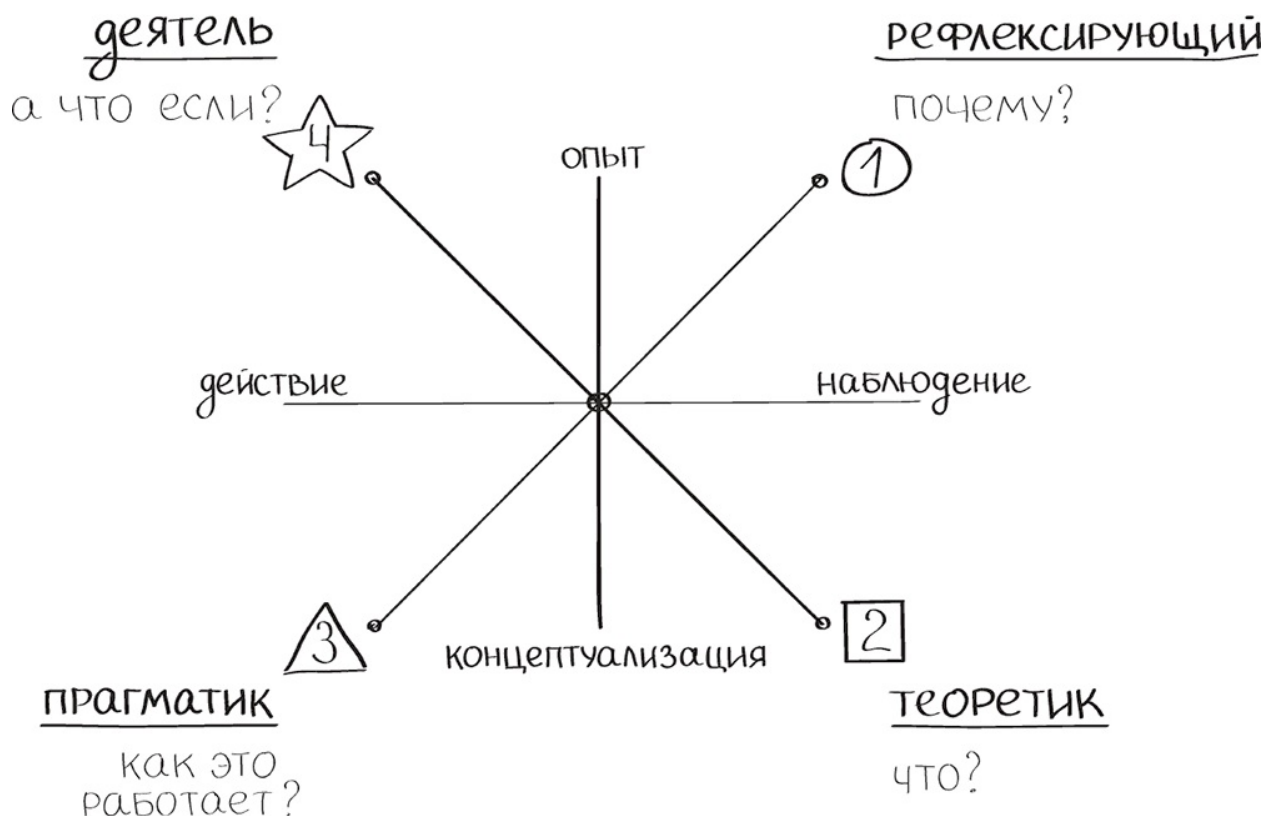
- «рефлексирующие»;
- «теоретики»;
- «прагматики»;
- «деятели».

Аудитория каждого конкретного тренинга, скорее всего, будет

включать обучающихся всех четырех типов. Это вовсе не значит, что тренер обязан определять стиль каждого из участников. Однако тренинг должен быть построен так, чтобы каждый участник нашел в нем ту среду, в которой процесс обучения будет для него наиболее комфортным и эффективным. Иными словами, содержание и методы тренинга должны в своей совокупности отвечать потребностям всех четырех типов обучающихся.

Каковы же эти потребности и чем различаются стили обучения «рефлексирующих», «теоретиков», «прагматиков» и «деятелей»? Отличия заключаются в способах восприятия, усвоения и переработки новой информации, технологий и навыков. Если вы принимали участие в тренингах, то помните, что некоторые участники постоянно просили тренера привести конкретные примеры. Другие могли отмечать, что им очень помогают схемы, структурирование и обобщение материала. Третьи были в восторге от возможности самостоятельно испытать себя в различных ситуациях, участвуя в тех или иных играх.

На схеме ниже представлена общая характеристика ключевых различий в способах восприятия и переработки информации.



Как видно из схемы, основные различия можно охарактеризовать через

две шкалы способов усвоения, переработки информации и обучения.

Первая («действие – наблюдение») показывает, что для одних людей более привычно усваивать новую информацию и схемы действия путем наблюдения и размышления, для других – на собственном опыте или примерах конкретных способов действия в тех или иных ситуациях.

Вторая («опыт – концептуализация») характеризует, что одни люди более эффективно обучаются в рамках анализа конкретных ситуаций, которые происходят «здесь и сейчас», непосредственного опыта (причем как своего, так и чужого), а для других лучше подходят размышления о том, как все в принципе устроено, как знания и техники могут быть применены в различных гипотетических ситуациях и т. д.

Например, «рефлексирующий» тип лучше всего обучается, когда на тренинге есть возможность увидеть действия людей в определенной ситуации. Но именно наблюдать и обсуждать: «рефлексирующий» предпочитает анализировать чужие действия, причинно-следственные связи, а не действовать самостоятельно.

«Теоретик», как и «рефлексирующий», предпочитает анализ и обсуждение непосредственных действий в ситуации. При этом для него более привычно выстраивать общие представления о том, как в принципе устроены те или иные понятия и как они могут быть применены в практике.

«Прагматиков» на тренинге отличает то, что они просят приводить примеры: как знания, навыки, технологии конкретно могут быть применены на практике, – или описывают возможные ситуации и хотят знать, как им действовать в таких условиях. Они более ориентированы на проработку конкретных действий, а не понятий и причинно-следственных связей, но предпочитают не действие «здесь и сейчас», а обсуждение того, как технологии могут быть применены в ситуациях, которые встречаются в их практике.

«Деятели» обучаются прежде всего через собственные действия и их анализ. Им важно опробовать разные стратегии и понять, какие из них работают.

Особенности обучения «рефлексирующего»

Общая характеристика

Любимый вопрос – «Почему?»

Обучается, наблюдая, слушая, анализируя и делаясь идеями.

Старается сосредоточиться на значимых целях. Прекрасно видит разные аспекты ситуации «здесь и сейчас». Пытается добраться до сути, выстраивает причинно-следственные связи. Любит размышлять, предпочитает наблюдать за действиями других, а не проявлять активность самому. Старается действовать осознанно и в поступках других ищет основания. Любит обсуждения, групповую работу и обратную связь. Для него особенно важны гармония, позитивная атмосфера в группе. Старается помочь людям сотрудничать.

Сильные стороны

- Аналитические способности, эффективный сбор и глубокий анализ информации, обоснованность выводов.
- Выслушивание других точек зрения.
- Формирование позитивной атмосферы в обсуждении и групповой работе.

Слабые стороны

- Затягивание решений, неготовность рисковать, склонность быть излишне осторожным.
- Неготовность действовать в быстро меняющейся ситуации с высокой степенью неопределенности.

Благоприятные условия обучения для «рефлексирующего»

- Можно не действовать, например слушать объяснение, наблюдать за работой других, просматривать видеозапись.
- Методы тренинга предполагают тщательное обдумывание, наблюдение и обсуждение.
- Есть возможность подготовиться к действиям.
- Можно повторять и пересматривать изученное.
- Есть условия для безопасного обмена мнениями.
- Можно принимать решения в собственном ритме, без давления извне и жестких сроков.

Неблагоприятные условия обучения для «рефлексирующего»

- Обстановка требует активных действий, например исполнения функций ведущего, участия в ролевой игре перед

аудиторией.

- Отсутствует возможность обсудить и проанализировать полученный опыт.
- Требуется действовать без предварительного планирования.
- Недостаточно данных для основательной подготовки выводов, необходимо реагировать на неожиданные стимулы.
- Существуют ограничения по времени и необходимо быстро переключаться с одного вида деятельности на другой.

Особенности обучения «деятеля»

Общая характеристика

Любимый вопрос – «А что если?»

Предпочитает методы обучения, основанные на опыте, связанные с игровыми ситуациями или выполнением практических заданий в группе. С энтузиазмом воспринимает все новое, даже получает удовольствие от перемен. Готов рисковать. Любит динамичность. Активно строит коммуникацию с участниками тренинга. Не любит ситуаций, в которых ему приходится быть пассивным.

Сильные стороны

- Открытость, гибкость.
- Готовность к новой деятельности, личностному риску. Поэтому, как правило, готов принимать участие в ролевых играх, практических заданиях и т. д.
- Низкое сопротивление изменениям, готовность экспериментировать с подходами, представлениями, способами действий.
- Поиск решений актуальных проблем.

Слабые стороны

- Некоторая импульсивность – сначала действия, потом оценка последствий.
- Слабый интерес к деталям, конкретной практической реализации идей, решений.

Благоприятные условия обучения для «деятеля»

- Обучение строится на основе проработки ситуаций, проблем, возможностей решения, актуальных для участника.
- Методы тренинга опираются на обучение через опыт, возможность действовать «здесь и сейчас».
- Методы тренинга предполагают активное взаимодействие с другими людьми, работу в группах.
- Возникает напряженность, кризис, происходят быстрые изменения, необходимо иметь дело с разнообразными задачами в условиях ограниченного времени, нехватки ресурсов.
- Есть потребность в инициативе и возможность быть на виду, проявлять активность (например, руководить работой в группе, участвовать в упражнениях, выступать публично).
- Можно свободно генерировать идеи, без необходимости подчиняться правилам, структуре, жестким требованиям.

Неблагоприятные условия обучения для «деятеля»

- Обучение предполагает пассивную роль, отсутствуют возможности активно влиять на ситуацию (слушание лекций, объяснений, рассуждение о правильных способах действий).
- Предлагаются теоретические рассуждения об истории проблемы, ее причинах или необходимо усваивать, анализировать, систематизировать большие объемы данных.
- Необходимо выполнять индивидуальную работу.
- Требуется многократно выполнять одно и то же действие (практиковаться).
- Необходимо следовать точным инструкциям, оставляющим малое пространство для маневра, инициативы.
- Требуется выполнять кропотливую работу, тщательно прорабатывать детали.

Особенности обучения «прагматика»

Общая характеристика

Любимый вопрос – «Как это работает?»

Обучается, апробируя теорию и применяя здравый смысл. Любит конкретные примеры. Ориентирован на способы решения проблем и задач. Чистую теорию считает малополезной. Думает, что если что-то работает, то это надо использовать. Любит

ясность, ценит стратегическое мышление. Ориентирован на развитие навыков. Любит экспериментировать. Считает, что обучение должно быть ориентированным на практику и экономически целесообразным.

Сильные стороны

- Ориентация на практические техники и инструменты.
- Практичность и реалистичность.

Слабые стороны

- Неприятие идей, которые кажутся ему непрактичными.
- Слабый интерес к теориям и принципам.
- Низкая терпимость к долгим обсуждениям.
- Ориентация преимущественно на задачу, а не на людей.

Благоприятные условия обучения для «прагматика»

- Существует очевидная связь между изучаемым предметом и проблемами, решаемыми в практической деятельности.
 - Демонстрируются методы, техники, позволяющие получить конкретные практические результаты.
 - Приводятся конкретные примеры из практики; показываются успешные, «идеальные» модели для подражания.
 - Можно опробовать новые методы на практике.
 - Изучаемый материал непосредственно применим в практической деятельности (не нужно его адаптировать).
 - Можно сосредоточиться на практических аспектах, придумывании усовершенствований.

Неблагоприятные условия обучения для «прагматика»

- Изучаемые темы, вопросы не связаны с очевидными для него потребностями, и он не видит непосредственной практической пользы от обучения.
 - Тренер воспринимается как «оторванный от реальности» теоретик.
 - Не предлагается ясных инструкций и указаний.
 - Возникает ощущение, что процесс обучения проходит недостаточно быстро.
 - Возникают препятствия на пути практической реализации решений.

- Не видит четкой связи между обучением и конкретными улучшениями, например увеличением объема продаж, экономией времени и т. д.

Особенности обучения «теоретика»

Общая характеристика

Любимый вопрос – «Что?»

Воспринимает информацию абстрактно и размышляет над ней. Создает теорию и строит концепции. Ищет целостность. Интегрирует опыт, полученный в ходе тренинга, в собственные представления. Обучается, обдумывая разные идеи. Критически относится к информации и собирает данные, интересуется мнением экспертов. Предпочитает традиционные методы обучения. Ему более интересны идеи, чем люди. Верит в то, что в процессе обучения необходимо получать важную информацию. Рассматривает знание как углубление понимания предмета. Любит факты, детали, структурированное и последовательное мышление.

Сильные стороны

- Логичность, рационализм, систематичность.
- Умение задавать уточняющие вопросы.

Слабые стороны

- Низкая терпимость к неопределенности, субъективности, беспорядку.
- Сравнительно низкая гибкость, ситуативность, способность быстро менять способы действия.

Благоприятные условия обучения для «теоретика»

- Обучение структурировано, имеет четко сформулированные цели, последовательно и логично.
- Есть возможность поставить под сомнение и проверить методологию, логику, например, задавая вопросы или находя противоречия.
- Содержание обучения дается в рамках систем, концепций, теорий. В представлении теорий и моделей акцент делается на

рациональность, логику, четкую аргументацию.

- Достаточно времени для методичного исследования связей между идеями, ситуациями, фактами.

- Обучение бросает интеллектуальный вызов: анализ сложных ситуаций, тестирование, общение с экспертами.

- Можно анализировать причины удач/неудач и делать общие выводы.

Неблагоприятные условия обучения для «теоретика»

- Необходимо что-либо делать без понятной цели и ясного контекста.

- Нужно действовать в ситуациях, где основной акцент делается на чувства и эмоции.

- Необходимо действовать или принимать решения без опоры на принципы и концепции.

- Предлагается ознакомиться с широким разнообразием различных и противоречивых методик без возможности глубокого их изучения.

- Есть сомнения в методологической обоснованности изучаемого предмета.

- Изучаемый предмет представляется банальным, поверхностным.

Как использовать представления о четырех стилях обучения

Поскольку в аудитории, скорее всего, окажутся участники с разными ведущими стилями обучения, важно построить тренинг так, чтобы он в целом удовлетворил все запросы.

Поэтому, во-первых, проработка всех важных тем на тренинге должна включать:

- возможность в игровой форме или в виде упражнения получить непосредственный опыт действий в рамках данной темы;

- обсуждение полученного опыта;

- резюме тренера, включая обобщение, структурирование материала, связь с теорией и практикой, примеры;

- обсуждение и проработку конкретных форм и способов применения полученного в ходе тренинга опыта на практике.

Во-вторых, зная особенности четырех стилей обучения, тренер будет понимать, что участники разные и не всем комфортно обучаться так, как ему (у тренера ведь тоже есть свой ведущий стиль обучения!). Это поможет быть более гибким и учитывать описанные в этой главе особенности обучения.

Например, тренер может заранее готовить обобщающие схемы для «теоретиков», примеры для «прагматиков», продумывать создание динамичных ситуаций для «деятелей» и логику обсуждения причинно-следственных связей для «рефлексирующих».

В-третьих, в своих презентациях, мини-лекциях, ответах на вопросы, управляемых дискуссиях для разных типов участников тренер может использовать разные типы и формы аргументации.

Наконец, он может определить свой ведущий стиль обучения и усвоения информации и, соответственно, те стили, которые для него некомфортны. Это позволит выявить зону своего собственного развития. Так, в начале своей тренерской деятельности мне было особенно сложно с участниками, которых можно отнести к «прагматикам». Я начал заранее готовить примеры по всем темам и использовать их, больше времени уделять разбору конкретных ситуаций из опыта участников, и для «прагматиков» тренинги стали более эффективными.

Глава 2

Основные технологические схемы бизнес-тренинга

2.1. Трехсферная модель бизнес-тренинга

Для гарантии эффективности бизнес-тренинга важно решить три основные задачи:

1. Обеспечить активное вовлечение участников, мотивировать их к развитию своих компетенций и изменению способов деятельности.

2. Организовать целесообразный, четкий, динамичный, ясный и понятный для участников рабочий процесс.

3. И, наконец, добиться изменения организационного поведения участников и способов их действий в профессиональной деятельности. Это всегда связано с решением содержательных задач тренинга: изменением представлений участников, овладением ими новыми техниками и технологиями, развитием их компетенций.

Тренер может рассматривать бизнес-тренинг через призму трех основных составляющих эффективности, которые он должен постоянно отслеживать и обеспечивать.



Эти составляющие взаимосвязаны. Если участники не вовлечены, образовательный эффект будет слабым. Если содержание тренинга неинтересно и не связано с их деятельностью – падает мотивация. Нет четкого и динамичного процесса тренинга, он зануден и затянут – снижаются интерес и вовлеченность.

Разные тренеры, в зависимости от своих целей и ценностей, делают акцент на один из трех этих аспектов: кто-то сильнее увлечен содержанием, кто-то работает на вовлеченность участников, кто-то больше внимания уделяет отлаживанию четкого процесса тренинга. Это вполне допустимо. Но важно, чтобы в конечном итоге соблюдался баланс этих трех ключевых составляющих.

Таким образом, **практический смысл схемы в том, что она дает тренеру три фокуса внимания, которые он должен постоянно удерживать в процессе разработки и проведения бизнес-тренинга.** В каждый момент времени он должен анализировать ситуацию через призму

трех групп вопросов:

- Вовлечены ли участники в тренинг, мотивированы ли к решению его задач, ставят ли они свои задачи? Созданы ли условия для вовлечения каждого в процесс тренинга? Если участники недостаточно вовлечены, в чем причина?

- Продвигаемся ли мы в ходе тренинга к решению поставленных задач? Если нет, почему?

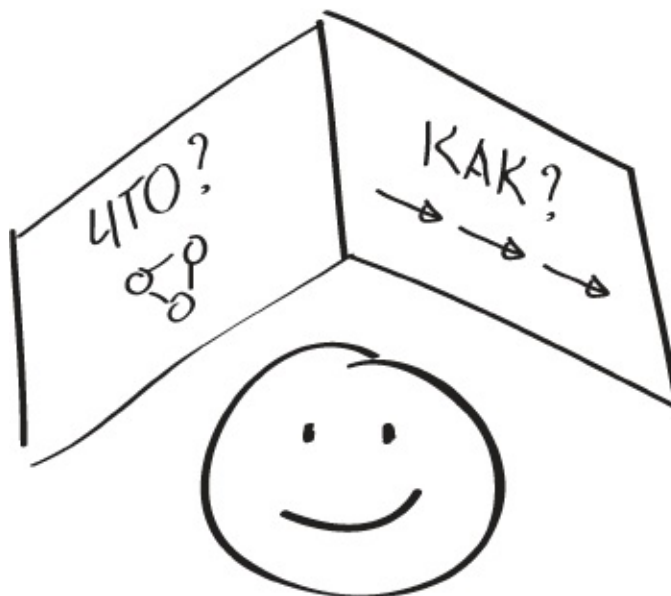
- Достаточно ли четко, прозрачно, понятно, динамично проходит тренинг? Что можно сделать, чтобы повысить его эффективность?

Если что-то идет не так, как хотелось бы, нужно вносить соответствующие коррективы в свои действия, содержание и методы тренинга.

2.2. Как происходит развитие участников в рамках бизнес-тренинга

Совершая те или иные действия, человек, как правило, исходит из своих представлений о ситуации и способах действия в ней. При этом он всегда опирается на два типа схем:

- онтологические (отвечающие на вопрос «что»), которые содержат представления о данном объекте, ситуации и т. д.;
- организационно-деятельностные (отвечающие на вопрос «как»), которые содержат представления о способах действия в этой ситуации, с данными объектами.



Причем схемы определяют его действия независимо от степени осознанности. Например, когда менеджер ведет переговоры, у него есть два типа схем: о том, **что** такое переговоры, каковы ключевые факторы успеха и т. д., и о том, **как** их проводить: каковы этапы, последовательность действий, приемы, техники. Такие же схемы различной степени осознанности есть у каждого профессионала – тренера, продавца, менеджера, кондитера, врача. Даже домохозяйка, варящая борщ, осознанно или неосознанно следует двум типам схем: **что такое** борщ и **как** его варить. Если действие простое, то и схемы несложные. В более сложных видах деятельности (например, продажи, управление, переговоры,

проведение тренингов и т. д.) существует целая система схем, выстроенных иерархично.

Процесс изменения способов действия связан с изменением схем (иными словами, представлений).

Поскольку целью тренинга является изменение поведения и действий участников, то тренинг прежде всего направлен на развитие организационно-деятельностных схем участников.

Однако чаще всего при этом необходимо также поменять представления онтологического характера. Например, если менеджеры по продажам не понимают сути и значимости установления контакта клиентом, бесполезно отрабатывать конкретные техники. Они будут реализованы на практике, только если у менеджеров изменятся представления о продажах и они осознают значимость установления контакта.

Процесс изменения представлений имеет как рациональную, так и эмоциональную составляющую, причем обоими этими аспектами тренеру необходимо управлять.

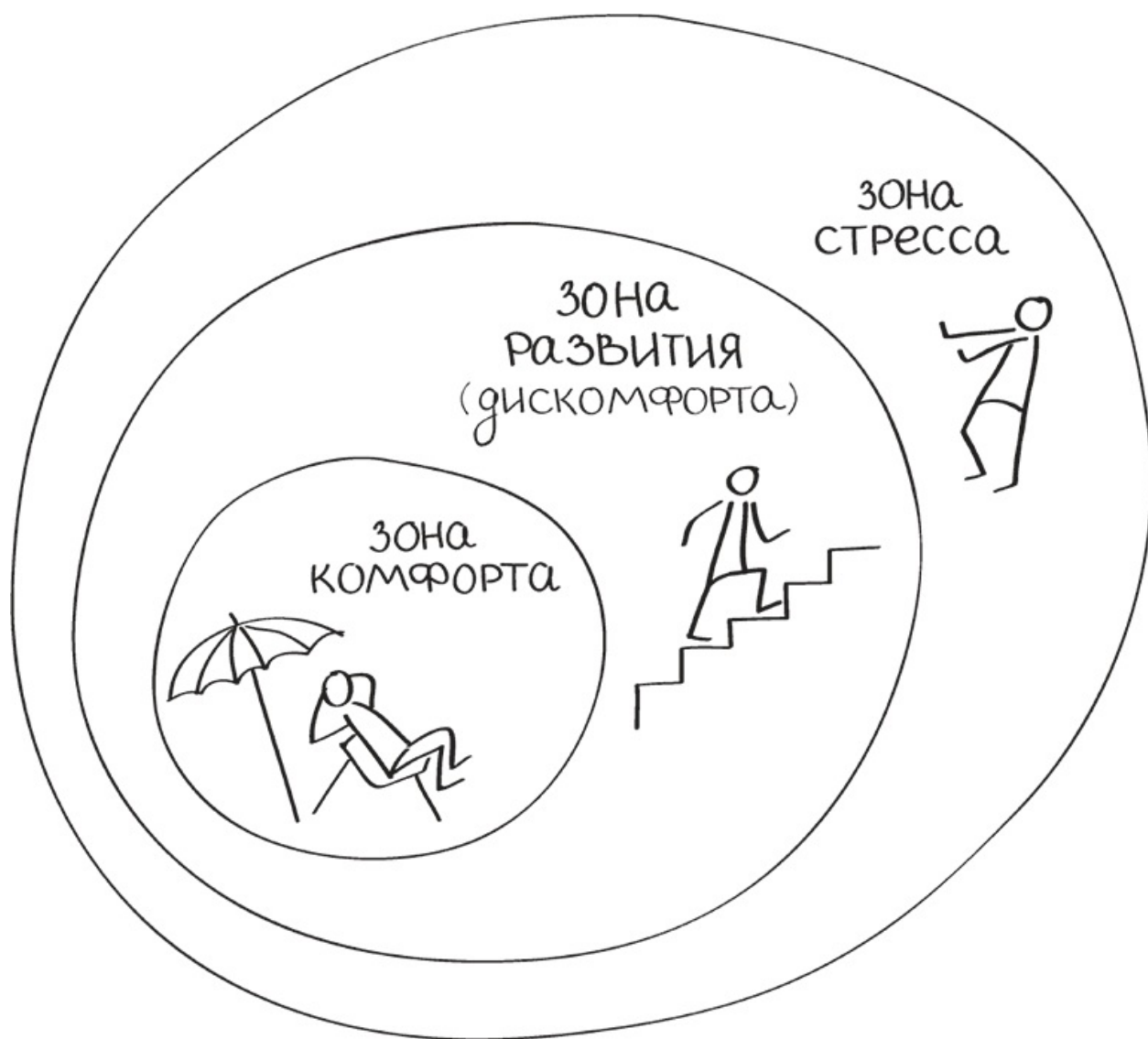
Начнем с краткого обзора эмоциональной составляющей.

Итак, любое развитие предполагает изменения, приобретение новых качеств, позволяющих действовать более эффективно. А в процессе изменений на первоначальных этапах человек очень часто ощущает дискомфорт.

Он объясняется многими факторами:

- по сути, человек должен признать свою недостаточную компетентность и эффективность своих действий в прошлом;
- человек может опасаться негативной оценки окружающих в случае признания им своей неэффективности;
- овладение новыми техниками требует усилий;
- на первом этапе процесса овладения новыми способами действия может снижаться эффективность. В результате человек будет считать себя неуспешным.

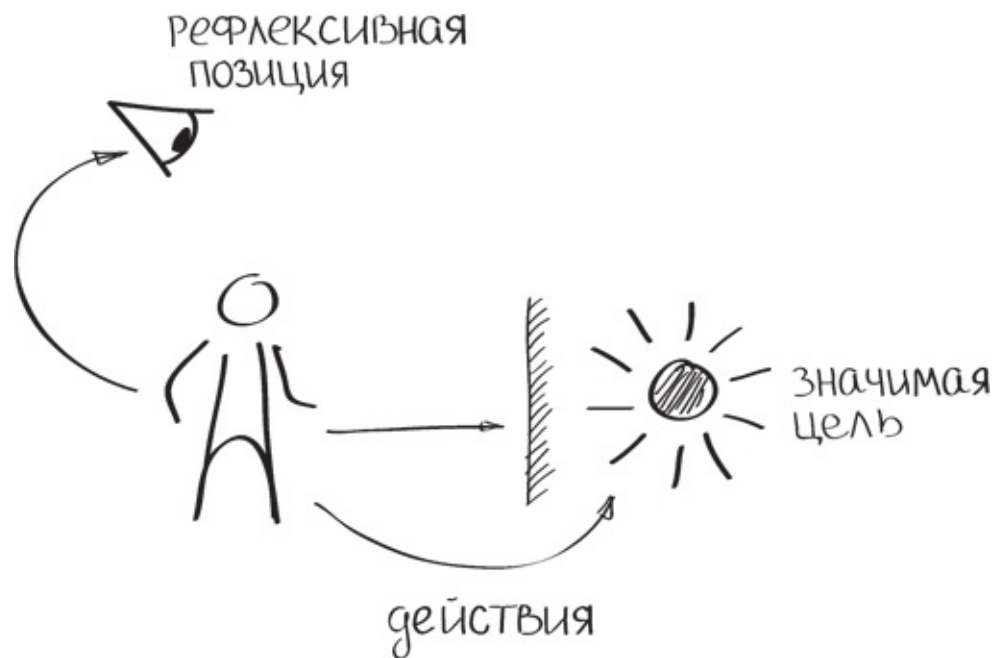
С одной стороны, обучение и изменение поведения происходят только в том случае, когда участники выходят из зоны комфорта и вступают в зону дискомфорта. С другой стороны, если дискомфорт будет слишком сильным, вместо обучения новым способам человек может оказаться в стрессовой ситуации, которая приведет к реакции защиты, блокирования изменений, отказа от участия в образовательном процессе или даже психологической травме.



Поэтому тренеру важно выбирать планку изменений, которая реалистична для участников и задает им допустимый уровень дискомфорта.

Стратегия тренера выглядит так: проведя оценку состояния большей части группы, на первом этапе он оставляет участников в зоне комфорта. На втором этапе, предлагая новые представления (онтологическую схему) или новую модель поведения (организационно-деятельностную схему), он выводит группу в зону дискомфорта и развития. Затем, после отработки и усвоения новых представлений и моделей поведения, группа опять оказывается в зоне комфорта, но уже расширенной новыми представлениями и технологиями. Далее этот процесс циклически повторяется.

Рациональный аспект управления процессом изменения представлений и способов деятельности связан с организацией процесса осмысления, рефлексии. Чтобы участник начал меняться, должны быть созданы следующие условия:



Во-первых, необходимо, чтобы участники действовали «здесь и сейчас». Если участник не проявит в той или иной форме имеющиеся у него способы действия, сложно организовать их анализ и показать, что они недостаточно эффективны.

Во-вторых, важно, чтобы участник разделял цели и задачи тренинга и чтобы проявленные им способы действия относились к достижению значимых для него целей. Иначе, даже если участник получил опыт действия «здесь и сейчас», он может не иметь мотивации к анализу своих действий. Зачем она ему, если то, что происходило в упражнении или игре, не связано с личностно значимыми целями?

В-третьих, должно быть организовано обсуждение и осмысление участником своих действий в рамках тренинга, поиск более эффективных способов действия и их дальнейшая отработка. Без анализа участники не смогут понять, чем обусловлены их действия и что нужно изменить, чтобы повысить эффективность. Даже в случае тренинга-дрессировки, когда участников «натаскивают» на использование необходимых техник путем многократного повторения и корректировки, действия сопровождаются анализом того, что сделано правильно, а что нет.

2.3. Эмпирическая модель обучения Дэвида Колба и ее применение в практике бизнес-тренинга

В эмпирической модели обучения Дэвида Колба выделяются четыре фазы. Первую он описал как фазу приобретения конкретного опыта, вторую – как осмысление полученного опыта. Далее путем осмысления человек приходит к абстрактным представлениям и понятиям в виде гипотез (о новых моделях поведения, способах решения задач), которые проверяются в ходе действий или в коммуникации. После этого становится возможной четвертая фаза: интериоризация полученных навыков/знаний/представлений, интегрирование их в систему понятий и разработки собственных схем их применения.

Из модели Колба можно сделать следующие выводы:

- недостаточно просто сообщить информацию обучающимся, необходимо организовать процесс активного экспериментирования с ней;
- важно не только обеспечить получение новых знаний и опыта, но и вызвать у участников интерес к их анализу, формулированию общих выводов и планированию их применения и проверки в своей деятельности;
- следует иметь в виду, что каждый участник, исходя из своего ведущего стиля обучения и переработки информации, предпочтет какую-то одну стадию цикла, где он будет чувствовать себя наиболее уверенно: некоторым комфортнее учиться, выполняя задания, другим больше нравится обдумывание всевозможных теорий и моделей. Однако личные предпочтения не должны мешать строить тренинг таким образом, чтобы заинтересовать участвующих в прохождении всех четырех стадий цикла;
- тренер может иметь собственные предпочтения, но они не должны препятствовать запланированному процессу обучения.

Согласно технологической модели интерактивного обучения, основанной на эмпирической модели Дэвида Колба, проработка каждого содержательного блока тренинга должна содержать четыре этапа:



- этап получения участниками непосредственного опыта по разбираемой теме/навыку/технологии;
- этап обсуждения полученного опыта и представлений участников в рамках разбираемой темы;
- этап обобщения, структурирования, схематизации, соотнесения опыта «здесь и сейчас» с предыдущим опытом в данной сфере, теорией. Формирование гипотезы о том, какие представления и способы действия наиболее эффективны;
- этап проектирования участниками практического применения полученных представлений и способов действия на практике.

На схеме показана наиболее распространенная последовательность этапов, начиная с организации получения участниками непосредственного опыта. Однако в практике бизнес-тренинга возможны и другие варианты.

Например, можно начать с теоретического материала, представления опыта и технологий, и уже затем перейти к активному экспериментированию с ними, обсуждению полученного опыта «здесь и сейчас» и проработке способов его применения на практике.

Все методы тренинга так или иначе укладываются в данную

технологическую модель. Каждый охватывает один или несколько этапов технологического цикла. Например, управляемые дискуссии позволяют организовать обсуждение опыта участников, мини-лекции – обобщить материал, а ролевые игры – пройти все четыре этапа технологической модели тренинга. Соответственно, **в практике тренинга данная модель реализуется за счет комбинации конкретных методов обучения.**

Несмотря на кажущуюся простоту, бесспорность и очевидность схемы, в реальной практике она в полном объеме применяется не всегда. Проверьте себя – проанализируйте программу своего тренинга:

- В каждой ли из тем, прорабатываемых на тренинге, у участников есть возможность попрактиковаться, получить непосредственный опыт?
- Достаточно ли времени для того, чтобы все участники высказались и обсудили полученный опыт, и позволяют ли это сделать методы, используемые в тренинге?
- По каждой ли теме у тренера есть собственные экспертные представления, заготовлены ли у него мини-лекции и способен ли он по ходу тренинга адаптировать их к ситуации?
- В каждой ли из тем, прорабатываемых на тренинге, отведено специальное время для обсуждения способов применения полученных на тренинге технологий в реальной практике, готовности участников использовать их, возможных трудностей и способов их преодоления?

Если на какие-то из этих вопросов вы дали отрицательные ответы, то почему возникла такая ситуация? Разберем варианты, с которыми я сталкивался в своей практике.

Во-первых, **иногда тренеры считают, что какие-то блоки очевидны и их можно пропустить.** Например, зачем специально прорабатывать способы применения полученных технологий на практике, если участники сыграли в ролевую игру, обсудили ее и пришли к выводам о том, как действовать более эффективно? Наверное, они сами решат, как использовать эти технологии? Может быть. Но вероятна ситуация, когда в рамках тренинга участники пришли к определенным выводам и даже воодушевлены ими, но как только начинают соотносить с реальной ситуацией, у них появляется много вопросов относительно возможностей применения полученных технологий.

В моей практике был показательный случай. Я проводил тренинг по технологиям управления для руководителей среднего звена крупного фармацевтического завода. В различных ролевых играх и бизнес-симуляциях мы отработали и обсудили разные технологии и техники:

модель ситуационного руководства и управления эффективностью, техники постановки задач, позитивной и корректирующей обратной связи и др. Пока мы не затрагивали вопрос о том, что конкретно изменяют участники в своей практике, все было безоблачно: они активно играли, обсуждали и даже приходили к «правильным» выводам. Но именно проработка блока о возможностях и способах применения полученных техник и технологий позволила вскрыть реальность: на самом деле участники считали, что в их ситуации «директивного и деспотичного стиля управления, сложившегося на заводе», когда, по их словам, все сводится к ситуации «я начальник – ты дурак», все они не работают. Если бы мы не затронули эту тему специально, то прояснить обстоятельства не удалось бы и тренинг с точки зрения повышения эффективности их деятельности и задач, поставленных заказчиком, был бы бесполезен. А так у тренера появилась возможность показать, как техники работают при директивном стиле руководства, сложившемся на заводе, и убедить участников в применимости полученных знаний в их реальной деятельности.

Во-вторых, **программа тренинга может включать слишком много тем, и тренеру не будет хватать времени на их проработку** согласно технологической схеме интерактивного обучения.

Самый радикальный вариант – пересмотреть программу и убрать все лишние содержательные блоки, непосредственно не связанные с решением задач тренинга. Если это невозможно – убедить заказчика увеличить время тренинга.

Однако такие варианты не всегда реализуемы по разным причинам. Поэтому тренеру придется выделить ключевые содержательные блоки и убедиться, что они проработаны согласно четырехшаговой технологической схеме.

Наконец, **начинающему тренеру может не хватать компетенций**. Например, он не эксперт в теме, по которой проводит тренинг, и поэтому ему сложно обобщить итоги обсуждения. В этом случае он все равно не должен пропускать этап подведения итогов, даже если ему придется только обобщить и структурировать мнения участников, не добавляя никакой новой информации от себя.

Резюмируя вышесказанное, важно отметить, что **проработка ключевых содержательных блоков^[7] на бизнес-тренинге должна включать все четыре этапа**. В противном случае велика вероятность, что цель тренинга (изменение способов действий участников) не будет достигнута.

2.4. Структура бизнес-тренинга

Структура бизнес-тренинга включает три основных блока:

1. Установочный блок.
2. Основной блок.
3. Завершающий блок.

Ошибка тренера может заключаться в формальном отношении к установочному и завершающему блокам, непонимании их важности для успеха тренинга.

2.4.1. Задачи и содержание установочного блока тренинга

Задачи, решаемые тренером в рамках установочного блока:

1. Организация самоопределения участников по отношению к тренингу, ориентация участников: в группе, содержании и принципах тренинга.
2. Мотивация к активному участию в тренинге, развитию собственной профессиональной деятельности.
3. Включение участников в тренинг, формирование у них определенного эмоционального состояния (заинтересованность, любопытство и интрига, энергия и взаимопонимание, включение, выход в действие).
4. Запуск процесса формирования эффективной группы.
5. Согласование с участниками целей, задач, содержания и регламента тренинга.
6. Закладывание норм и принципов интерактивного обучения, ролей тренера и участников.

Содержание установочного блока можно описать следующим образом.

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
Приветствие участников. Представление тренера	Формальное открытие тренинга. Согласование цели. Начало построения контакта с группой	Тема тренинга. Основная цель тренинга. Краткое представление тренера
Знакомство	Формирование благоприятной психологической атмосферы, ориентировка участников в группе, налаживание взаимодействия между ними	Формальное знакомство. Запоминание имен. Игровое знакомство/упражнение на создание атмосферы («игры-ледоколы») Подробнее см. раздел 4.6 «Техники организации знакомства участников на бизнес-тренинге»

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
Обсуждение ожиданий участников и/или их задач на тренинг	<p>Анализ ситуации участников: задачи; содержание, которое их интересует; уровень компетентности; степень мотивации.</p> <p>Мотивация к участию в тренинге и решению задач, сформулированных заказчиком. Согласование задач участников и заказчика.</p> <p>Формирование чувства вовлеченности в принятие решений.</p> <p>Закладывание норм взаимодействия в тренинговой группе</p>	<p>Вариант 1. Презентация программы и ее обсуждение/согласование.</p> <p>Вариант 2. Выявление ожиданий участников и их обсуждение. Представление программы. Согласование программы и ожиданий.</p> <p>Вариант 3. Выделение участниками своих профессиональных трудностей — ситуаций, где им сложно действовать и где они не уверены в собственной эффективности. Формирование программы тренинга в ответ на эти проблемы.</p> <p>Вариант 4. Формирование участниками индивидуальных задач тренинга. Обсуждение задач. Согласование программы как инструмента решения задач</p>
Согласование цели, задач и программы тренинга	<p>Принятие участниками цели, задач и программы тренинга.</p> <p>Закладывание норм взаимодействия в группе</p>	<p>Обсуждение цели, задач и программы тренинга с учетом ожиданий, целей и ситуации участников.</p> <p>Корректировка программы (при необходимости).</p> <p>Согласование цели, задач и программы тренинга</p>
Согласование регламента	Создание реалистичных организационных рамок	Согласование регламента
Правила работы	Формирование правил совместной работы на тренинге	<p>Важно не только ввести правила, но и сформировать у участников понимание важности и практической значимости каждого из них для эффективности тренинга.</p> <p>Обычно правила совместной работы на тренинге включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> — активность участников: каждый старается высказать свое мнение, задать вопросы, выразить несогласие;

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
		<ul style="list-style-type: none"> — «слушаем друг друга, говорим по одному»; — взаимное уважение: обсуждаются идеи, а не люди, критикуя — предлагай; — соблюдение регламента; — соблюдение правил игр в рамках тренинга; — правила использования сотовых телефонов (выключены, переведены в бесшумный режим и т. д.). <p>Рекомендуется после согласования общих правил и записи их на флип-чарте организовать «подписание коллективного договора»: пусть каждый участник распишется в знак согласия. Если установочный блок был достаточно продолжительным по времени (час и более), данную процедуру можно совместить с кратким перерывом</p>

Установочный блок – неотъемлемый элемент любого тренинга, даже если тренинг продолжается всего 2–3 часа. В зависимости от длительности тренинга и ситуации участников (степени знакомства, мотивации, сформированности задач) установочный блок может быть различной продолжительности, но в среднем он занимает 10 % от общего времени тренинга.

В таблице выше приведена стандартная последовательность этапов установочного блока. Тем не менее в отдельных случаях их можно менять местами или даже пропускать. Например, если тема тренинга узкая и участники мотивированы к обучению, имеет смысл сначала презентовать программу, а затем обсудить с участниками ее соответствие их ожиданиям и возможные корректировки. Согласование правил может быть исключено, если это не первый тренинг для тренера и группы, правила были

определены ранее и у тренера есть уверенность, что участники следуют им. Однако не следует пропускать этапы установочного блока только ради экономии времени.

2.4.2. Задачи и содержание основного блока тренинга

Общие задачи основного блока:

1. Решение содержательных задач тренинга: развитие представлений, знаний, умений, формирование навыков, передача технологий и т. д.
2. Формирование (поддержание) мотивации участников к развитию и решение бизнес-задач компании-заказчика.
3. Формирование эффективной рабочей атмосферы и налаживание эффективной внутригрупповой работы участников.

Основной блок включает последовательность тем, прорабатываемых на тренинге, по возможности по схеме интерактивного обучения, которую мы уже рассматривали выше ([схема](#)):

- создание игровых ситуаций, позволяющих участникам получить опыт «здесь и сейчас»;
- анализ и обсуждение полученного опыта;
- обобщение и резюме;
- обсуждение способов применения полученных знаний и навыков в практике участников.

Примечание: перед каждым блоком целесообразны игры-энергизаторы, а в завершение каждого дня обязательны обсуждение итогов и обратная связь.

При создании последовательности тем, прорабатываемых в рамках бизнес-тренинга, важно учесть следующие моменты:

- ориентацию на задачу бизнес-тренинга. Это означает, что содержание тренинга увязывается с задачами;
- соблюдение логической последовательности тем: каждая связана с предыдущей и последующей, и участникам очевидна эта логическая связь;
- все ключевые темы прорабатываются по схеме интерактивного обучения, состоящей из четырех шагов (этапов). Если на это не хватает времени, следует задуматься об уменьшении объема материала, рассматриваемого на тренинге, для обеспечения качественной проработки.

2.4.3. Задачи и содержание завершающего блока тренинга

По своим задачам завершающий блок во многом схож с установочным. Но если в рамках установочного блока процессы запускаются, то в завершающем блоке – закрываются. Тренер должен:

- поставить точку в содержании и решении задач тренинга, обеспечив подведение итогов и формулирование выводов о том, что именно участники изменят в своей деятельности;
- мотивировать участников к практическому применению полученных представлений, навыков, техник и технологий;
- эмоционально позитивно завершить работу.

Структура завершающего блока обычно включает следующие этапы:

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
Ответы на вопросы участников	Снятие возможных противоречий и непонимания. Формирование у участников ощущения завершенности тренинга	Ответы на вопросы участников или вопросы, которые были заданы ими ранее и остались не раскрытыми в ходе тренинга
Обобщение материала тренинга	Структурирование материала, формирование у участников системных и развернутых представлений о содержании тренинга. Демонстрация участникам содержательных итогов тренинга. Формирование у участников ощущения завершенности тренинга	Обобщение материала может быть осуществлено несколькими способами. Например: <ul style="list-style-type: none">— мини-лекция тренера, в которой он обобщает содержание тренинга и отвечает на вопросы;— мозговой штурм и открытая дискуссия, когда участники обобщают содержание тренинга, отвечая на один или несколько вопросов (вроде «что для вас было практически значимым на тренинге?», «что полезного вы узнали в ходе тренинга?» и т. п.).

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
		<p>Затем обобщает мнения группы и добавляет свой вариант резюме, если считает нужным;</p> <ul style="list-style-type: none"> — работа в малых группах: каждая из них обобщает содержание тренинга и делает мини-сообщения. По итогам обсуждения тренер проводит мини-лекцию со своим вариантом резюме; — обобщение материала тренинга в форме завершающей игры, в которой участники должны продемонстрировать полученные навыки и убедиться, что у них успешно получается их применять
Проработка практического применения результатов	<p>Мотивация участников к применению полученных знаний, умений, навыков и технологий.</p> <p>Обеспечение осознания участниками конкретных форм и способов применения новых представлений и технологий, полученных в ходе тренинга</p>	<p>Примерами техник проработки практического применения результатов тренинга могут быть следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> — общее обсуждение, в ходе которого каждый высказывается о том, что он изменит в своей деятельности по итогам тренинга; — техника «чемодан, который я уношу с тренинга». Участники на отдельных листах записывают итоги, выделяя то, что они для себя взяли с тренинга. Затем по желанию несколько участников зачитывают свои записи; — техника «письмо самому себе»: участники записывают ответы на вопросы вроде «что я изменю в своей деятельности по итогам тренинга». Затем письма запечатываются в заранее заготовленные тренером конверты, каждый участник пишет свой почтовый адрес на конверте со своим письмом, и тренер потом отправляет письма по почте
Обсуждение ближайших действий	Формирование пакета договоренностей об обязательствах после тренинга	Например, обязательства тренера выслать те или иные материалы участникам и т. д.
Обратная связь	Снятие возможного напряжения и недовольства участниками отдельными	Обсуждение итогов тренинга. Техники обратной связи детально рассматриваются в разделе 4.8

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
	моментами тренинга. Получение оценки и информации от участников о ходе и результатах тренинга для работы над его развитием и совершенствованием	
Закрытие тренинга	Эмоциональное завершение тренинга и работы группы (групповой динамики)	Закрытие тренинга может включать раздачу сертификатов и игру-энергизатор или игру на сплочение. Если групповая динамика была положительной, оптимальны игры на положительную обратную связь. Пример — упражнение, в ходе которого каждый участник (в том числе тренер) с помощью бумажного скотча прикрепляет к своей спине чистый лист бумаги формата А4. Затем всем дается время (обычно 5–10 минут), чтобы написать положительную обратную связь, комплимент или доброе пожелание любому другому участнику или тренеру. Упражнение проходит весело, участники выстраиваются друг за другом, стремясь записать свои впечатления
Заполнение оценочных анкет	Получение оценки и информации от участников о ходе и результатах тренинга для работы над его развитием и совершенствованием. Формальная оценка тренинга участниками	Оценочные анкеты рекомендуется заполнять после завершения тренинга. Это обусловлено тем, что разным участникам на это требуется разное время. Так что лучше провести эту процедуру по окончании тренинга, чтобы они не ждали друг друга
Общение с участниками по итогам тренинга	Формирование у участников ощущения завершенности тренинга. Эмоциональное завершение тренинга и работы группы	Некоторые участники хотят поговорить с тренером после тренинга: у кого-то остались вопросы, кто-то хочет получить индивидуальную обратную связь. Тренер должен выделить небольшое время на общение с заинтересованными участниками. Удобнее всего организовать кофе-брейк по окончании тренинга

Глава 3

Основные процессы бизнес-тренинга и управление ими

Чтобы реализовать свой замысел, бизнес-тренер управляет целым рядом процессов.

Во-первых, это **процесс мотивации участников**: их активное включение в процесс тренинга, готовность и желание менять, развивать, усовершенствовать собственные способы действия.

Во-вторых, это **процессы групповой динамики**. Тренинг – всегда взаимодействие в группе, а не обучение одного человека. Если взаимодействие неэффективно, пострадают атмосфера и в итоге реализация целей и задач тренинга.

В-третьих, поскольку главная цель бизнес-тренинга – изменение поведения участников, важно организовать **процессы проблематизации и рефлексии**, чтобы каждый участник понял, что он может делать более эффективно, и овладел новыми способами действия.

Наконец, и мотивация участников, и управление групповой динамикой, и тем более организация проблематизации и рефлексии участников невозможны без построения **процесса коммуникации** как между участниками, так и между ними и тренером.

3.1. Управление мотивацией участников тренинга

Есть три ключевых вопроса, касающихся мотивации участников бизнес-тренинга:

1. На что необходимо мотивировать участников тренинга?
2. Почему важно мотивировать участников тренинга?
3. Что делать тренеру для мотивации участников?

Давайте последовательно рассмотрим эти три вопроса.

Итак, на что необходимо мотивировать участников тренинга? Самый простой ответ – на активное участие в тренинге.

Однако этого недостаточно. Участники могут вовлечься, играть в ролевые игры, обсуждать и записывать обобщения тренера, высказать положительную обратную связь и даже высоко оценить тренинг в итоговой анкете. Но это вовсе не означает, что они изменят свое поведение и начнут по-другому осуществлять свою профессиональную деятельность.

Поэтому необходимо мотивировать не только к активному участию в тренинге, но и к изменениям, развитию своей деятельности.

Важность мотивации к развитию, изменению деятельности сложно переоценить. По сути, это одно из ключевых условий результативности тренинга: трудно себе представить, что человек поменяет свое организационное поведение, если сам не увидит в этом необходимости.

Мотивация к активному участию и развитию своей деятельности пронизывает весь процесс тренинга, начиная с установочной части и до самого конца, а зачастую, при наличии посттренингового сопровождения, продолжается и после окончания тренинга.

Создать единую технологию мотивации участников тренинга непросто. Далее рассмотрены две схемы, которые дают базовые представления о техниках управления процессом мотивации: «пирамида потребностей» А. Маслоу и разработанная мной процессная схема мотивации.

3.1.1. Схема мотивации на основе «пирамиды потребностей» А. Маслоу и ее использование в бизнес-тренинге

Содержательные теории мотивации (в том числе широко известная «пирамида потребностей» Абрахама Маслоу) описывают различные

группы потребностей человека. Соответственно, их использование на практике подразумевает знание типовых потребностей и их учет при организации и проведении бизнес-тренинга.

Так, например, Маслоу в наиболее известной версии своей пирамиды выделял пять основных групп потребностей: физиологические, потребность в безопасности, общении (социальные), в признании и в самореализации.

Рассмотрим схему Маслоу применительно к бизнес-тренингу.

Учет базовых потребностей участников

Если вы когда-либо сидели на неудобном стуле в плохо отапливаемом помещении более двух часов, не имея возможности двигаться, то вы понимаете, о чем речь. Люди должны чувствовать себя комфортно, иметь возможность встать и выйти, если необходимо.

Для удовлетворения базовых потребностей тренеру важно обеспечить:

- достаточное пространство, позволяющее участникам комфортно расположиться в помещении, видеть друг друга, тренера и флипчарт, передвигаться и применять запланированные методы обучения;
- проветриваемость, отапливаемость помещения, отсутствие сквозняков;
- удобные стулья;
- освещенность;
- организацию обедов и/или кофе-брейков;
- наличие ручек, блокнотов, качественных и информативных раздаточных материалов;
- возможности учета специфических потребностей отдельных участников. Например, курильщик хочет курить, очень полному человеку может быть неудобно на стандартном стуле, кто-то может болезненно реагировать на скрип маркера и т. д.

Учет потребности в безопасности участников бизнес-тренинга

На тренинге речь может идти не о физической безопасности, а о психологической, безопасности в общении и взаимодействии с другими участниками и группой в целом.

Если человек не может свободно подавать реплики и задавать вопросы, если создалась атмосфера, в которой участники могут неуважительно

относиться друг к другу, а тренер дает понять отдельным слушателям, что их вопросы глупы и точка зрения далека от истины, то о безопасности речи нет. Только доверие и взаимное уважение дадут возможность каждому быть открытым, свободно высказывать свои мысли.

Для создания безопасной атмосферы тренеру важно:

- личным примером демонстрировать конструктивность в коммуникации, уважение к любым мыслям участников;
- установить и поддерживать правила общения, уметь перевести любую дискуссию в конструктивное русло, выделить из любых высказываний материал для обсуждения и проработки;
- мягко, но уверенно пресекать попытки проявлять агрессию, неконструктивную критику и переходы на личности;
- учитывать индивидуальные особенности слушателей: кто-то сразу готов активно участвовать в упражнениях, игровых ситуациях, а кому-то необходимо время и специально созданные условия даже для того, чтобы просто принять участие в обсуждении.

Учет потребностей в общении

Тренинг включает как минимум два компонента: содержание и взаимодействие (отношения) между участниками. Взрослые люди имеют потребность в разных уровнях общения, и тренер обязан обеспечить условия для ее удовлетворения. Одним нужно общение с другими участниками, другим – с тренером, а третьим – изучение материала.

Для удовлетворения данных потребностей важно:

- управлять процессом формирования группы;
- управлять созданием позитивной рабочей атмосферы на тренинге;
- обеспечить возможности неформального общения и поддерживать его (прежде всего в перерывах).

Учет потребностей участников в уважении и признании

У всех людей есть естественная потребность в признании и уважении. Тренер должен создать условия, в которых люди не унижают друг друга, а выслушивают, принимают чужой опыт, тем самым отдавая дань уважения заслугам других. Важный момент – баланс корректирующей и позитивной обратной связи, в том числе от тренера участникам. Чем больше будет доля позитивной обратной связи, тем лучше. Вместе с тем обратная связь

должна быть конкретной и предметной. Следует избегать общих фраз вроде «отлично сделано», поскольку они могут существенно навредить и процессу обучения, и даже формированию позитивной рабочей атмосферы на тренинге.

Учет потребности участников в самореализации

По мнению Маслоу, у людей есть естественная потребность делать что-то и достигать каждый раз лучших результатов, чем ранее. Поэтому во время тренинга участники хотят видеть собственный прогресс, получать лучшие результаты в каждом конкретном задании. Они также желают знать, как тренинг поможет им стать более успешными в их деятельности. Поэтому тренер должен связать личные цели участников и тренинг как инструмент их достижения.

3.1.2. Процессная схема мотивации участников бизнес-тренинга

Любое саморазвитие требует изменений. А люди обычно не любят меняться, поскольку для этого нужны напряжение и усилия, не говоря уже о признании того, что сейчас они действуют не так эффективно, как в принципе могли бы.

Рассматривая мотивацию как процесс, можно сделать вывод, что **участники будут мотивированы, если удастся сформировать у них три основные уверенности.**



Во-первых, **участник должен быть уверен в том, что тренинг даст необходимые ему знания, навыки, техники и технологии.** Соответствуют ли содержание, процесс, атмосфера тренинга ожиданиям участников? Практичен ли он для них, связан ли с ситуацией их

профессиональной деятельности, дает ли ответы на вопросы, возникающие в их практике?

Во-вторых, **участник должен быть уверен в том, что знания и навыки, техники и технологии, полученные на тренинге, позволят ему повысить эффективность своей деятельности.** Участники могут считать, что они действуют максимально эффективно в сложившихся обстоятельствах, и не видеть острой потребности в развитии своих навыков и овладении технологиями. Пока участники не поймут, что их знания, навыки, технологии недостаточно эффективны, они не будут активно учиться.

Наконец, в-третьих, **участник должен быть уверен в том, что повышение эффективности его деятельности ему выгодно,** а значит, принесет материальную, эмоциональную или иную пользу, в зависимости от того, что важно для конкретного участника бизнес-тренинга.

Людей, для которых развитие собственной профессиональной деятельности и себя как профессионала самоценно, не так много. Если участники не видят, в чем для них смысл повышения эффективности своей деятельности, то зачем им новые знания, навыки, технологии? Пример такой демотивации: тренинг по продажам для продавцов компании, которые считают, что их усилия достойно не вознаграждаются (повышение эффективности приводит к повышению не их заработка, а плана продаж) и стараются работать по минимуму.

Соответственно, **при любом разрыве в данной цепочке участники демотивируются.** Роль тренера в процессе формирования заказа, проектирования тренинга и его проведения состоит в том, чтобы максимально учесть возможные разрывы в мотивации и применить соответствующие техники.

Важно отметить, что за формирование первых двух уверенностей полностью отвечает тренер, и он обладает достаточным набором инструментов для этого. Однако ответственность за уверенность сотрудников в том, что повышение эффективности принесет им личную выгоду, во многом лежит на менеджерах компаний-заказчиков, и у тренера достаточно ограниченный набор возможностей и техник влияния на ее формирование.

Техники мотивации участников

Рассмотрим возможности мотивации участников и техники,

используемые тренером для формирования у участников трех уверенностей, описанных выше.

Чтобы участники были уверены, что данный конкретный тренинг даст им необходимые знания, навыки, техники и технологии, тренеру необходимо сделать следующее.

1. До тренинга:

- провести с заказчиком (менеджментом компании-заказчика) анализ ситуации под поставленную задачу. Он дает ответы на следующие вопросы: что конкретно сотрудники, которые будут участвовать в тренинге, делают недостаточно эффективно; что у них не получается; почему сейчас они не действуют так, как хотелось бы руководству;
- провести анализ ситуации участников (вопросники под поставленную задачу), позволяющий выяснить, чего им не хватает, чтобы действовать в соответствии с ожиданиями руководства (знаний, навыков, технологий, уверенности, мотивации и т. д.);
- провести анализ ожиданий участников (как они сами видят задачи тренинга, что хотят получить в результате). Частный вариант анализа ожиданий – обратная связь от участников по заранее разосланной им программе тренинга;
- проектируя тренинг, обеспечить четкую формулировку целей и как можно более детальную – конкретных задач на основе анализа ситуации участников по отношению к цели; проектировать тренинг как решение задач;
- обеспечить максимально комфортные организационные условия.

2. Во время тренинга:

В начале:

- создать благоприятную рабочую атмосферу, характеризующуюся в том числе максимально возможной открытостью участников. Выбрать собственный стиль действий, побуждающий к открытому конструктивному обсуждению и активному участию, организовать знакомство, согласовать правила совместной работы на тренинге;
- связать цели участников и задачи тренинга. Для этого провести уместное по глубине проработки обсуждение ожиданий, целей и ситуации участников и согласовать на его основе программу. При необходимости провести работу по определению или рефреймингу смысла участия в тренинге.

В процессе:

- постоянно поддерживать благоприятную рабочую атмосферу;
- контролировать и управлять групповой динамикой, не допускать

формирования норм неконструктивного поведения;

- создавать ситуации успеха для участников, поддерживать баланс в корректирующей и положительной связи по итогам упражнений, не предлагать участникам слишком сложные задачи;

- отслеживать вовлеченность по невербальным и вербальным проявлениям участников;

- использовать перерывы для выяснения ситуации в неформальной обстановке, беседе: выявлять, насколько участники включены в тренинг и мотивированы к изменениям, а также стараться воздействовать на отдельных участников/вовлекать их в процесс;

- перед каждым содержательным блоком пояснять его место в общей логике и показывать, что он даст участникам, какова его функция в решении задач тренинга;

- в завершение каждого содержательного блока обязательно обсуждать, как участники планируют применять полученный материал на практике;

- приводить больше примеров, все время думать о практичности тренинга для конкретных участников (как они это могут применить для своих целей и целей тренинга) и корректировать содержание и методы.

В конце дня: использовать анонимные системы обратной связи, задавать вопросы о практичности, о том, как участники планируют применять полученный опыт и т. д. Это даст возможность оценить степень вовлеченности и мотивированности участников.

В завершение:

- Провести обсуждение того, как участники смогут использовать полученные знания и навыки в своей практической деятельности.

- Завершить тренинг на эмоциональном подъеме.

Тренер обладает рядом возможностей и техник для формирования у участников уверенности в том, что знания и навыки, техники и технологии, освоенные на тренинге, позволят повысить эффективность их деятельности.

Обычно, если участники выявили факторы своей неэффективности, дефицит средств собственной профессиональной деятельности, ставят собственные цели по саморазвитию, они мотивированы к усвоению новых представлений, навыков, техник и технологий. В этом случае успешные тренеры помнят, что необходимо не просто развить компетенции участников, но и создать у них уверенность в том, что они смогут применить полученные навыки и технологии и достичь успеха в своей практической деятельности.

Однако нередко в начале тренинга выясняется, что некоторые из участников считают, будто они уже действуют максимально эффективно и тренинг не может дать им новые технологии. Обычно это происходит по следующим причинам:

- участники искренне считают, что они действуют максимально успешно, и не видят, что можно изменить к лучшему в их профессиональной деятельности;
- участники признают, что в практике их деятельности присутствуют ситуации, с которыми они не могут справиться. Однако они искренне считают, что решить эти проблемы в принципе невозможно, и поэтому уверены, что действуют максимально эффективно в имеющихся условиях.

В этом случае тренер может поступить следующим образом:

- провести проблематизацию участников, показав им неэффективность их действий в тех или иных ситуациях, следующими способами:
 - показать: то, что участники считали невозможным, возможно (тренер сам в ролевой игре демонстрирует, что реально справиться со сложными ситуациями, приводит конкретные примеры из практики и т. д.);
 - провести прямую проблематизацию способов действия самих участников (например, вовлекая их с самого начала в ролевую игру, продемонстрировать, что их действия далеки от совершенства и они не могут эффективно справляться с теми или иными ситуациями);
- связать тренинг с задачами и ситуацией компании, показать, что ее руководство заинтересовано в повышении эффективности сотрудников, объяснить, в чем именно оно видит неэффективность;
- организовать прямое обсуждение этого вопроса (если не тренинг, то что повысит эффективность, или – если проводить тренинг не по этим темам, то по каким, как иначе повысить эффективность?).

Если участники тренинга изначально приходят с установкой «повышение эффективности моей деятельности мне НЕвыгодно», тренер оказывается в достаточно сложной ситуации. По сути, участники – нелояльные, демотивированные сотрудники компании, которые стараются минимизировать свои усилия и не заинтересованы в повышении эффективности. У тренера в такой ситуации имеется достаточно ограниченный набор стратегий и тактик поведения, поскольку решить задачу мотивации может скорее не он, а менеджмент компании-заказчика.

Если тренинг ориентирован на передачу знаний, навыков, технологий и изначально не сфокусирован именно на решении задач мотивации, его

эффективность с такой группой участников оказывается под вопросом. В этом контексте следует еще раз сказать о значимости предварительной работы с заказчиком и участниками при определении задач тренинга, анализа ситуации и важности установочного блока в самом начале. Она позволяет как можно раньше выявить разрыв в мотивации.

Тем не менее у тренера есть ряд инструментов, которые могут в некоторых случаях изменить ситуацию, повысить активность участников и их мотивацию к саморазвитию и усовершенствованию деятельности. В частности, возможно сделать следующее:

- актуализировать ценности участников, способствующие мотивации к развитию деятельности (например, ценность самореализации в профессиональной деятельности). Представьте себе ситуацию: участники утверждают, что независимо от их эффективности их зарплата не изменится, и поэтому не мотивированы к развитию. В этом случае у них есть выбор: приходить на работу, видя в ней смысл и миссию, либо просто «ждать окончания смены». В обоих случаях заработок одинаков, но во втором случае человек просто тратит массу времени своей жизни впустую;

- провести рефрейминг, постараться связать активное участие в тренинге с другой мотивацией участников (например, облегчить свою работу за счет овладения новыми техниками, повысить свою стоимость на рынке как профессионала за счет овладения новыми технологиями; обеспечить личностный рост – научиться чему-то, постараться применить полученные навыки в разных сферах жизни и деятельности и т. д.). Зачастую для этого требуется достаточно продолжительное обсуждение ситуации участников, в рамках которого тренер пытается выяснить, что реально их беспокоит, и затем связать тренинг и решаемые в его рамках задачи с выявленной мотивацией;

- пересмотреть методы проведения тренинга, постараться максимально вовлечь участников и ориентироваться прежде всего на динамику и зрелищность. Проводить больше упражнений на формирование группы, использовать стиль «шоумена». Задача в том, чтобы изначально вовлечь участников в интересный процесс, а затем перевести тренинг в рабочий режим решения задач;

- связать потенциальное пассивное поведение участников с отрицательной мотивацией (например, действиями руководства по итогам тренинга). Однако этот механизм часто неэффективен, поскольку может повысить активность участников, но настроит группу против тренера.

3.2. Управление групповой динамикой

Тренинг всегда подразумевает группу участников. Любая группа, даже если она состоит из давно знакомых между собой людей, будет проходить определенные этапы формирования и развития. Они могут быть разной продолжительности, и между ними не всегда реально провести четкую границу. Но в своих основных чертах эти этапы, с их вопросами, специфическими потребностями и поведением участников, требованиями к тренингу и тренеру, характерны для любого бизнес-тренинга.

Тренеру важно знать основные закономерности и этапы жизненного цикла группы, чтобы управлять этим процессом. В противном случае он будет идти сам собой. Управление процессом групповой динамики помогает создать эффективную рабочую атмосферу и избежать проблем, связанных с негативными сценариями развития группы.

3.2.1. Этапы формирования группы и действия тренера на каждом из них

Этап 1. Ориентировка

Ключевая задача первого этапа формирования группы – ориентирование. Участники, оказавшись в условиях тренинга, задаются большим числом вопросов, на которые им важно получить ответы: «Кто эти люди? Что должно произойти? Какие цели декларируются? Чего от меня ожидают? Кто лидер? Как я вписываюсь в группу? Как много усилий от меня потребуется? Насколько здесь безопасно?»

В начале тренинга одна из основных потребностей участников – укрепление уверенности в том, что тренинг оправдывает их ожидания, и ощущение, что они приняты остальными членами группы. Тренер должен помочь участникам почувствовать себя комфортно, познакомиться друг с другом, сориентироваться в целях и сформировать доверительные отношения с группой.

Этап 2. Самоопределение

После первичной ориентировки участники начинают

самоопределяться: соотносить свои ожидания и ситуацию, определять свою роль, отношение к тренингу, поведение, способы взаимодействия.

Типичные вопросы, которые возникают в группе: «Каковы нормы и ожидания? Насколько я должен им соответствовать? Какова моя роль в группе? Стоит ли принимать активное участие? Каковы мои цели на тренинге?»

Задача тренера – создать условия для конструктивного самоопределения участников по отношению к группе и тренингу. Тренеру важно, во-первых, вовлечь участников в процесс, преодолеть конформизм отдельных обучающихся; во-вторых – обеспечить сплоченность, содействовать развитию конструктивных ролей в группе, создать безопасную атмосферу.

Важно завершить первые два этапа формирования группы как можно раньше, желательно в ходе установочного блока, когда тренер решает задачу формирования эффективной группы посредством следующих мер:

- представление тренера (обеспечивает доверие к нему);
- знакомство участников (выяснение, кто есть кто, и начало установления взаимоотношений). Игровые формы знакомства одновременно выполняют функции сближения участников, создания безопасной атмосферы и принятия членами группы друг друга;
- обсуждение целей, задач тренинга, ожиданий участников, согласование программы (ориентировка и самоопределение в содержании тренинга, формирование доверия к тренеру, уверенности, что тренинг даст необходимый результат);
- принятие правил групповой работы (определение норм и правил работы группы, правил безопасной среды для сотрудничества участников).

Важно помнить, что тренер своими действиями демонстрирует правила и нормы тренинга «здесь и сейчас», и они не должны расходиться со словами. Вот несколько случаев противоречивости, которых следует избегать:

- тренер говорит, что тренинг ориентирован на практический результат для участников, а сам формально и бегло обсуждает их ожидания;
- тренер заявляет о важности активности участников, но ничего не делает, чтобы вовлечь пассивных слушателей в обсуждение их ожиданий, программы тренинга;
- тренер говорит о необходимости открыто высказывать свои мысли, но не пресекает некорректные и оценочные высказывания участников в адрес друг друга.

Этап 3. Выяснение

Этап выяснения (в литературе по групповой динамике этот этап развития группы носит характерные названия: «штормы», «агрессия» и т. д.) начинается тогда, когда после самоопределения участники начинают, с одной стороны, претендовать на определенные роли, «завоевывать себе пространство для самореализации», выяснять отношения с остальными членами группы, с другой – проверять компетентность тренера и устойчивость заданных норм и правил.

Происходит поляризация членов группы, формирование коалиций, несоблюдение принятых норм, выражение несогласия, в том числе с тренером. Складывается социальная иерархия группы, определение лидеров; соответственно, начинается «борьба за власть» и позиции. На этом этапе для участников становятся актуальными такие вопросы: «Как принимать решения, имея столько разных точек зрения? Как преодолевать разногласия? Как сообщать негативную информацию? Компетентен ли тренер? Удовлетворен ли я своей ролью? Продвигаюсь ли я к поставленной цели?»

Тренеру на этом этапе формирования группы важно:

- управлять конфликтом, демонстрируя способы и техники конструктивного диалога;
- задавать нормы и правила, прежде всего собственными действиями, а также реагируя на действия других участников. Не позволять участникам нарушать принципиальные правила, но не создавая конфликт, а обсуждая со всеми осмысленность и эффективность правил;
- управлять процессом распределения ролей в группе. Прежде всего – постараться не допустить появления отверженных членов группы, так называемых «козлов отпущения». Для этого необходимо, с одной стороны, задавать нормы и правила, которые обеспечат благоприятную рабочую атмосферу в группе, основанную на взаимном уважении участников и принятии различий, с другой – оказывать поддержку участникам, которые в силу своих специфических характеристик или существенных отличий от других могут стать изгоями. Поддержка осуществляется посредством конструктивного парафраза^[8] их высказываний и трактовки действий;
- обеспечить право на индивидуальную точку зрения каждого участника, помочь сформировать пространство для самореализации на тренинге.

Этап 4. Эффективная работа

Стадия эффективной и стабильной работы группы наступает после удачного прохождения трех предыдущих. Создается атмосфера взаимного доверия, которая обеспечивает ответственное отношение участников к процессу тренинга и друг к другу. На этом этапе тренеру можно сосредоточиться на реализации целей и задач и повышении эффективности процесса.

Однако нужно учитывать, что каждый раз при смене темы или формы работы происходит повторение первой и второй фаз, пусть и в ослабленной форме: каждое новое задание требует ориентировки и самоопределения и может вызывать у участников новые страхи и опасения, даже привести к изменению в распределении ролей в группе. Поэтому тренеру важно продолжать отслеживать динамику работы и при необходимости вносить корректировки.

Одна из опасностей для тренера – преждевременная «смерть» группы. В таком случае важно заметить признаки распада и удержать группу в рабочем состоянии до момента окончания тренинга.

Вот некоторые причины, которые могут вызвать преждевременный распад группы:

- решение всех интересующих вопросов; уверенность значительного числа участников, что тренинг больше ничего не может им дать;
- смена целей тренинга, показывающая несостоятельность лидера/лидеров группы в новых условиях и способная вызвать новый процесс ее формирования;
- физический уход лидера из группы.

Этап 5. Завершение

Группа, эффективно потрудившаяся на тренинге, может достаточно болезненно переживать его завершение и окончание работы. Задача тренера – эффективно закончить процесс так, чтобы у участников не осталось тягостных ощущений и чувства незавершенности по итогам тренинга.

Завершение процесса работы группы включает два компонента: содержательный и эмоциональный. Завершение процесса проработки содержания предполагает обобщение итогов, обсуждение практических результатов и их применения участниками в своей практике, последующих

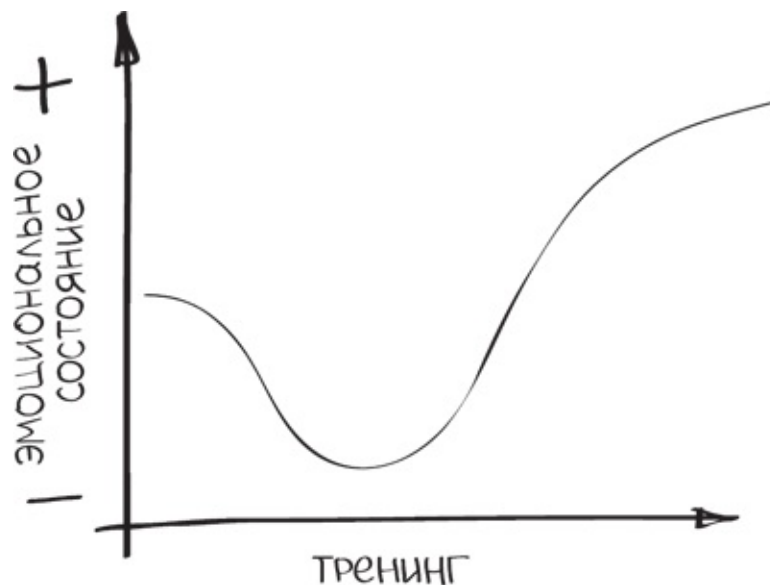
совместных действий, если таковые планируются, обратную связь от участников.

Эмоциональное завершение работы группы предполагает обмен благодарностями, выдачу сертификатов и так называемые ритуалы прощания. Последние означают эмоционально позитивное завершение тренинга. Примером ритуала прощания могут быть игра на положительную обратную связь, обмен контактными данными, раздача сертификатов.

3.2.2. Динамика эмоционального состояния группы в ходе тренинга

Разобрав основные этапы формирования группы и действия тренера на каждом из них, важно понять типичную динамику эмоционального состояния группы в ходе тренинга.

Как правило, эмоциональный фон в группе неоднороден в процессе тренинга независимо от его продолжительности и имеет ряд закономерностей. Они связаны с тем, что участники последовательно проходят ряд этапов образовательного процесса, что отражается на их эмоциональном состоянии, как показано на схеме.



В случае типичного развития ситуации в начале тренинга характерно позитивное настроение участников, связанное с положительными ожиданиями от тренинга и встречи с новыми людьми. Затем начинается процесс проблематизации, когда эффективность представлений и способов

действия участников ставится под сомнение и перед ними встает задача развития. Это вызывает внутреннее напряжение.

Далее, пытаясь овладеть новыми способами деятельности, участник проходит этапы, когда ему сложно, зачастую непонятно и тревожно:

- пробуя новые способы деятельности, но еще не овладев ими, он может увидеть, что его эффективность падает;
- у него пока нет полной уверенности, что он способен овладеть ими и успешно применить на практике;
- на этом этапе участник может осознать, что не все содержательные и личные запросы ему удастся удовлетворить в рамках данного тренинга.

Все это приводит к эмоциональному спаду.

Но если тренинг построен эффективно, связан с практикой участников и действительно дает им нужные техники и технологии, если атмосфера отлажена и процесс выстроен четко, то участники усваивают новые способы деятельности. Происходит эмоциональный подъем.

Завершающая фаза играет важную роль в сохранении позитивного настроения. Продуманное завершение обучения значительно повлияет на то, снизится ли настроение по завершении тренинга (поскольку не все ожидания оправдались, не хватило времени, не хочется расставаться) или он закончится на эмоциональном подъеме.

Чтобы обеспечить позитивное эмоциональное завершение, тренеру важно:

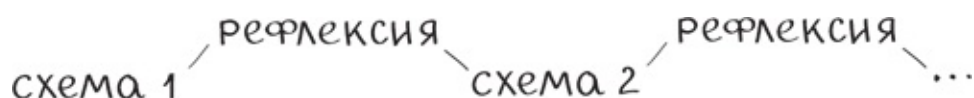
- помочь участникам создать четкую картину содержания, усвоенного на тренинге, посредством обобщения итогов;
- помочь участникам увидеть конкретные способы применения полученных представлений, техник и технологий на практике;
- завершить тренинг на эмоционально позитивной ноте (например, с помощью игрового упражнения на положительную обратную связь);
- при необходимости (желании участников) создать условия для их взаимодействия после тренинга (например, организовать обмен контактами).

3.3. Организация рефлексивного осмысления на бизнес-тренинге

3.3.1. Рефлексия и ее роль в бизнес-тренинге

Рефлексия – способность человека «выйти во внешнюю позицию» по отношению к ситуации, своим и чужим действиям в целях ее осмысления и поиска более эффективного для себя способа мышления и действия.

Рефлексия – универсальный механизм развития деятельности. Еще Иммануил Кант в своих философских работах писал, что человек в большинстве случаев действует автоматически, стереотипно, используя одни и те же схемы. Рефлексия и есть тот механизм, который позволяет рождать новые схемы. По логике Канта, общую схему протекания процесса мышления можно представить следующим образом:



Таким образом, рефлексия рассматривалась как механизм развития человека в целом и его деятельности в частности.

Развивая представления Канта, другой философ, Иоганн Фихте, задался интересным вопросом: если мы действуем в соответствии с собственным способом мышления, то как от него освободиться и перейти на другой уровень? Он предположил, что сделать это можно через объективацию собственной мысли: в качестве необходимого элемента рефлексии он отмечает описание и фиксацию способа мышления и действия. Чтобы мыслить и действовать иначе, мы должны выявить, объективировать и проанализировать его.

В размышлениях Фихте вырисовываются контуры специфического механизма рефлексии: сдвиг мысли от предшествующей задачи к используемым мыслительным средствам ее решения, в частности анализу схем и используемых технологий. Причем это не случайное действие, а особая деятельность, требующая времени и усилий.

Но зачем эти философские размышления бизнес-тренеру? Как он может использовать их в своей практической деятельности? Как минимум в двух аспектах. Во-первых, тренеру самому необходимо развивать свои рефлексивные способности, чтобы отслеживать и анализировать ситуацию

и свои действия и иметь возможность оперативно изменять их в случае недостаточной эффективности (заменить один способ действия другим, более результативным).

Во-вторых, тренер, организуя изменение поведения участников и их развитие, обеспечивает процесс их рефлексии, помогает увидеть со стороны свои действия, понять способы мышления и овладеть новыми, более продвинутыми представлениями и технологиями.

3.3.2. Технологический цикл рефлексии: этапы и действия тренера

Мой Учитель, известный российский методолог Никита Глебович Алексеев, разработал условия выхода в рефлексивную позицию в любой ситуации^[9].

Технологическая схема выхода в рефлексивную позицию, основанная на его разработках, включает следующие этапы.

Этап 1. **«Остановка»** – мысленная команда «стоп» самому себе. Означает, что необходимо перестать действовать. Остановка необходима всегда, когда действие неэффективно.

Типичная ошибка – повтор неэффективных действий. Даже если вы уверены, что более эффективных способов нет, повторять действие, не приносящее результата, бессмысленно и вредно как минимум по двум причинам:

- теряется ресурс: любое действие требует тех или иных ресурсов;
- теряется имидж: вы производите впечатление человека, который способен повторять неэффективные действия.

Справедливости ради стоит отметить, что это верно всегда, за исключением тех случаев, когда любое, даже заведомо неэффективное действие лучше, чем бездействие и размышление.

Остановиться и не совершать неэффективные действия сложно, но еще сложнее – перестать думать о том, что делать. Поэтому этап остановки всегда сопровождается мысленным выходом во внешнюю позицию. Без этого невозможно перейти к следующему этапу – «объективации». Она осуществляется с помощью простого вопроса самому себе: «Что происходит?» Вопрос очень важен: обычно человек, видя неэффективность своих действий, останавливается, но задает совершенно иной вопрос: «Что делать?»

Это приводит к типичной ошибке: сразу после остановки попробовать какое-то другое действие в надежде, что оно окажется эффективнее предыдущего и цель будет достигнута. В этом случае вместо рефлексии включается известный механизм поиска решения путем хаотичных попыток применить разные способы.

Этап 2. **«Объективация»** – описание ситуации и своих действий в ней, способов, используемых схем и технологий. На этом этапе осуществляется сбор информации для анализа.

Типичная ошибка – сразу переходить к анализу и поиску решения, не описав ситуацию и не собрав данные. Это чревато неверными решениями из-за упущенной информации.

Этап 3. **«Отстранение»** – действие, направленное на избавление от эмоций и переход к безоценочному анализу. Суть в том, что вы осознанно отслеживаете возникающие у вас эмоции и, осмыслив, принимаете внутреннее решение отстраниться от них. Это особенно актуально, если вы поймали себя на мысли, что в ходе описания ситуации начинаете испытывать сильные эмоции по отношению либо к ней, либо к тем или иным субъектам, действия которых вы анализируете, либо к себе.

Этап 4. **«Анализ и поиск решения»**: осознание целей, задач, выделение ключевых факторов ситуации, анализ своих действий, поиск более эффективных решений.

Типичная ошибка – пропустить этап анализа ситуации и сразу думать о том, что делать. В этом случае человек начинает действовать методом проб и ошибок, а точнее методом тестирования разных вариантов.

Поэтому основная задача на этом этапе – анализ причин неэффективности действий, понимание того, почему они не приводят к желаемому результату. Причины могут быть двух типов: мы не учли какие-то важные факторы ситуации либо само действие реализовано неэффективно. Рекомендуются выделить минимум 3–5 уровней причин, последовательно задавая вопрос «почему?».

Типовые ошибки на этапе анализа:

- выделять причины, на которые нельзя повлиять;
- путать причины и объяснения. Пример: «тяжелая ситуация на рынке труда не позволяет директорам магазинов найти персонал» – обстоятельство, а «у директоров магазинов отсутствуют технологии, позволяющие находить персонал в условиях тяжелой ситуации на рынке труда» – возможная причина. Важно точно формулировать причины. Например, «директора не хотят прикладывать усилия, чтобы находить персонал в условиях тяжелой ситуации на рынке труда» – уже совершенно

другая ситуация. Причины дают ключ к решению, а обстоятельства – «индальгенцию», чтобы не искать новое эффективное решение, а списать неэффективность своего управленческого действия на сложность ситуации.

Этап 5. **«Возврат в действие»** – осуществление более эффективного действия, основанного на новом понимании ситуации.

Чтобы организовать рефлексию участников тренинга, необходимы следующие действия.

Этап	Задачи и действия тренера по организации рефлексии
Действие	Строго говоря, это не этап технологического цикла выхода в рефлексивную позицию. Однако он важен, поскольку без него невозможно создать материал для рефлексии. Он реализуется путем организации и проведения игровой ситуации, обмена мнениями по определенной теме, проблеме и т. д. По сути, тренеру важно в рамках игры или обсуждения создать условия, в которых участники проявят свойственные им способы действия и мышления применительно к такого рода ситуациям. Тогда по отношению к этому материалу можно будет осуществить рефлексию
Остановка	Побудить участников выйти из игровой ситуации или обсуждения и перейти к анализу полученного материала. По сути, тренер должен сделать так, чтобы участники сосредоточились на анализе своих способов действия и мышления, увидели, как они поступают в такого рода ситуациях

Этап	Задачи и действия тренера по организации рефлексии
Объективация	Зафиксировать на флипчарте ситуацию, проблему, способы действия и мышления участников
Анализ	С помощью вопросов организовать анализ ситуации, способов действия и мышления участников, постоянно фиксируя содержание обсуждения на флипчарте
Возврат в действие	Обобщить, согласовать и зафиксировать выводы анализа и рекомендации для повышения эффективности: понимание того, как действовать более эффективно в такого рода ситуациях

Для проблематизации, демонстрации участникам недостаточной эффективности используемых ими инструментов и технологий может быть полезна техника рефлексивного оборачивания. Суть ее в следующем: тренер показывает, что могут означать их действия «здесь и сейчас» на тренинге. Например: «Уважаемые коллеги, посмотрите, как мы сейчас обсуждаем ситуацию и реагируем на нее. Не так ли мы реагируем и на ситуации в реальных условиях?»

Обычно рефлексия начинается тогда, когда человек обнаруживает неэффективность своих действий, не достигает результата. Но если он не ставит перед собой целей, как оценить, достиг он результата или нет?

Если участник несерьезно относится к тренингу в целом и даже к отдельному упражнению, обсуждению, в частности не ставит никаких целей и задач, то вывести его в рефлексивную позицию по отношению к своим действиям и тем более способам мышления очень сложно. Он будет говорить, что не того хотел добиться своими действиями, что в жизни все по-другому, что здесь случайно так получилось и т. д.

Именно поэтому тренеру важно сделать так, чтобы участники ставили перед собой цель и задачи как на тренинг в целом, так и на отдельные его части (например, ролевую игру, обсуждение). **Наличие цели и задач – одно из ключевых условий выхода в рефлексивную позицию.**

Это касается и самого тренера. Если он четко понимает логику построения своего тренинга (какие задачи бизнеса решает тренинг, на какое изменение поведения участников направлен, какие компетенции должны быть для этого сформированы у участников и каким образом), ему гораздо проще осуществить рефлексия своих действий. Это обусловлено тем, что у

него появляется «картина тренинга», он знает, чего ожидать, как все должно пройти, – и если что-то не так, сразу это замечает. Например, участники должны освоить техники, а этого не происходит, должны иметь четкое представление, как использовать методы, изученные в данном блоке тренинга, а обнаруживается, что они считают их неприменимыми.

Рефлексия предполагает остановку: человек перестает действовать и начинает анализировать свои способы действия. Для этого он должен заметить противоречие в ситуации, сигналы о том, что не все идет так, как должно. Часто люди проходят мимо очевидных сигналов, им проще игнорировать неувязки, убеждать себя в том, что это случайно и скоро все наладится. А ведь именно такие неувязки и сигнализируют: что-то не так. Роль тренера в этом случае – заострить внимание участников на очевидных противоречиях, не дать им пройти мимо материала для анализа эффективности своих способов действий.

Еще два важных совета тренеру:

- не имеет смысла делать предметом рефлексии все – только важное, имеющее прямое отношение к поставленным целям и задачам;
- полезно не забывать про второй уровень рефлексии. Иногда тренер осознает свою неэффективность, начинает анализировать, но обнаруживает, что не понимает ситуацию и не может решить, какие действия более результативны. Если времени на размышления у тренера нет и необходимо действовать, он может выйти в рефлексию второго уровня и задать себе вопрос: «Что я могу предпринять в такой ситуации, когда есть проблема, а на поиск решения нет времени?» И решения будут лежать в другой плоскости: например, устроить перерыв, закрыть данный блок и перейти к следующему и т. д.

3.3.3. Уровни проработки навыков и представлений участников и содержание рефлексии на тренинге

Речь идет о том, организуется ли осмысление в процессе тренинга, а если да, то по поводу чего осуществляется рефлексия. В таблице представлены типы тренингов, различаемые по содержанию рефлексии.

Рефлексивные уровни на тренинге и их содержание	Действия тренера
<p>Участники действуют — участвуют в игровых ситуациях, высказывают свои мнения и т. д. Тренер выступает как один из участников</p>	<p>Если тренер остается только на данном уровне, то тренинг превращается в обмен мнениями. Рефлексия как сознательный процесс практически отсутствует. Она полностью отдается на откуп участникам: «Кто как сможет сделать выводы, так и сделает»</p>
<p>Рефлексивный уровень 1. Участникам дается схема «как надо действовать, чтобы быть эффективным». Пример — схема работы в конфликтных ситуациях с клиентами «выслушай, перефразируй, реши». Содержание тренинга сводится к тому, что участникам в ходе игровых ситуаций, обсуждений и т. д. демонстрируется определенная эффективная схема действий и ее успешная работа</p>	<p>По жанру это тренинг-дрессировка: участников «натаскивают» на применение определенной схемы действия в тех или иных ситуациях. Рефлексия участников организуется специально и в данном случае направлена на то:</p> <ul style="list-style-type: none"> — чтобы показать, что отрабатываемая техника/технология эффективна, решает те или иные задачи; — чтобы участники смогли увидеть, где их собственные действия отклоняются от отрабатываемой техники/технологии, и скорректировать их. <p>Тренеру необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> — владеть технологией, которую он пытается передать, быть способным действовать согласно ей в любой релевантной ситуации; — уметь анализировать действия других с точки зрения данной техники/технологии (где они расходятся с ней), чтобы скорректировать их
<p>Рефлексивный уровень 2. Участники анализируют собственные технологии, которые используют в своей практике, и технологии, которые рассматриваются на тренинге. Сравнивают их эффективность и выбирают для себя наилучшую</p>	<p>По жанру это рефлексивный тренинг. Его цель — также поиск участниками наиболее эффективных способов действия на практике. Однако отличия от предыдущего варианта существенные. В тренинге-дрессировке участникам дается готовая эффективная схема, и им не надо осознавать, как они действовали раньше: надо просто научиться ее использовать и убедиться, что она эффективна. Участники на самом деле не осуществляют рефлексии по отношению к собственной деятельности, поскольку не осознают, как действовали до сих пор. Им надо просто освоить новый способ действия.</p>

Рефлексивные уровни на тренинге и их содержание	Действия тренера
	<p>В рефлексивном тренинге содержанием специально организованного процесса рефлексии становятся и схемы/технологии/представления, которые используются участниками. Тем самым делается попытка расширить рефлексивное поле участников и показать им, что есть уровень практики, схем и представлений, и они сами могут их менять и усовершенствовать</p>
<p>Рефлексивный уровень 3. Участник осознает основания, по которым строятся данные схемы, и получает развернутую системную картину собственной профессиональной деятельности и систему технологических схем, которая отражает его видение сути своей профессиональной деятельности</p>	<p>В тренингах такой вариант используется редко, поскольку затратен по времени и предполагает высокую степень мотивации участников к осознанному профессиональному развитию и формированию себя как профессионала, а не специалиста.</p> <p>В основе различия «профессионал–специалист» лежат представления о том, что профессионал — тот, кто осознает основания своей деятельности, способен сам ее выстраивать и менять. Специалист — тот, кого обучили определенному набору техник и технологий; он их использует на практике, зачастую даже не осознавая границ их применения, и т. д.</p> <p>Предметом рефлексии в таком формате становятся не только и не столько техники и технологии, а их основания: разного рода теоретические, философские и ценностные представления, лежащие в основе технологий</p>

3.4. Управление процессом коммуникации на бизнес-тренинге

Далее мы остановимся на основных закономерностях процесса коммуникации, разберем технологическую цепочку действий тренера по управлению ей (как в диалоге, так и в группе) и техники, позволяющие реализовать данную технологию.

3.4.1. Закономерности процесса коммуникации

Прежде всего остановимся на самых распространенных заблуждениях и установках относительно процесса коммуникации. Итак, четыре мифа о природе коммуникативного процесса.

Миф № 1. «Процесс коммуникации происходит только тогда, когда мы сами сознательно и преднамеренно его строим». На самом деле каждый человек совершает обмен информацией даже тогда, когда не осознает своей вовлеченности в коммуникативный процесс. Мы постоянно посылаем сигналы другим людям: своими действиями, бездействием, вербальными и невербальными проявлениями.

Поэтому тренер постоянно вовлечен в процесс коммуникации, и его действия должны всегда соответствовать основным принципам проведения бизнес-тренинга и решаемым задачам. Иначе участники «считают» несоответствие, что может привести к потере мотивации, доверия к тренеру, нарушению благоприятной рабочей атмосферы в группе.

Миф № 2. «Общение происходит в основном с помощью слов». Большая часть относящейся к эмоциональной сфере и влияющей на восприятие информации, которую мы передаем, основывается не на словах, а на невербальных сигналах. В психологической литературе подчеркивается, что до 70 % информации (точнее, отношения к ней) передается средствами невербальной коммуникации.

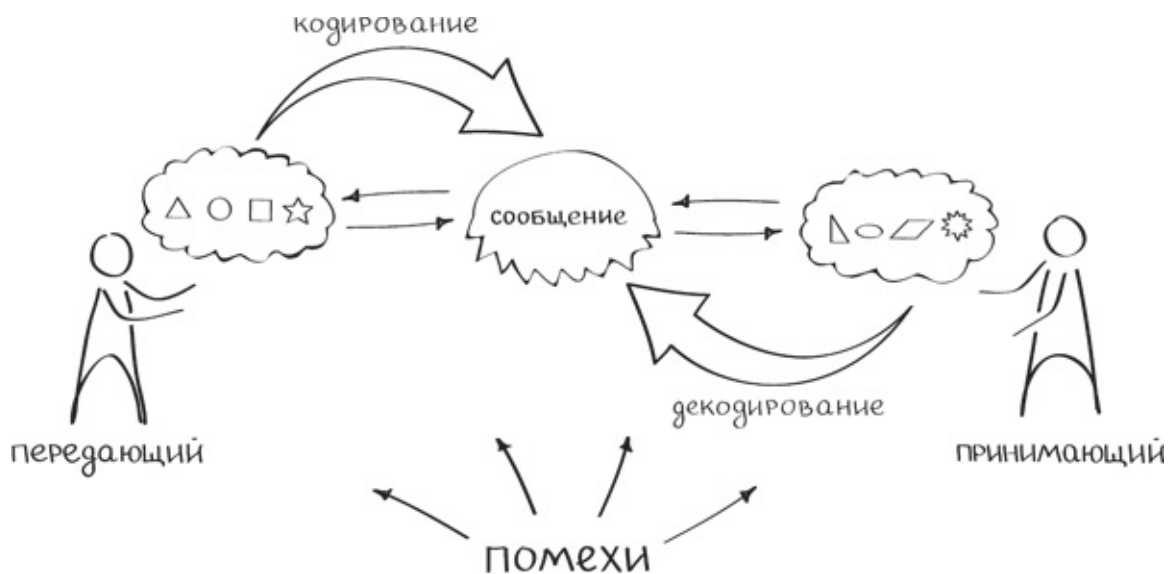
Миф № 3. «Информации не бывает слишком много». Зачастую людям дают слишком много данных, и они страдают от перегрузки. Человек, получив много лишней информации либо такой, которую ему в силу своих особенностей сложно воспринять, может отключиться от процесса коммуникации.

Поэтому тренеру важно делать акцент на проработку только той

информации, которая принципиально важна для решения задач, поставленных перед бизнес-тренингом, и не отвлекаться на другие темы, даже если очень хочется поделиться «чем-то интересным и полезным». Это относится и к управлению дискуссией. Детально разбирать все мнения, вопросы, комментарии зачастую не просто невозможно, но и нецелесообразно. Важно удерживать основную линию, направленную на решение задач тренинга.

Миф № 4. «Слушающий/воспринимающий информацию в диалоге понимает слова так же, как их ему передает инициатор коммуникации». На самом деле у слов нет значений, значения определяются опытом и фильтрами восприятия принимающего информацию.

На схеме ниже представлен процесс коммуникации, называемый в психологической литературе процессом кодирования-декодирования информации.



Суть схемы в том, что при передаче информации от одного человека к другому она всегда искажается, и это аксиома. Дело в том, что люди пока не научились передавать мысли на расстоянии и вынуждены использовать текст, сопровождаемый невербальной коммуникацией. Тем самым они облачают ее в определенную форму, передают определенными словами, то есть кодируют.

Другой человек декодирует полученное сообщение, интерпретирует его согласно своему пониманию. Поскольку люди отличаются друг от друга, велика вероятность, что после кодирования и декодирования мысль существенно изменится.

На тренингах для тренеров в качестве иллюстрации этого процесса обычно используется игра «испорченный телефон»: информация передается последовательно 4–5 участниками друг другу. В итоге этого процесса всегда, даже когда информация относительно невелика по объему, происходит два эффекта: информация теряется и искажается (меняются акценты и смысл).

Потери информации избежать значительно легче, чем ее искажения, например, передав в письменном виде. Тогда объем полностью сохранится. Однако это не гарантирует того, что удастся избежать разного понимания одной и той же информации различными людьми.

Применительно к бизнес-тренингам это означает следующее:

1. Будьте уверены: **если тренер просто выскажет свои мысли участникам, то, скорее всего, будет понят недостаточно точно или даже совсем неправильно.** Поэтому важно выстраивать процесс понимания на бизнес-тренинге.

2. При передаче информации тренеру придется иметь дело с **двумя проблемами: потерей ее участниками в процессе передачи и искажением смысла.**

3. **Чтобы избежать потери информации,** следует использовать разные техники, облегчающие восприятие и запоминание, а именно:

- четко определить цель и конечный результат;
- передавать структурированную информацию, расставлять смысловые акценты;
- соблюдать логическую последовательность при передаче информации;
- повторять ключевую информацию;
- тщательно подбирать слова, избегать непонятной терминологии;
- использовать при передаче информации различные каналы восприятия (зрительный, слуховой);
- не говорить слишком быстро или чересчур длинными фразами (более 15–20 слов в предложении, без пауз);
- использовать разные способы преподнесения информации (факты/эмоции, события/обобщение, примеры/схемы и т. д.);
- учитывать внешние условия, постараться снизить количество барьеров (такowymi могут быть, например, уровень шума, освещенность помещения для восприятия зрительной информации);
- использовать приемы невербальной коммуникации, визуально подкрепляющие процесс передачи информации (например, «*есть три (показывает три пальца) ключевых момента...*»).

4. Чтобы снизить риск искажения информации, необходимо:

- создавать психологическую атмосферу, в которой принимающая сторона готова активно усваивать информацию: переспрашивать, перефразировать и т. д.;
- обратить внимание на передачу смысла;
- передавать информацию на языке принимающей стороны;
- организовать обратную связь с принимающим информацию относительно ее смысла;
- несколько раз повторить основной смысл передаваемой информации.

Таким образом, ключевой способ избежать искажения информации – организовать проверку понимания.

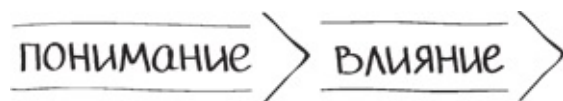
Проверка может быть осуществлена как слушающей стороной, так и передающей. В первом случае она осуществляется с помощью перефразирования слов говорящего. Во втором – с помощью вопросов, суть которых состоит примерно в следующем: «Как вы поняли то, о чем сейчас говорилось?»

Проверка понимания со стороны передающего информацию может быть осуществлена и путем рефлексии вопросов, ответов, реакций, которые он получает от слушателя. В любом случае все гипотезы о понимании или непонимании другой стороны необходимо проверить посредством перефразирования.

Только специальная проверка дает тренеру возможность убедиться, насколько точно участники поняли то, что он хотел до них донести. Если речь идет о коммуникации между участниками, то, только организовав проверку понимания, тренер может показать им, слышат ли они друг друга.

3.4.2. Управление процессами понимания и влияния в коммуникации

На схеме представлена взаимосвязь двух ключевых процессов коммуникации: **понимания** и **влияния** (или воздействия).



Типичная ошибка в управлении коммуникацией – сразу переходить к

процессу влияния, воздействия на собеседника. Это значит торопиться отвечать, аргументировать, предлагать, убеждать и т. д.

Такая ошибка характерна для любых коммуникаций – от бытовых до профессиональных. Поэтому бизнес-тренер, вступая в коммуникацию с отдельным участником или аудиторией в целом, должен прежде всего выстраивать процесс понимания, а уже затем воздействовать на аудиторию, высказывая свое мнение и излагая свой материал. Или, еще проще, – следовать простому правилу: **свое мнение тренер говорит последним, только после того как остальные участники закончили высказываться по обсуждаемой теме.**

Возникает два вопроса:

- Что значит выстроить процесс понимания, каким образом он организован?
- В какой момент переходить от процесса понимания к процессу воздействия?

Самое главное – действительно настроиться на понимание собеседника или группы собеседников: стараться понять их позицию, мысли, а не думать о собственном отношении к этому или ответных репликах/действиях. Процесс понимания выстраивается с использованием вполне определенных и несложных техник: невербального слушания, задавания вопросов и парафраза.

Одно из заблуждений тренера может состоять в том, что необходимо удерживать все детали содержания, представляемого участниками. Это не так. Нужно помнить только важные, ключевые составляющие содержания, а критерий важности – степень их связи и влияние на решение задач бизнес-тренинга. Это позволит на следующем шаге коммуникативного процесса комментировать, обсуждать, предоставлять обратную связь не на все возможные вопросы, а только по главному содержанию коммуникации.

Критериев определения того, когда процесс построения понимания можно завершать и переходить к изложению своих мыслей, аргументации, воздействию на аудиторию (то есть этапу влияния), всего два:

- необходимо быть уверенными, что вы понимаете, что хотят донести до вас участники тренинга, в чем суть их вопросов, мнений;
- нужно, чтобы сами участники были уверены, что вы их поняли.

Обе эти задачи решаются путем парафраза – краткого суммирования основной сути мнений, вопросов и любого другого содержания, выносимого участниками в процессе коммуникации. Это дает тренеру

возможность оценить, правильно ли он услышал участников, а им – увидеть, что тренер действительно понял то, что они хотели донести. Аналогичная ситуация наблюдается и в случае, если коммуникация разворачивается между участниками. Если они сами не выстраивают проверку понимания через парафраз, то тренер может делать это за них, резюмируя и фиксируя на флипчарте ход обсуждения.

Таким образом, управление процессом коммуникации осуществляется путем управления процессами понимания и коммуникативного влияния. Первая задача – выстраивание понимания с помощью техник невербального слушания, вопросов и парафраза. Эти техники, как и техники аргументации, используемые в процессе коммуникативного влияния, рассмотрены далее.

3.4.3. Три кита управления коммуникацией

Три необходимых условия и составляющих успеха управления коммуникацией для тренера таковы:

- позитивный настрой на коммуникацию;
- правильно выстроенный процесс управления коммуникацией;
- эффективное использование техник коммуникации.

1. Позитивный настрой на коммуникацию

Если вы заметили, что раздражены собеседником, начинаете относиться к нему негативно, необходимо срочно принять меры, иначе это неминуемо отразится на эффективности коммуникации. Ваше отношение выразится как минимум в двух аспектах:

- в вашем поведении (по вашей позе, выражению лица, жестам и другим элементам невербальной коммуникации собеседник определит или почувствует ваше отношение);
- в ваших мыслях (вместо того чтобы пытаться понять собеседника, вы будете думать о том, что ему ответить, либо о том, насколько неприятно для вас это общение).

Какие меры принять, если у вас возникли негативные эмоции?

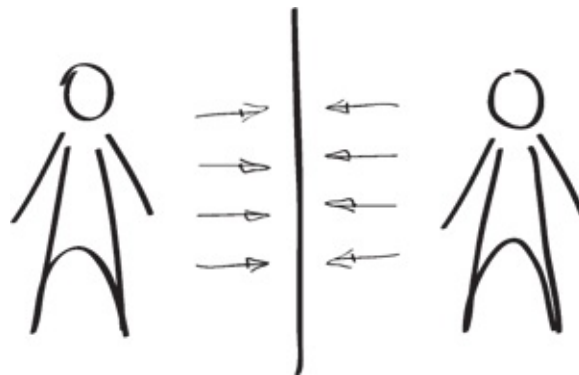
Постарайтесь убедить себя в необходимости хотя бы нейтрального отношения к собеседнику, взять верх над эмоциями и профессионально, сознательно и продуманно отнестись к беседе. Именно так! Важно

изменить свое отношение, поскольку все невербальные проявления контролировать не удастся либо на это уйдет слишком много энергии. Впоследствии сформируется профессиональная безоценочная позиция, и вас намного сложнее будет вывести из себя.

2. Процесс управления коммуникацией

Самый **неэффективный** процесс коммуникации имеет следующую формулу:

высказывание своего мнения • высказывание мнения
собеседником
высказывание своего мнения • высказывание мнения
собеседником
высказывание своего мнения • высказывание мнения
собеседником...



При такой коммуникации тренер допускает две основные ошибки:

- **пытается сразу дать ответ**, до конца не прояснив ситуацию и не резюмировав ее, добившись понимания собеседника;
- дав ответ, **не спрашивает**, насколько он устраивает собеседника, и поэтому не может оперативно получить обратную связь и поработать с ней.

В результате участники коммуникации практически не слышат друг друга, каждый из них может говорить на своем языке и удивляться, почему другая сторона не воспринимает его мысли и остается при своем мнении.

Житейская мудрость утверждает, что люди склонны слушать другого только после того, как выслушали их. Это правило вполне уместно и для бизнес-тренинга.

Важно разобраться в значении слова «слушать»: что на практике значит «слушать», а что – «не слушать»?

«Слушать» означает:

- стараться понять точку зрения говорящего, а не думать о своем мнении по данному вопросу;
- сосредоточить внимание на словах и действиях собеседника, не допускать блуждания мыслей. Понимание зачастую требует усилий, которые необходимо приложить, чтобы поставить себя на место другого человека, почувствовать его состояние и понять точку зрения;
- структурировать то, что говорит другой человек: главные идеи, ключевые слова, основные логические блоки;
- стараться «услышать» эмоции – часто они противоречат словам.

«Не слушать» значит:

- прерывать;
- спорить;
- оценивать и осуждать;
- поспешно делать выводы без проверки парафразом.

Основные заблуждения и стереотипы, мешающие управлять процессом коммуникации и побуждающие тренера пропустить (или некачественно организовать) этап понимания, таковы:

- **тренер думает, что** заранее **понимает**, о чем речь (на основе своего богатого опыта);
- **тренер думает, что для собеседника самое важное – быстрее получить ответ**, и тем самым снижает ценность понимания.

Оба этих стереотипа ошибочны и крайне опасны для эффективного управления процессом коммуникации, поскольку не позволяют тренеру выстроить процесс понимания.

Казалось бы, необходимость выслушивания и понимания участников очевидна, да и ничего сложного на первый взгляд в этом для тренера нет. Однако, даже если он ориентирован на понимание, на практике случаются ситуации, когда не только новичок, но и опытный тренер может поймать себя на мысли, что на самом деле он не слушает участников.

Причины, по которым мы не слушаем других людей, чаще всего следующие (и они, кстати, вполне могут возникнуть и в ситуации бизнес-тренинга):

- **поглощенность своими мыслями** (не только потому, что нам

неинтересен предмет разговора, но и потому, что мы слишком заняты обдумыванием своих вопросов). Тренер может активно размышлять над какой-то ситуацией или своими действиями. В этом случае лучше все-таки начать слушать участников, и если тренеру действительно нужно время подумать – сделать небольшой перерыв или дать задание на групповую работу;

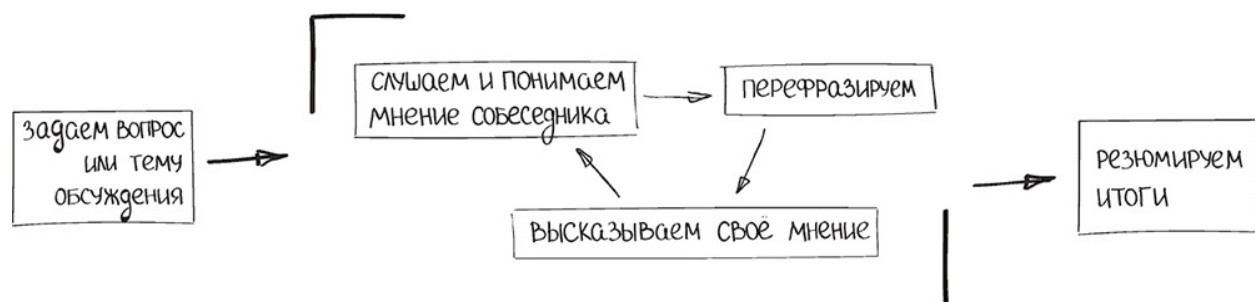
- **сильные эмоции** (не владеем собой и полностью заняты внутренними переживаниями). Тренер может почувствовать, что его захватывают эмоции. Важно осознать это и овладеть ими – сразу станет значительно легче;

- **уязвленное самолюбие** (неприятно слушать то, что воспринимается как покушение на наш авторитет; вместо того чтобы выслушать, мы сразу готовимся защищаться). Тренеру, оказавшемуся объектом критики и корректирующей обратной связи, тем более важно сохранять спокойствие и конструктивную позицию. Ошибаются все, поэтому нужно спокойно выслушать и обсудить критику и предложения и принять те или иные решения. Даже если они будут связаны с признанием правоты критики участников и соответствующими изменениями, тренер все равно сохранит контроль над ситуацией;

- **выставление оценок сказанному участниками** (как правило, это связано с внутренней установкой и позицией тренера). Если вы начинаете судить мысли, действия участников тренинга, задумайтесь, не переходите ли вы границу между конструктивной обратной связью и личностными оценками;

- **слабое владение техниками слушания** (невербальное слушание, вопросы, парафраз).

Итак, мы разобрали формулу неэффективного процесса коммуникации. Как же тогда должен выглядеть **правильно выстроенный процесс**? Предлагаю использовать следующую технологическую схему управления коммуникацией:



- *постановка темы/вопроса на обсуждение;*
- *высказывание собеседника;*
- *понимание позиции собеседника по данной теме/вопросу;*
- *парафраз и резюмирование с подтверждением понимания от собеседника;*
- *ответ/комментарии, собственное мнение по данной теме/вопросу;*
- *запрос реакции: что собеседник думает по поводу данного ответа, высказанного мнения;*
- *понимание позиции собеседника;*
- *и т. д.*

Первый шаг состоит в том, чтобы согласовать тему последующего обсуждения. Если вы не сомневаетесь, что тема актуальна для собеседника, то можно просто задать вопрос (например: «Что вы думаете о...?», «Каково ваше мнение о...?», «Что, на ваш взгляд, необходимо сделать в этой ситуации?» и т. д.). Естественно, он ни в коем случае не может быть более узким или широким, чем тема обсуждения, а должен точно соответствовать ей. Если вы не уверены в том, что актуальность темы, предлагаемой вами для обсуждения, очевидна для собеседника, целесообразнее спросить: «Давайте обсудим...» или «Предлагаю обсудить... Вы не против?»^[10]

Второй и третий шаги – внимательно выслушать и постараться понять позицию (мнение) собеседника по обсуждаемой теме, при необходимости задать поясняющие вопросы.

Четвертый шаг – парафраз мнения, высказанного собеседником, с двумя целями: убедиться, что вы правильно понимаете его позицию по данному вопросу, и показать, что вы услышали его точку зрения.

Пятый шаг предполагает высказывание своего мнения по теме, но с обязательным учетом позиции собеседника. Так, если он привел аргументы или описал ситуацию, которая оказалась новой для вас, то, прежде чем высказывать свое мнение, нужно пересмотреть свою позицию с учетом полученной информации. Если вы поняли, что значимо для собеседника, отразите это в своей аргументации.

Шестой шаг предполагает запрос на то, чтобы собеседник высказал свое мнение в ответ на ваше. Это позволяет проверить, насколько вы достигли своей цели в коммуникации: насколько ваша аргументация убедительна для собеседника, найдено ли общее решение, согласована ли общая позиция и т. д.

Если вы не удовлетворены результатами обратной связи от

собеседника, цикл повторяется со второго шага; вам важно понять его позицию: почему, несмотря на ваши аргументы, он продолжает оставаться при своем мнении.

Технологический цикл повторяется до тех пор, пока один из результатов не будет достигнут:

- вы приходите к общему согласованному мнению или решению;
- собеседник принимает ваше мнение и аргументацию;
- вы не приходите к согласованному мнению, но четко понимаете позицию собеседника и не видите возможностей на нее повлиять. Важно, что при этом вы осознаете, какие ваши аргументы не работают и почему. Поэтому даже этот результат позволит вам не продолжать без конца повторять не действующие на собеседника аргументы.

Таким образом, данная технологическая схема позволяет:

- задать и удерживать тему обсуждения;
- выслушивать мнение собеседника до того, как говорить самому;
- высказывать свое мнение и аргументацию с учетом мыслей собеседника;
- получать обратную связь на высказанные мнения и выслушивать аргументы собеседника;
- выстраивать диалог на основе обратной связи, полученной от собеседника.

Резюмируя, отмечу, что важно понимать, как и что думает собеседник, на время забыв о своих мыслях по этому поводу, оценке логики его высказываний и ее соответствия вашей логике. Необходимо реконструировать его образ мышления. Затем резюмировать, добившись подтверждения того, что вы правильно понимаете мысли, запросы, цели собеседника. И лишь затем стоит решать, что вы думаете по этому поводу и каков может быть ваш ответ. Высказывая свое мнение, важно всегда получить обратную связь и оценить, достигли ли вы запланированного воздействия или нет и почему. Это позволит скорректировать последующую аргументацию.

3. Эффективное использование коммуникативных техник

Чтобы выстроить грамотный процесс управления коммуникацией, необходимо владеть целым рядом коммуникативных техник. В следующем

разделе мы разберем техники активного слушания, работы с вопросами, использования парафразы, аргументации и убеждения, невербальной коммуникации на тренинге.

3.4.4. Техники управления коммуникацией

1. Техники активного слушания

Они включают:

- невербальное слушание (внимательное молчание);
- выяснение (обращение к говорящему за уточнениями);
- перефразирование (краткое повторение мысли собеседника своими словами);
- резюмирование (подытоживание мыслей собеседника);
- эмпатическое слушание (выражение понимания мыслей и чувств собеседника, его позиции, мнения).

Техники активного слушания необходимы, чтобы реализовать этап понимания в коммуникации, прежде чем перейти к этапу влияния.

Невербальное слушание. Используется тогда, когда задача тренера – дать высказаться собеседнику, внимательно его выслушать и показать это. Иными словами, эта техника используется всегда, когда тренер кого-либо слушает.

Этот процесс предполагает просто внимательное выслушивание собеседника. При этом необходимо постоянно давать ему сигналы, что вы не витаєте в облаках. Можно использовать:

- контакт глазами;
- соответствующую мимику, демонстрирующую внимание к собеседнику;
- открытую позу и жесты;
- легкий наклон в сторону говорящего;
- кивки головой;
- короткие речевые сигналы типа «да-да...», «угу...» и т. д.

Будьте терпеливы. Старайтесь не прерывать чужую речь. Если участник говорит слишком долго, используйте вопросы и парафраз так, чтобы он воспринял это как помощь в формулировке мысли, а не способ его прервать.

В момент слушания не критикуйте и не оценивайте. Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к собеседнику. Это поможет ему точнее выразить мысли. Любой негатив с вашей стороны, в том числе невербальные проявления, может вызвать защитную реакцию.

Выяснение. Потребность в выяснении возникает, когда у тренера нет уверенности, что он понял собеседника, просто выслушав его. Один из основных критериев, по которому это можно понять, – вы чувствуете, что у вас возникает сложность с точным парафразом.

В этом случае целесообразно обратиться к говорящему за разъяснениями с помощью вопросов. Они могут быть различными в зависимости от ситуации: уточняющие, строящиеся по принципу от общего к частному, открытые для получения информации, закрытые для уточнения и т. д.

Техника парафраза. Парафраз предполагает формулировку мысли собеседника, повторение своими словами того, что он сказал. Основные его задачи – убедиться в правильности понимания сказанного собеседником и показать, что его поняли.

Резюмирование. Краткое суммирование мыслей собеседника. По форме практически идентично парафразу, но выполняет другую задачу – позволяет направить диалог в определенное русло. Резюмирование подводит черту на этом этапе диалога, чтобы двинуться дальше, к обсуждению других вопросов.

Эмпатическое слушание. Техника, направленная на понимание эмоционального состояния другого человека и демонстрацию (вербальную и невербальную) этого понимания.

Как продемонстрировать понимание? Во-первых, в диалоге стоит использовать соответствующую данному эмоциональному состоянию невербальную коммуникацию. Во-вторых, подтвердить ее словами, например: «Да, я вижу, вы очень расстроены тем, что...», «Мне кажется, что для вас ситуация представляется безысходной и вы чувствуете, что не в силах что-либо изменить» и т. д.

Эмпатия особенно уместна в ситуациях, когда собеседник испытывает сильные эмоции. На тренинге демонстрация понимания эмоционального состояния участников помогает снизить накал и установить эмоциональный контакт с аудиторией. Снижение уровня эмоций, в свою очередь, позволяет больше задействовать инструменты рационального мышления.

2. Техника работы с вопросами

Вопросы наряду с парафразом – одна из ключевых техник управления коммуникацией. Тот, кто задает вопросы и выслушивает ответы, контролирует обсуждение, поскольку получает информацию от собеседника и затем может реагировать на нее.

Поэтому спектр ситуаций, в которых вопросы используются тренером в качестве инструментов управления коммуникацией, гораздо шире, чем просто прояснение смысла высказываний участников (об этой функции вопросов мы говорили выше, рассматривая техники активного слушания).

Например, практически любое предложение можно сформулировать как вопрос. Смысл останется тем же, но у тренера появится больше гибкости и пространства для маневра. Например, можно сказать: «А теперь перерыв на пятнадцать минут», но гораздо эффективнее спросить: «Коллеги, мне кажется, сейчас целесообразно сделать перерыв на пятнадцать минут, вы согласны?» Если у тренера есть сомнения, он может спросить: «Коллеги, как вы смотрите на то, чтобы сделать перерыв на пятнадцать минут?»

Причем, если тренер задает вопросы, это не значит, что он не уверен в себе или не контролирует ситуацию. Важно, какая невербальная коммуникация им сопутствует. Даже самый мягкий вопрос в сочетании с уверенным поведением тренера не позволит утратить контроль над ситуацией.

Чтобы проиллюстрировать главную функцию вопросов в управлении коммуникацией и основные правила их использования, разберем одну из игр, которую я иногда использую в тренингах для тренеров.

Итак, я рисую на флипчарте квадрат 8×8 клеток, схожий с шахматной доской. Обозначаю столбцы цифрами от 1 до 8, а строки – буквами от А до З.

Затем даю участникам тренинга задание: «Сейчас я загадаю одну из клеток этого квадрата. Ваша задача, задавая мне вопросы, на которые я могу отвечать “да” или “нет”, отгадать эту клетку».

	а	б	в	г	д	е	ж	з
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

Если хотите заочно поучаствовать в этой игре, подумайте, какие вопросы задали бы вы на месте участников тренинга. Причем важны вопросы, которые первыми приходят вам на ум: именно они характеризуют техники, которые вы используете автоматически, на уровне усвоенных операционных схем действий.

Несмотря на кажущуюся простоту задания, в 90 % случаев я провожу эту игру на тренинге как минимум дважды, поскольку с первого раза участникам не удастся выстроить наиболее эффективную систему вопросов. А это подтверждает, что, даже если все знакомы с теорией о том, как задавать вопросы, этот навык не доведен до автоматизма.

Разберем типичные ошибки, которые допускают участники тренинга при задавании вопросов.

Вопросы, которые задают участники	Характеристика ошибок, которые они допускают
<p>Одни из первых вопросов:</p> <p>«Это клетка А7?»</p> <p>«Это гласная буква?»</p> <p>«Это 7-й столбец?»</p>	<p>Вопросы не соответствуют цели. В данном случае они слишком узкие.</p> <p>Цель — угадать клетку. Значит, задача — максимально эффективно отсекай лишние клетки. Поскольку клетка загадана случайным образом, то нужно на каждом шаге делить возможное пространство клеток пополам</p>
<p>«Вы загадали клетку в центре?»</p> <p>«Вы загадали клетку в правой части квадрата?»</p>	<p>Вопросы сформулированы неточно, дают возможность неправильного толкования.</p> <p>Так, у всех разное понятие центра квадрата. Один скажет, что его нет (поскольку формально нет единственной клетки, расположенной в центре), для другого он ограничивается 4 клетками (Г4, Г5, Д4, Д5), для третьего — 14 клетками и т. д.</p> <p>Аналогичная ситуация с вопросом про правую часть квадрата. Если участники расположены лицом к квадрату, нарисованному на флипчарте, а тренер — спиной, то они могут по-разному понимать, что такое правая часть квадрата</p>
<p>«Клетка в столбцах, обозначенных четными цифрами?»</p>	<p>Вопрос создает неэффективное содержание для последующего обсуждения.</p> <p>Он задан так, что ответы на него дадут информацию, которую в дальнейшем сложно или неудобно обсуждать. Например, я ответил «да». Клетка может находиться в столбцах 2, 4, 6 или 8. Столбцы расположены</p>

Вопросы, которые задают участники	Характеристика ошибок, которые они допускают
	<p>не подряд, их не очень удобно удерживать в фокусе. Гораздо более эффективен другой вопрос: «Клетка в столбцах, обозначенных цифрами 1, 2, 3 или 4?»</p> <p>Чтобы избежать подобных ситуаций на тренинге, перед тем как задать вопрос участникам, спросите себя сами — легко ли им будет обсуждать его и связать содержание обсуждения с предыдущей и последующей логикой тренинга</p>
<p>«Клетка расположена в столбцах 1, 2, 3 или 4?» — ответ «да».</p> <p>Следующий вопрос — «Значит, не в столбцах 5, 6, 7, 8?»</p>	<p>Лишние вопросы, не добавляющие нового содержания. В этом примере второй вопрос абсолютно лишний</p>
<p>Последовательность вопросов:</p> <p>«Клетка в столбцах от 1 до 4 включительно?» — «Да».</p> <p>«Клетка в четных столбцах?» — «Да».</p> <p>«Это строчка А?» — «Нет».</p> <p>И т. д.</p>	<p>Отсутствует единая логика в серии вопросов.</p> <p>Вопросы хоть и последовательны, но основаны на разной логике. Эффективнее, если вопросы задаются по одной схеме. Это создает ощущение последовательности, эффективности, логичности обсуждения.</p> <p>Например:</p> <p>«Клетка в столбцах от 1 до 4 включительно?» — «Да».</p> <p>«Клетка в столбцах 1 или 2?» — «Да».</p> <p>«Клетка в столбце 1?» — «Нет».</p> <p>«Клетка в строчках от А до Г включительно?» — «Да».</p> <p>«Клетка в строчках А или Б?» — «Нет».</p> <p>«Клетка в строчке В?» — «Нет».</p> <p>Ответ — Г2.</p> <p>В данной игре при такой схеме задавания вопросов любая клетка гарантированно отгадывается после шести вопросов</p>

В разобранной нами игре используются закрытые вопросы, на которые можно отвечать только «да» или «нет». Правила задавания открытых вопросов такие же, аналогична и их основная функция в управлении

коммуникацией.

На примере рассмотренной игры видно, как каждый из вопросов изменяет пространство игрового квадрата.

Основная функция вопросов в управлении коммуникацией – организация пространства, содержания обсуждения. Задавая тот или иной вопрос, тренер определяет, о чем пойдет речь. Каков вопрос – таковы и ответы участников. Открытые вопросы обычно создают новое поле для обсуждения, закрытые – отсекают, разделяют уже имеющееся содержание.

Обобщая, отметим, что техника использования вопросов предполагает соблюдение ряда правил.

Планируйте свои вопросы:

- **осознавайте цель каждого задаваемого вопроса.** Иными словами, задавая вопрос, понимайте, какого рода информацию вы хотите получить от участников;

- **понимайте стратегию задавания вопросов.** Как правило, обсуждение предполагает серию вопросов, поэтому выстраивайте их в логической последовательности;

- **используйте разные типы вопросов в зависимости от ваших задач.** Самый простой пример: если хотите прояснить, что думает ваш собеседник, – двигайтесь от общих к более конкретным вопросам; если желаете закрыть дискуссию – задавайте закрытые вопросы.

Задавайте вопросы эффективно:

- вопросы должны быть **короткими, ясными и легкими для понимания.** Неправильно заданный вопрос – гарантия неверного ответа;

- каждый заданный вопрос должен соотноситься с одной темой;

- **делайте логический переход между вопросами.** Это важно, поскольку часто тренеру смысл вопроса и его логическая связь с предыдущими кажутся ярко выраженными. Поверьте, это может быть далеко не очевидно для участников. Поэтому нужно делать мостик от предыдущего обсуждения, поясняя, почему возник вопрос. Иначе у участников может сложиться ощущение допроса: они будут вынуждены отвечать просто из доверия к тренеру, не понимая, почему тот или иной вопрос важен;

- задав вопрос, **не перебивайте** отвечающего;

- не задавайте вопросы, которые вынуждают людей **защищаться.**

Отвечая на вопросы:

- удостоверьтесь, что вы поняли намерение и содержание вопроса. Не бойтесь **перефразировать или даже попросить пояснений** у участника, если его вопрос кажется не до конца ясным и четким;

- повторите вопрос, перефразировав его, чтобы удостовериться в том, что вы правильно его поняли;

- не показывайте, что вы считаете вопрос глупым или неуместным. Каждый вопрос свидетельствует о том, что думает участник. Выслушайте вопрос и в своем ответе постарайтесь помочь участнику прийти к общему содержанию, обсуждению. Например: «Я вижу, вы говорите о... По этому вопросу я могу сказать... Но мы сейчас обсуждаем...» В крайнем случае, если вопрос выходит за рамки содержания общей дискуссии в группе, перефразируйте его, отметьте, что сейчас обсуждается другой, и пообещайте ответить на него в перерыве;

- постарайтесь **ответить на вопрос точно и полно**, но максимально коротко и структурированно. Не пытайтесь отвечать сразу на несколько вопросов;

- предполагайте возможные вопросы и **планируйте свои ответы**;

- **не игнорируйте вопросы.** Если не можете ответить сразу, признайтесь в этом. Запишите вопрос и ответьте потом или переадресуйте его аудитории;

- отвечая на вопрос, используйте возможность **выделить и подчеркнуть ключевые мысли**, тезисы, которые вы хотели донести до участников в рамках этой части тренинга;

- если вы чувствуете, что, задавая вопрос, участник ищет признания, поддержки, предоставьте ему это, отметив: «Отличный вопрос!»;

- после вопросов зарезервируйте специальное время для обобщения итогов обсуждения и резюмирования ключевых тезисов.

Типология наиболее распространенных вопросов выглядит следующим образом.

Тип вопроса	Ситуация использования
Открытый	Используется, когда необходимо собрать мнения, развернуть дискуссию. Позволяет задать максимально широкие рамки для обсуждения. Например: «Какие есть вопросы по заданию?»
Закрытый (вопрос, на который можно дать ответы «да», «нет» либо односложные ответы)	Используется, когда необходимо получить четкий односложный ответ либо свернуть дискуссию. Например: «Есть вопросы по заданию?»
Закрытый с правом выбора	Используется тогда, когда необходимо организовать обсуждение двух-трех вариантов, идей. Например: «Сделаем перерыв сейчас или после доклада третьей группы и его обсуждения?»
Открытый с правом выбора	<p>Открытый вопрос с правом выбора выполняет такую же функцию, как и закрытый с правом выбора, однако дает участникам возможность обсудить большее число вариантов и по сути более мягок. Например: «Когда сделаем перерыв: прямо сейчас, после обсуждения доклада третьей группы, или есть еще какие-либо предложения?»</p> <p>Кроме того, открытые вопросы с правом выбора используются тогда, когда нет уверенности, что участники понимают весь спектр возможных вариантов ответов и сам вопрос носит функцию пояснения. Например: «Какие критерии покупки для вас наиболее важны: цена, качество, набор функций, внешний вид и дизайн или что-то еще?»</p>
Уточняющий	Позволяет прояснить смысл сказанного собеседником. Например: «Почему вы считаете, что...?», «Что вы понимаете под...?»

Тип вопроса	Ситуация использования
Резюмирующий	Подводит итоги обсуждения или какой-либо его части. Более мягкая форма резюме, чем простое высказывание. Например: «Итак, мы выделяем пять типов вопросов, правильно?»
Направляющий	Позволяет корректно переходить к обсуждению интересующих вас тем. Например: «Коллеги, вы в своих комментариях затронули много существенных аспектов, связанных с техниками ведения переговоров, но мне кажется важным более детально обсудить техники слушания, согласны?»
Проблематизирующий	Вовлекает собеседника или группу в дискуссию, помогая прояснить ситуацию и содержание обсуждения. Например: «Разве стратегическое планирование может быть эффективным и необходимым в условиях, когда ситуация постоянно и очень динамично меняется?» Вопросы такого рода позволяют тренеру провоцировать участников, формулируя утверждения, которые проблематизируют высказывания обучающихся и проверяют их на устойчивость, логичность, завершенность, продуманность

3. Техника парафраза

Как говорилось выше, парафраз представляет собой формулировку мысли собеседника, повторение своими словами того, что он сказал. Используется не только в рамках модели активного слушания, но и как инструмент управления любым обсуждением.

Парафраз...	Для тренера	Для участника
Позволяет	<ul style="list-style-type: none"> — нейтрализовать негативные эмоции от услышанного; — отсрочить ответ (дает возможность выиграть время); — снять иллюзию понимания; — обдумать услышанное 	<ul style="list-style-type: none"> — получить впечатление, что его слушают; — быть уверенным, что его поняли правильно
Помогает	<ul style="list-style-type: none"> — понять, что на самом деле хочет сказать участник; — детализировать и конкретизировать сказанное; 	<ul style="list-style-type: none"> — осознать, что же он выразил не так; — уяснить, что именно вы понимаете или не понимаете;

Парафраз...	Для тренера	Для участника
	<ul style="list-style-type: none"> — выделить главное содержание в высказывании участника; — зафиксировать точку зрения участников для дальнейшего анализа; — расставить акценты по степени важности для себя; — обобщить и резюмировать длинные высказывания участников; — уточнить неясно высказанную мысль участника 	<ul style="list-style-type: none"> — лучше понять и выразить собственную мысль; — обнаружить, что важно для других участников обсуждения
Заставляет	<ul style="list-style-type: none"> — быть собранным и бдительным в коммуникации; — отказаться от субъективных оценок; — контролировать свое эмоциональное состояние; — удерживать и запоминать все нюансы сообщения 	<ul style="list-style-type: none"> — не отклоняться от темы; — говорить понятно для слушающих; — отделять содержание разговора от эмоций

С точки зрения организации процесса понимания в коммуникации парафраз позволяет убедиться в правильности интерпретации сказанного собеседником и показать ему, что его поняли.

С точки зрения организации процесса влияния в коммуникации парафраз позволяет прояснять и фиксировать мысли участников и тем самым создавать материал для дальнейшего обсуждения, а также подводить итоги, чтобы двигаться дальше, к проработке следующих вопросов и тем.

Тренеру важно развивать технику парафразы, чтобы отражать содержание сказанного наиболее точно и не тратить много времени на уточнение мнений участников. Для этого полезно проанализировать механизм парафразы: что делает и о чем думает тренер, когда пытается кратко выразить мысль участника.

Можно выделить три способа того, каким образом тренеры осуществляют перефразирование.

Способ 1. Тренер, слушая участников, думает о своем мнении по поводу того, что они говорят. В этом случае парафраз, скорее всего, будет неточным. Вместо обобщения мыслей участников тренер, вероятно, выскажет свое мнение по поводу услышанного от участников.

Способ 2. Тренер, слушая участников, структурирует и систематизирует то, о чем они говорят. Если речь участника достаточно длинная (например, выступление по результатам работы группы), тренер фиксирует основные мысли на бумаге. Такая техника парафразы обычно позволяет сначала выделить составляющие сообщения, затем структурировать их, определить логические связи между ними, выделить главное. В этом случае, скорее всего, парафраз будет отражать основную мысль собеседника.

Способ 3 состоит в том, чтобы, слушая, не просто структурировать и систематизировать содержание сообщения, но и соотносить его с контекстом ситуации. Это позволит учесть в парафразе не только слова участника, но и действия, которые он тем самым совершает в отношении тренинга, его целей и задач. Обычно в качестве контекстов в рамках тренинга выступают:

- цель тренинга в целом и задачи данного конкретного блока в частности – как с ними связано то, о чем говорит участник;
- содержание предшествующего обсуждения по данной теме: что нового сказал участник, как его мысли соотносятся с наработанным содержанием;
- организационные рамки (например, сколько времени осталось на

обсуждение данной темы) – насколько действие участника соответствует им (например, время заканчивается, а речь участника открывает обсуждение новой темы).

В этом случае парафраз станет не просто точным и кратким резюме мысли участника, но и инструментом направления дискуссии в русло решения задач бизнес-тренинга.

Приведу гипотетический пример. Предположим, на тренинге по продажам один из участников, менеджер отдела продаж, говорит, что продажи падают, поскольку служба доставки работает очень неэффективно и не оправдывает ожидания клиентов.

Как на это отреагирует тренер, который, согласно нашему описанию, действует способом 1 – «думает о своем»? Например, он в этот момент размышляет примерно так: «Этот участник уходит от темы тренинга. О чем он говорит, это же не связано с техниками продаж? Надо как-то вернуться к теме, а то я не успею провести игру, которую планировал...» В итоге он, скорее всего, скажет примерно следующее: «Давайте вернемся к теме тренинга – к техникам продаж!» И участник будет чувствовать себя непонятым. В его картине мира тренер окажется «инопланетянином» или «теоретиком», который не понимает реальной жизни и твердит о своем.

Тренер, который действует по способу 2 и, слушая участника, структурирует информацию, скорее всего, будет способен зафиксировать мнение о том, что продажи падают, поскольку служба доставки работает очень неэффективно и не оправдывает ожиданий клиентов. Что ему дальше делать с этой информацией?

И только тренер, выбравший способ 3 и думающий о контексте, сможет перефразировать слова обучающегося таким образом, чтобы он, с одной стороны, отражал мнение участника, с другой – продвигал содержание тренинга в направлении решения его задач.

Предположим, в нашем примере тренер решит, что его задача – вывести аудиторию на принципиальный разговор о том, насколько целесообразно говорить о повышении эффективности работы менеджеров по продажам, и о том, насколько участники мотивированы к развитию своей деятельности. Тогда он может сказать примерно следующее: «Насколько я понял, вы считаете одной из ключевых причин снижения продаж неэффективную работу службы доставки. Правильно ли я понял, что вы говорите об этом, чтобы мы могли подумать, как учесть это при работе с клиентами? Или вы считаете, что бессмысленно рассуждать о техниках продаж, повышении эффективности нашей деятельности как

продавцов, если мы имеем ту службу доставки, какую имеем?»

Приведу еще один пример. Представим, что вы консультируете крупный холдинг. В нем проводится серьезная программа изменений, включающая в том числе кардинальные перемены в системе управления. Естественно, они задевают интересы определенной группы управленцев. Так, директора заводов, бывшие полноправными хозяевами на своей территории, после внедрения планируемых изменений потеряют многие функции и полномочия. В том числе, например, функции закупки, которые до этого были в их полном ведении.

Программа разработана, но внедрение буксует. Вы приглашены фасилитировать ключевое стратегическое совещание топ-менеджмента холдинга, включая директоров заводов. Планируется преодолеть сопротивление и обеспечить внедрение изменений.

В решающий момент обсуждения некоторые участники совещания высказывают мнение о том, что планируемые изменения очень серьезны и они, конечно, должны основываться на согласованной миссии компании; поэтому, прежде чем говорить о переменах, надо обсудить эту миссию.

Ошибочно будет просто перефразировать это мнение и спросить всех остальных, согласны ли они с ним или нет. Несложно предположить, что в этом случае бо́льшая часть участников, которая как раз сопротивляется изменениям, ухватится за эту мысль, чтобы увести совещание в сторону.

Важно отметить, что фасилитатор в таком случае на первый взгляд поступает правильно, поскольку:

- точно отражает основную мысль, высказанную одним из участников совещания;
- спрашивает остальных, как они относятся к данной мысли;
- получив поддержку, начинает прорабатывать данную мысль.

В итоге может произойти так, что остаток совещания будет посвящен обсуждению вопроса о том, как согласовать миссию холдинга. Тем самым есть риск, что обсуждение перейдет в псевдопроектирование того, как согласовать миссию компании, далеко в сторону от целей: внедрения запланированных изменений.

Что можно сделать иначе? Соотнести действия участников с целями заказчика и ситуацией и учесть это в парафразе.

Фасилитатор может сказать так: «Насколько я понимаю, вы говорите о том, что такие серьезные изменения должны строиться на основе согласованной миссии компании. Думаю, многие с этим согласятся. Давайте вначале уточним вашу мысль. В этом многостраничном документе,

который мы сейчас обсуждаем, нет формулировки миссии компании? Или за тот год, когда планировались изменения, работа велась неправильно, большинство из присутствующих не участвовали в обсуждении миссии и та формулировка, которая записана в документе, – плод кулуарной работы нескольких нанятых консультантов? Или сейчас вскрылись какие-то обстоятельства, которые в корне заставляют пересмотреть миссию? Или что-то еще?»

В этом случае, по крайней мере, совещание не уйдет в сторону от основной цели: выявления сопротивления внедряемым изменениям и работы с ним.

4. Техники аргументации и убеждения

Чаще всего в практике используется традиционный фундаментальный подход к доказательству: сразу ознакомить участников с основными аргументами – фактами, сведениями, логикой. Он позволяет сэкономить время, однако считается одним из самых неэффективных с точки зрения убеждения, изменения представлений участников. Это связано с тем, что люди часто не слышат, не принимают чужую логику, оставаясь в рамках своих представлений. Даже если аргументы и логика поданы тренером блестяще и участники не могут их оспорить, все равно некоторые могут быть до конца не уверены в ее правильности.

Гораздо эффективнее комбинировать традиционный подход с методом образного сравнения. Это предполагает использование различного рода аргументации – как логической, так и сравнений, примеров, образов, разнообразных каналов передачи информации, в том числе рисунков, графиков и др.

Другой подход к аргументации – метод последовательных выводов, известный также как метод Сократа. Как и в платоновских «Диалогах», данный метод убеждения основан на том, что логика доказательств разбивается на последовательные шаги и тренер постепенно, с помощью частных выводов, подводит к выводам, которые являются предметом доказательства. Делает он это посредством серии вопросов, начиная с простых утверждений, с которыми согласны все, и постепенно приводя всех к нужным выводам. Например: «Согласны ли вы что...? «а тогда получается что... правильно?», «но тогда мы можем прийти к тому, что... так?» и т. д. Этот метод аргументации в большей степени ориентирован на выстраивание диалога с участниками, однако зачастую последние могут

ощущать давление и манипулятивный характер доказательства.

Наиболее эффективный подход к аргументации в целях изменения представлений участников – поиск противоречий. Этот метод основывается на выявлении нестыковок в доводах участников. Он позволяет организовать и стимулировать процесс мышления и помочь участникам самим прийти к наиболее эффективным выводам. Однако такой подход, как правило, требует времени на обсуждение. Технически он реализуется следующим образом:

- мнения и аргументация участников фиксируются на флипчарте;
- тренер задает вопросы, выявляющие противоречия в логике аргументации участников;
- он организует общее обсуждение зафиксированных им противоречий.

В практике деятельности тренера встречаются ситуации, когда ему полезно иметь в своем арсенале следующие техники аргументации:

- техника «да, но...». Признается часть аргументов участников, другая становится предметом критики;
- техника деления аргументов. Все аргументы подразделяются на точные, противоречивые, ошибочные. Начинать обсуждение лучше с признания точных аргументов, затем – с проблематизации ошибочных и в завершение переходить к рассмотрению противоречивых;
- техника игнорирования аргументов. Аргументы, которые не могут быть ни опровергнуты, ни приняты, выявляются и не обсуждаются;
- техника акцентирования. Акцент делается на выводы, которые интересуют одного из оппонентов, – как правило, на обсуждение в первую очередь аргументов участников, а не тренера;
- техника видимой поддержки. Выслушав участника, тренер приводит новые доводы в пользу его решения, а затем проблематизирует его другими аргументами и дает свой вариант. Данная техника используется для выявления и работы со стереотипами и установками, позволяет раскачать мышление участников;
- ссылки на авторитеты;
- обращение к формальным аргументам, например правилам, договоренностям, формальным обязанностям, нормативным документам и т. д.

5. Невербальная коммуникация и ее использование в бизнес-тренинге

Согласно определению, невербальная коммуникация – поведение, сигнализирующее о характере взаимодействия и эмоциональных состояниях общающихся. Она включает любые неречевые (точнее, неязыковые) проявления и реакции человека во взаимодействии с другими людьми.

Основные составляющие невербальной коммуникации:

- мимика;
- кинестезические выражения (позы, жесты, телодвижения);
- контакт глаз (частота и длительность фиксации глаз другого человека);
- расстояние при взаимодействии (характеристики межличностной дистанции);
- паралингвистические компоненты, к которым относятся неязыковые звуки (например, «ага, угу») и такие признаки, как высота и интенсивность звука, тембр речи, а также запинки, оговорки, паузы и молчание.

Впечатление о человеке менее чем на 30 % определяется вербальной коммуникацией, то есть словами, которые он произносит. В популярной литературе упоминается, что 70–80 % всей информации передается окружающим на невербальном уровне. Естественно, речь идет не о непосредственных данных, но именно за счет невербальной коммуникации в основном передается и считывается отношение к информации. А оно во многом определяет то, каким образом информация будет интерпретирована.

Тем самым невербальная коммуникация играет важнейшую роль в передаче информации. Это объясняется еще и тем, что:

- около 70 % информации человек воспринимает именно с помощью зрительного (визуального) канала;
- невербальная коммуникация позволяет понять истинные чувства и мысли собеседника;
- наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом воздействия невербальных факторов: походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды.

В деятельности тренера знания и навыки невербальной коммуникации используются в двух целях.

Во-первых, внимание к невербальной коммуникации участников тренинга позволяет судить о степени их включенности,

заинтересованности в процессе тренинга, отношении к обсуждаемому материалу. В связи с этим важны три правила интерпретации языка тела участников:

- Любое наблюдение тренера – не более чем гипотеза, которую нужно проверить.
- Надо стараться не выхватывать какую-либо отдельную деталь и не делать на основе нее далеко идущие выводы, а рассматривать невербальное поведение комплексно.
- С точки зрения оценки вовлеченности группы в целом более важен общий настрой, чем реакции отдельных участников.

Во-вторых, тренер осознанно строит собственное невербальное поведение, используя его для создания атмосферы, усиления эффекта своей речи, воздействия на участников в целом.

В связи с этим необходимо упомянуть и понятие конгруэнтности, которое раскрывает необходимость соответствия вербальной и невербальной коммуникации тренера. Например, задавая открытые вопросы и пытаясь вовлечь аудиторию в диалог, тренер должен использовать открытые позы и жесты и соответствующую мимику. Говоря о своей уверенности в том или ином мнении – демонстрировать ее и невербальным поведением.

Составляющие невербальной коммуникации	Невербальная коммуникация тренера	Аудитория посылает сигналы
Контакт глаз	Тренер должен постоянно поддерживать контакт глаз со всеми участниками, не выделяя кого-то из них	<p>Смотрят ли участники на тренера, когда он говорит?</p> <p>Если да, то участники чувствуют себя комфортно и увлечены речью тренера. Если нет, то, возможно, что-то не в порядке.</p> <p>Смотрят ли участники друг другу в глаза во время беседы?</p> <p>Если двое или более слушателей не смотрят при разговоре друг на друга, то, возможно, в группе возникли проблемы</p>
Позы, жесты, телодвижения	Для тренера, как правило, характерны открытые позы и жесты, уверенные телодвижения	<p>Позы могут свидетельствовать о напряжении или расслабленности участников, а также о степени их вовлеченности в процесс тренинга.</p> <p>Люди обычно наклоняются вперед и меняют позу, когда хотят что-то сказать.</p> <p>Когда участники открыты, они обычно стоят или сидят в незажатых позах, и наоборот.</p> <p>Если участники передвигаются с места на место, разговаривают друг с другом, обмениваются записочками, занимаются посторонними делами, — возможно, вы теряете слушателя. Либо им очень скучно, либо они так устали, что больше не воспринимают информацию</p>
Мимика	Мимика тренера должна быть конгруэнтной ситуации и естественной, не напряженной: спокойное, внимательное выражение лица, доброжелательная улыбка	Непринужденная мимика, улыбки свидетельствуют об открытости аудитории
Расстояние	Тренер по возможности должен находиться в центре аудитории, на равном расстоянии от всех участников. Без крайней	Когда участники открыты, они наклоняются вперед, сокращая расстояние до тренера. Если участники отклоняются назад, это может

Составляющие невербальной коммуникации	Невербальная коммуникация тренера	Аудитория посылает сигналы
	<p>необходимости не стоит подходить к отдельным участникам ближе чем на 2 метра. Приближение может в отдельных случаях использоваться как средство воздействия (например, тренер делает один-два шага в сторону участников, разговаривающих между собой во время его речи, и сразу возвращается обратно). Следует помнить, что приближение на расстояние менее чем на 1,5 метра может быть воспринято как вторжение в личное пространство.</p> <p>Тренеру важно не поворачиваться спиной к участникам. Это сложно, когда требуется вести запись высказываний на флипчарте. Поэтому тренеру нужно научиться писать на флипчарте, стоя к нему боком и повернувшись лицом к аудитории</p>	<p>быть свидетельством их закрытости, внутреннего напряжения, несогласия</p>
Паралингвистические компоненты	<p>Когда тренер слушает участников, которые говорят более 20–30 секунд, ему важно продемонстрировать техники слушания, в том числе паралингвистические компоненты (поддакивание, «ага-угу» и т. д.).</p> <p>Высота и интенсивность звука во время презентаций и речи тренера не должны быть однообразными, иначе речь будет воспринята как монотонная.</p> <p>Слишком низкая и слишком высокая скорость речи тренера затрудняет восприятие.</p> <p>Тренер может использовать паузы и молчание как инструменты воздействия на аудиторию и повышения выразительности своей речи</p>	<p>Если в аудитории возникает грубое молчание, это может служить сигналом того, что материал слишком прост и не порождает ни вопросов, ни комментариев. Другой возможный вариант — создалась такая атмосфера, что люди боятся высказываться</p>

Глава 4

Методы и техники бизнес-тренинга

4.1. Обзор методов, используемых в бизнес-тренинге

В этой главе будут рассмотрены методы обучения, наиболее часто применяемые в бизнес-тренингах. Данный набор ограничен, но я убежден, что их грамотного и уместного использования достаточно, чтобы обеспечить эффективность в 99 % случаев.

Прежде чем перейти к конкретике, подумаем о том, какие методы обучения взрослых должны быть в арсенале любого бизнес-тренера. Оттолкнемся в своих рассуждениях от общих технологических схем построения интерактивного обучения взрослых, рассмотренных в предыдущих главах. Прежде всего от структуры бизнес-тренинга.

Итак, структура бизнес-тренинга всегда включает три блока.

Установочный блок

- Представление тренера.
- Знакомство участников.
- Обсуждение ожиданий участников, их профессиональных проблем, личных целей.
- Согласование цели, задач, программы и регламента тренинга.
- Согласование правил групповой работы.

Основной блок

Собственно развитие компетенций участников посредством проработки изучения тем, включенных в тренинг. Каждая из ключевых тем отрабатывается согласно 4-шаговой технологии интерактивного обучения:

- получение участниками опыта «здесь и сейчас»;
- обсуждение и анализ полученного опыта;
- обобщение итогов анализа и формирование гипотезы о максимально эффективных способах действия;
- проработка вопроса о применении рассмотренных способов действия в практике участников.

Завершающий блок

- Краткое обобщение основного содержания бизнес-

тренинга, ответы на вопросы.

- Обсуждение способов практического применения полученных знаний, навыков, техник и технологий в деятельности участников.
- Обратная связь от участников по итогам тренинга.
- «Ритуалы прощания».

Все эти действия реализуются посредством различных тренинговых методов. В рамках установочного блока тренер обычно применяет следующие методы:

- **мини-презентации** (например, когда презентует себя, программу тренинга);
- **управляемые дискуссии** (при обсуждении ожиданий участников, согласовании программы, регламента, правил работы на тренинге);
- **специальные методы и упражнения, направленные на организацию знакомства участников;**
- **игры и упражнения, помогающие сближению участников** (так называемые ice-breakers) и **упражнения-энергизаторы**, вовлекающие их в активное взаимодействие друг с другом с самого начала тренинга. В таких играх благодаря получению опыта взаимодействия в разных ситуациях происходит сближение участников и сплочение группы.

В основном блоке тренеру прежде всего нужны методы, позволяющие проявить способы действия и мышления участников, чтобы в дальнейшем сделать их объектом анализа и развития. Обычно эта задача эффективно решается тренинговыми методами, в рамках которых участники могут получить непосредственный опыт: **ролевые игры; бизнес-симуляции; игры, направленные на обучение через опыт (experiential learning games).**

Моделируются ситуации, аналогичные случаям из реальной практики участников. Последние вынуждены действовать, а по этим действиям всегда можно определить их представления, используемые способы, техники и технологии, уровень владения теми или иными навыками; в дальнейшем они становятся предметом анализа и обсуждения. Важно, что игровые методы позволяют не только проявить используемые участниками способы действия, но и дать им возможность попрактиковаться и апробировать новые.

Есть и другие тренинговые методы, позволяющие решать аналогичные задачи. К их числу относятся **метод кейсов (case study)** и его упрощенные

варианты – ситуационные задачи. Участникам дается описание ситуации, которая в дальнейшем становится материалом для обсуждения. Анализируя проблемы, предлагая решения, участники, по сути, осуществляют «виртуальные действия». Разница только в том, что они не совершают поступков, а рассуждают, что бы сделали в этой ситуации. Но и в этом случае возможно реконструировать их представления, способы действия, используемые подходы и технологии, а впоследствии проанализировать и обсудить их.

Описание ситуации, представление материала для обсуждения может быть дано участниками не только в письменном или устном виде, но и в форме видеофрагмента, в том числе из известного фильма или мультфильма.

Выявить типичные способы действия и актуальные представления участников могут и **методы тренинга, связанные с творчеством** (рисование, театральные постановки, создание объектов и т. д.). В качестве примера можно упомянуть технику визуализации понятий: участникам предлагается воспроизвести обсуждаемое понятие в виде рисунка или схемы. Этот метод позволяет образно выразить свое представление о предмете обсуждения, которое не всегда можно четко вербализовать: например, изобразить в виде рисунка, схемы, но без слов, «что такое тренинг». Затем рисунки собираются, вывешиваются на всеобщее обозрение. Каждый участник комментирует свой рисунок, и благодаря этому создается материал для анализа их представлений об обсуждаемом понятии.

Но просто дать участникам возможность получить опыт «здесь и сейчас» недостаточно. Необходимо организовать анализ и обсуждение. Более того, тренеру нужно организовывать обсуждение и управлять им практически на всем протяжении тренинга, начиная с установочного блока. Поэтому тренер обязан владеть **техниками фасилитации** – техниками и технологиями управления дискуссиями в различных формах: от мозгового штурма до дебатов, от организации работы в малых группах до открытых дискуссий.

Наконец, тренер не сможет обойтись без **мини-лекции**. На всем протяжении тренинга он будет сталкиваться с ситуациями, когда от него потребуется представить участникам ту или иную информацию, технологии, схемы и т. д.

Из практических соображений стоит отдельно рассмотреть еще две группы техник, относящихся к методам организации обсуждения:

- **техники обобщения.** Тренеру нужно организовать обобщение

материала участниками в завершение тренинга. Если мероприятие длится более одного дня – в каждый день тренинга, в начале или конце занятий;

- **техники организации обратной связи** – как в процессе тренинга, так и по его итогам.

В заключительном блоке тренер использует в основном упомянутые выше методы: мини-лекции, управляемые дискуссии, техники обобщения и обратной связи.

Далее в этой главе мы подробнее рассмотрим все эти тренинговые методы, за исключением бизнес-симуляций^[11].

4.2. Ролевые игры

4.2.1. Что такое ролевая игра?

Ролевая игра – воспроизведение ситуаций путем исполнения ролей: игроков просят представить себя в определенной роли и ситуации и затем действовать сообразно тому, как они видят эту роль. Таким образом, **ролевая игра задается через роли и ситуацию**, в которой они взаимосвязаны.

Ситуации, воспроизводимые в ролевой игре, могут различаться:

- по числу игроков: два (например, продавец-покупатель, менеджер-сотрудник) или больше (например, несколько руководителей подразделений компании и генеральный директор);
- степени детальности описания. Ситуация может быть дана игрокам в общем виде (например, «работа с возражением клиента») или детально описана (например, «клиент возражает по поводу цены, его цель – получить скидку, его основные аргументы такие-то и т. д.»);
- по продолжительности: от 5–7 минут до часа и более;
- по числу повторов: однократные и многократные игровые ситуации (например, игра в переговоры, в рамках которой стороны могут неоднократно встречаться друг с другом).

Роли также могут быть разными. Чаще всего участники тренинга представляют воображаемое лицо («продавца» или «менеджера» и т. д.). Однако некоторые форматы ролевых игр позволяют изображать реальных людей (из состава группы или извне) и даже самого себя.

Как видно из таблицы ниже, роли и ситуации зачастую очевидны, вытекают из задач тренинга и самой деятельности, на развитие которой направлено обучение. Поэтому даже начинающему тренеру достаточно легко придумать и разработать такую игру.

Тема ролевой игры	Роли	Ситуация
Техники постановки задач	Руководитель и подчиненный	Руководитель ставит задачу подчиненному
Постановка задач, отработка техник менеджера по постановке задач в условиях, когда подчиненный не мотивирован к их выполнению	Руководитель и немотивированный сотрудник	Необходимо срочно выполнить задачу с надлежащим качеством, других сотрудников нет и руководителю нужно добиться качественного выполнения задачи сотрудником, который изначально не мотивирован
Навыки преодоления возражений клиентов	Менеджер по продажам и клиент	В ходе беседы, после выявления потребностей и предложения товара/услуги, клиент выдает то или иное возражение. Менеджер должен его преодолеть
Навыки преодоления возражений по поводу цены	Менеджер по продажам и клиент, возражающий по поводу цены	Клиент после обсуждения его потребностей и предложения товара выдает возражения по цене: «дорого». Менеджер должен преодолеть возражения

4.2.2. Функции и задачи ролевых игр в бизнес-тренинге

Ролевая игра как метод обучения чаще всего используется в тренингах по тематике, которая связана с взаимодействием людей, представляющих различные позиции (например, по переговорам, разрешению конфликтов, продажам, управлению, влиянию). Во-первых, она воспринимается как **метод отработки техник, технологий и навыков**. Поскольку в ее рамках участники действуют, она служит отличным материалом для проявления привычных способов действия участников, их обсуждения, анализа и корректировки. Ролевая игра может повторяться любое количество раз, что создает отличные условия для усвоения определенных техник.

Однако отработка техник и навыков – не единственная задача, которую можно эффективно решать с помощью ролевой игры. Она также **служит методом изменения установок участников, их организационного поведения и действий**. Это возможно благодаря тому, что, во-первых,

участники могут почувствовать себя на месте другого человека, в иной позиции, и это позволит лучше понять ситуацию и действия другого человека. В жизни и деятельности человек не так часто пытается посмотреть на ситуацию глазами другого, а в ролевой игре это может стать предметом анализа и обсуждения, по итогам которого участники пересмотрят свое отношение и, например, будут воспринимать агрессивно ведущего себя клиента не как человека с неадекватными реакциями, а как человека, испытывающего определенное эмоциональное состояние в силу тех или иных обстоятельств.

Лет десять назад в Хабаровске я проводил тренинг для сотрудников службы поддержки телекоммуникационной компании. Их работа заключалась в том, чтобы помогать клиентам, которые обращались с разными неполадками и проблемами и порой вели себя агрессивно. В ходе тренинга мы проигрывали ситуации общения сотрудников центра поддержки и «проблемных», агрессивных клиентов. После одной из таких ролевых игр участник, выступавший на месте агрессивного клиента, рассказывая о своих впечатлениях, заявил примерно следующее: «Я старался себя вести как клиент – жестко и агрессивно, поскольку думаю, что так мне быстрее помогут решить мою проблему. Я и сам так в жизни поступаю». И, помолчав, продолжил: «Я раньше не думал, что те клиенты, которые звонят мне, могут думать так же. Я воспринимал их как неуравновешенных неадекватных людей, а они, оказывается, могут просто специально вести себя так, надеясь на быстрый результат. Я теперь буду взаимодействовать с ними иначе».

Во-вторых, участники тренинга могут прочувствовать, какие эмоции и реакции вызывают те или иные их действия, которые они привыкли совершать автоматически. Например, играя за сотрудника, можно понять, как ощущается и к чему приводит давление со стороны менеджера. Продавец, играя за клиента, может осознать, как чувствует себя клиент, которому не уделяют внимания или, наоборот, стараются навязать какой-то продукт.

Впрочем, часто целесообразнее прочувствовать не только и не столько отрицательные моменты, сколько положительные. Например, играя за раздраженного клиента, менеджер может на собственном опыте убедиться, что при спокойном, уважительном и внимательном отношении ему уже больше не хочется вести себя агрессивно. А оценочное отношение и тем более ответная агрессия со стороны «менеджера» подталкивают его к продолжению и даже эскалации агрессивного поведения.

Одна из ролей может быть разыграна тренером. Тогда игра станет

инструментом демонстрации участникам определенного типа поведения.

В-третьих, ролевая игра является эффективным методом выявления установок, стереотипов, организационного поведения, их анализа и изменения. Это реализуется за счет того, что ролевая игра позволяет обсуждать основания действий участников, то есть анализировать, почему они поступали именно так.

Место ролевой игры в тренинге также может быть различным.

Введение в тренинг или конкретную тему. Например, мои знакомые тренеры в Казахстане использовали этот метод для формирования у участников определенного отношения к тренингу. Тренеры разыгрывали сценку перед участниками. Один изображал мудреца, а второй – ученика, который пришел к нему. В коротком диалоге ученик представлялся, перечислял множество мест, где он уже учился, и говорил, что хочет еще поучиться и у мудреца, поскольку о нем все говорят. После этого мудрец предлагал сначала выпить чаю, наливал его в чашку потенциальному ученику, причем переливая через край. Когда ученик останавливал его, мудрец произносил ключевую фразу: «Ты полон, как эта чаша. Когда будешь хотя бы наполовину пуст – приходи, будем учиться...» С помощью этой ролевой игры в форме сценки, демонстрации тренеры выходили на обсуждение необходимости активной, а не наблюдательской позиции на тренинге. Это создавало благоприятные условия для проработки ожиданий участников и согласования задач программы и правил тренинга.

Другой пример – на тренингах по навыкам продаж в самом начале участникам может быть предложено проиграть ситуацию работы с клиентом. Затем, поговорив о том, что получилось и какие навыки нужно развивать, участники смогут выйти на более предметное обсуждение своих ожиданий, согласование задач и программы.

Ролевая игра как метод проработки основного содержания тренинга позволяет реализовать практически все этапы технологии интерактивного обучения:

- практика и получение опыта действий «здесь и сейчас»;
- обсуждение и анализ действий;
- обобщение полученного опыта и представление эффективных техник и технологий тренером;
- обсуждение вопросов практического применения полученных представлений, навыков и технологий.

Поэтому ролевая игра может выступать в качестве ключевого метода при разборе целого ряда тем, прежде всего связанных с усвоением техник и

технологий и тренингом навыков.

Развитие темы через ролевою игру (дополнение ролевой игрой или развитие с помощью игры темы тренинга). Часто ролевая игра комбинируется с другими методами. Участники могут в малых группах разработать технологии, а затем проверить их эффективность. Есть и другие варианты: например, в рамках предварительной работы в малых группах и затем общего обсуждения сформировать определенные представления и потом на их основе строить диалог в ролевой игре.

Пример – тренинг по тематике привлечения средств для деятельности некоммерческих организаций посредством переговоров с бизнес-компаниями. В рамках работы в малых группах и общего обсуждения наработок рассматривается возможная мотивация предпринимателей осуществлять поддержку некоммерческих организаций; затем в рамках ролевой игры можно апробировать эти идеи.

Оценка сформированности навыков и владения техниками и технологиями с помощью ролевой игры. Поскольку участники в ролевой игре, во-первых, действуют (видно, какие способы они используют), во-вторых, обсуждают свои действия (видно, как участник оценивает и анализирует их), этот метод может использоваться для оценки усвоения техник, навыков и технологий в рамках тренинга (обычно при его завершении). Частный пример использования оценочной ролевой игры на тренинге – для воодушевления участников и их мотивации к внедрению полученных знаний и навыков. В этом случае игра проводится в завершение тренинга, и участники получают возможность убедиться, что они способны применять полученные навыки и действовать эффективно.

Кроме того, ролевая игра как инструмент оценки может быть использована не в рамках тренинга, а как элемент ассессмент-сессий, направленных не на развитие, а на оценку наличия и степени сформированности компетенций.

4.2.3. Типология ролевых игр

По степени определенности ситуации и ролей игры можно разделить на две большие группы:

- **структурированные** – отношения между ролями и цели каждой из них predetermined. Ограничения и конфликты построены так, что всё упражнение похоже на конкретный случай или проблему, где нужно отыскать одно или несколько решений. Хорошо подходит в ситуации, когда

необходимо освоить, отработать конкретную технику или навык;

- **неструктурированные** – задача скорее в том, чтобы игроки исследовали собственные способы действия. Все происходит в соответствии с личными познаниями и желаниями игрока и может принимать разнообразные формы и направления. Больше подходит для ситуаций, когда участники должны совместно с тренером определить зоны собственного роста и найти более эффективные способы действия.

По задачам, способу организации и обсуждения можно выделить пять типов ролевых игр.

- **Описание.** Игра используется как средство коммуникации для описания ситуации, которую можно нагляднее представить в инсценировке, чем в устном изложении. Слова и действия игроков полностью заданы сценарием. Роли играют, как правило, сами тренеры. В данном случае игра предстает как сценка, спектакль.

- **Демонстрация.** Внешне очень похожа на игру-описание: ситуация заранее задана сценарием, роли играют тренеры. Однако в данном случае цель заключается в демонстрации техник, технологий, приемов, которые могут быть проанализированы, сняты и скопированы участниками тренинга. Разыгрывая роль, тренер дает образец для подражания. Обсуждение должно привести к составлению списка правильных действий, описанию техники, технологии, приемов и т. д.

- **Тренировка.** Ролевая игра направлена на отработку конкретных техник, технологий, навыков. В этом случае она предполагает четкие инструкции игрокам, которые должны действовать строго по отрабатываемой технологии. Обратная связь выстраивается с целью оценки степени усовершенствования навыка, использования правильной технологии, представленной тренером. Критика же будет направлена на поиск причин отступления от заданного шаблона и корректировки действий на последующую игру. Одно из отличительных свойств ролевой игры этого типа – неоднократный повтор после разбора.

- **Ролевая игра на осмысление, рефлексия.** В ролевой игре на осмысление участникам не дается четкая технология, которую надо применить; они имеют возможность попробовать различные стратегии поведения и увидеть, какой эффект они производят. Перед участниками ставят общую задачу, не вдаваясь в детали и не рассказывая, какие способы использовать, чтобы справиться с ситуацией. В этом состоит одно из ключевых отличий от тренировки, в которой участникам дается детальная инструкция. В обсуждении акцент делается не только на достигнутый

результат и поступки, которые к нему привели, но и на причины, по которым участники действовали тем или иным образом.

- **Ролевая игра на эмоциональное переживание ситуаций.** Проводится в целях осознания участниками чувств и эмоций. Акцент в обсуждении делается на ощущения и эмоции, которые возникали у участников в ходе ролевой игры.

4.2.4. Преимущества и недостатки ролевой игры

Ролевая игра позволяет выстроить весь цикл интерактивного обучения: участники получают опыт «здесь и сейчас», затем обсуждают его, делают выводы и обобщения и могут продумать, как применить полученные знания и навыки в своей практической деятельности.

Среди преимуществ этого метода отметим, что ролевая игра:

- дает каждому возможность участвовать;
- предоставляет участникам возможность получить разнообразный по спектру и содержанию опыт «здесь и сейчас», помогает выявить установки, типы поведенческих реакций, используемые техники и технологии, имеющиеся навыки;
- позволяет участникам в значительной степени влиять на ход, содержание, процесс, темп игры. Поэтому ролевая игра – один из самых гибких и ориентированных на участников методов интерактивного обучения;
- обеспечивает быструю и качественную обратную связь, поскольку позволяет получить конкретный материал (действия участников) и на его основе выстраивать обсуждение;
- позволяет участникам учиться друг у друга;
- дает участникам возможность опробовать различные типы и стратегии поведения, техники и технологии. За счет того, что участники, проигрывающие разные роли, могут честно рассказать, какой эффект на них произвели те или иные действия, ролевые игры позволяют «тестировать» разные системы действий и получать правдивую обратную связь;
- может выполнять мотивирующую функцию за счет того, что участники видят успешные модели организационного поведения и действий, в том числе понимают, что они сами способны воспроизводить успешные модели;
- за счет игровой формы облегчает для участника процесс обсуждения

личных вопросов и проблем и помогает выразить скрытые чувства;

- помогает участникам проникнуться чувствами окружающих, понять их мотивацию и точку зрения, поскольку можно попробовать себя в разных ролях, в том числе тех, с которыми они обычно сталкиваются в жизни и работе «по ту сторону барьера».

Как и всякий метод, ролевая игра имеет свои ограничения и «ловушки».

Ограничения прежде всего связаны с **ресурсозатратностью ролевой игры** как метода обучения. Для организации и проведения полноценной ролевой игры необходимо:

- **много времени.** Например, одна небольшая игра на техники выяснения потребностей в переговорах потребует минимум 75 минут тренингового времени. Приведем простой расчет:

- 20 минут займет предварительное обсуждение в группе участников того, какая информация важна и что нужно выяснить в ходе переговоров, а также какие сложности могут возникнуть на этом этапе (обсуждение повышает вероятность того, что участники смогут войти в роли и ролевая игра даст материал для последующего обсуждения и проработки);

- 5 минут займут инструктаж, выбор игроков, организация процесса;

- 10 минут – непосредственно ролевая игра;

- 10 минут – обмен мнениями, выход из ролей;

- еще 20 минут – обсуждение и анализ используемых техник и технологий;

- 5 минут – обобщение тренера, еще минимум 5 минут – обсуждение выводов участников о том, как они будут применять полученные знания на практике;

- достаточное **пространство**: игрокам должно быть комфортно, нужно видеть происходящее. Как правило, для группы в 15–20 человек необходимо помещение площадью 30-50 м², лучше квадратной формы, с легко передвигаемой мебелью;

- **компетентность тренера** в тех вопросах, которые рассматриваются на тренинге. Это означает, что тренер должен быть способен сам образцово-показательно и реалистично сыграть любую из ролей и своими действиями продемонстрировать владение техниками и технологиями, которые он передает участникам. Конечно, тренер может самостоятельно не исполнять роли в игре, но крайне желательно, чтобы он был на это способен.

Существует ряд серьезных опасностей и потенциальных проблем, к которым должен быть готов тренер, использующий ролевою игру как метод обучения.

Успешность напрямую зависит от того, **насколько реалистичной будет казаться участникам ситуация, воссоздаваемая в ролевой игре.** Если группа считает, что сценарий не учитывает важных деталей практической деятельности, ценность ролевой игры существенно снизится. Поэтому у тренера есть два варианта действий:

- строить игру на проигрывании ситуаций, встречающихся в реальной практике участников;
- выбирая ситуацию, непосредственно не связанную с деятельностью участников тренинга, четко проводить параллель с реальной практикой. В частности, важно при обсуждении ролевой игры спросить участников о том, можно ли провести аналогии между разыгранной ситуацией и практическими случаями, с которыми они сталкиваются в своей деятельности; похожи ли проблемы, можно ли перенести в свою практику способы действия, которые обсуждались по итогам ролевой игры.

Если цели ролевой игры не согласованы с участниками и не сделан акцент на важность разбора способов действий (а не актерских способностей и юмора), есть **опасность, что ролевая игра будет восприниматься как нечто забавное и веселое, пространство для отдыха и шуток.**

Ролевой игры может быть «слишком много», она может **преобладать в учебном процессе, отодвигая на второй план осмысление и обобщение.** Это происходит, если уделить ее анализу слишком мало времени. Обсуждение должно занимать минимум столько же времени, сколько и сама игра, а зачастую и существенно больше.

Тренер может **утратить контроль над содержанием и процессом обучения.** Причина чаще всего в том, что тренер оказывается не готов к тому, что ролевая игра пойдет не так, как он предполагал, и не знает, что делать в этой ситуации.

Тем не менее важно знать, что **ролевая игра пойдет не так почти всегда, и тренер к этому должен быть готов!** То, как пройдет ролевая игра, в значительной степени зависит от готовности и умения участников вжиться в роль и воссоздать требуемую ситуацию.

Например, тренер планировал провести игру менеджера и «проблемного» клиента, но участник не смог реалистично изобразить сопротивление и негативизм, а сразу согласился со всеми словами и

действиями менеджера. Причины могут быть разными: нежелание создавать сложные ситуации друг для друга, неспособность реалистично сыграть роль из-за непонимания (участник не может прочувствовать и достоверно представить, что на самом деле ощущает человек и что им движет, когда он так ведет себя в реальной жизни).

Тренер, с одной стороны, должен приложить максимум усилий для того, чтобы ролевая игра вышла достоверной и информативной для обсуждения и анализа, а ситуация и действия игроков в ней были реалистичны. С другой стороны, ему нужно четко представлять себе, что он будет делать, если ролевая игра пойдет не так.

Давайте сначала разберем, что необходимо сделать тренеру, чтобы повысить вероятность того, что ролевая игра пройдет, как им было задумано.

Часто в целях обеспечения более прогнозируемых действий игроков тренеры стараются подготовить их и дают четкие устные или письменные инструкции о том, как играть ту или иную роль, какой стратегии придерживаться, что делать, говорить и т. д. На мой взгляд, это не оптимальный способ: участник либо играет очень искусственно и нереалистично, либо так, как сам считает нужным (при этом нарушая инструкции).

Гораздо более эффективно перед началом ролевой игры обсудить с участниками типичные ситуации из жизни, аналогичные тем, которые будут воспроизводиться, и поведение действующих лиц в них. Например, в тренинге для тренеров, перед тем как проводить ролевые игры по теме управления сложными ситуациями и работы с «проблемными» слушателями, целесообразно обсудить с участниками, с какими сложностями они могут столкнуться в своей практике, какие бывают «проблемные» слушатели, как они действуют и т. д. Это позволит всем (в том числе и непосредственным участникам ролевой игры) лучше сориентироваться в предмете и быть более готовыми реалистично и качественно сыграть роль (например, «проблемного» слушателя).

Другой способ гарантировать, что ролевая игра пройдет в соответствии с ожиданиями тренера, – самому сыграть одну из ролей, например клиента в игре по техникам продаж. Однако в этом случае вы обедняете возможности ролевой игры и уменьшаете число участников, которые играют и тем самым получают опыт действия «здесь и сейчас». Поэтому рекомендуется, чтобы все роли исполняли участники тренинга. Исключения – случаи, когда они не в состоянии это сделать качественно или когда тренер на своем примере демонстрирует те или иные техники и

технологии.

Разберем ситуацию, когда вы проводите игру и она идет совсем не так, как вы ожидали. Действуйте следующим образом:

- не объявляйте, что игра провалилась и участники сыграли не так. На основе практически любой игры можно устроить как минимум небольшое обсуждение и сделать какие-то выводы. Но не затягивайте время обсуждения. Например, проводилась игра по управлению конфликтными ситуациями с клиентами, и участник, который должен был исполнять роль клиента, сразу со всем согласился и вел себя абсолютно неконфликтно. Даже в этом случае можно провести небольшое обсуждение и сделать определенные выводы, например: «Коллеги, какие есть комментарии по игре? *(Тренер динамично проводит обмен мнениями участников, не затягивая обсуждение.)*...Да, вы правы, поведение клиента в игре не было конфликтным. Тем не менее мне кажется, вы точно подметили, что менеджер сразу при встрече правильно себя повел и сделал... *(Тренер суммирует конструктивные комментарии участников из предшествующего обмена мнениями.)* Я бы добавил, что он... *(Тренер добавляет один или несколько своих комментариев.)* Давайте поблагодарим участников игры! Но тем не менее я согласен, что ситуация была недостаточно конфликтной, поэтому предлагаю сыграть еще раз, с более конфликтным клиентом»;

- если данная тема была важной и вам все еще надо отработать те или иные технологии, навыки и т. д. – проведите повторную игру. Но сначала подумайте, как обеспечить бóльшую реалистичность:

- сыграйте одну из ролей сами («Коллеги, я вижу, вы все очень воспитанные и конструктивные люди, вам сложно играть конфликтных клиентов. Давайте я попробую его сыграть».);

- обсудите с участниками, как ведут себя люди в данных ролях в реальной ситуации («Коллеги, согласен, ситуация получилась не очень конфликтная. А как вообще ведут себя конфликтные клиенты? Что они делают? Почему они себя так ведут?»). Затем можно провести игру еще раз;

- спросите, кто может исполнить роль более реалистично, и проведите ролевую игру с другими участниками тренинга.

Третья опасность для тренера и потенциально проблемная ситуация, которая может возникнуть при использовании метода ролевой игры, – **эмоциональное застревание одного, нескольких или даже всех участников в ролевой игре.** Это проявляется в том, что участники не

могут перейти к анализу и обсуждению техник и технологий, а продолжают говорить об игре: кто и что должен быть сделать, как можно было поступить лучше и т. д. Как один из этапов такое обсуждение вполне допустимо, однако участники все-таки должны быть выведены из ситуации игры для методического обсуждения и обобщения. Иначе весь тренинг сведется к разговорам о том, как лучше поступить в этой ситуации. Иными словами, игроки должны выйти из ролей и опять стать участниками тренинга, для которых игра – всего лишь материал для анализа, а не вопрос самореализации и самоутверждения.

В связи с этим крайне важно создать при обсуждении благоприятную, безоценочную атмосферу. Любые столкновения между участниками и тем более тренера с участниками с высокой вероятностью могут запустить механизм отторжения и защиты.

Для вывода участников из ролей тренеру также крайне важно постоянно удерживать методическую цель проведения ролевой игры, начиная от ее согласования с участниками и заканчивая акцентом на цель в обсуждении результатов. Например: «Наши игроки молодцы! Благодаря сценке, разыгранной ими, мы получили отличный материал для обсуждения! Предлагаю перейти к анализу того, какие выводы для реальной практики мы можем сделать из этой игровой ситуации. Ведь наша главная цель – получить навыки и техники... а не просто воспроизвести ситуации и обменяться мнениями о конкретных действиях игроков».

Многие тренеры, специализирующиеся на ролевых играх, советуют устраивать специальные процедуры, чтобы облегчить для участников процесс выхода из ролей. Например, в самом начале участники выбирают себе вымышленные имена (даже если потом ими не пользуются). По окончании игры они говорят: «Я теперь не... (*вымышленное имя*), а... (*свое имя*)». Обсуждая игру, любой из участников, говоря о действиях исполнителей, называет игровые имена, а не реальные, тем самым подчеркивая, что его комментарии относятся не к члену группы, а к его роли.

4.2.5. Форматы ролевых игр

Поскольку в ходе ролевой игры участники вынуждены действовать на виду у всех, она как метод обучения многими связывается с риском быть неуспешным, «подставиться», показать некомпетентность, потерпеть неудачу. **Чем больше выбранный способ организации ролевой игры**

побуждает к активным самостоятельным действиям и чем выше степень их публичности, тем сильнее личностный риск. Если риск слишком высок, участники будут сопротивляться ей. Если он будет неоправданно низким, ролевая игра будет иметь слабый образовательный эффект.

Поэтому при проведении игры важно выбрать правильный формат, позволяющий максимально вовлечь участников и относительно безопасный.

Кратко рассмотрим различные форматы ролевых игр.

Формат ролевой игры	Краткое описание
Демонстрация, сценка	<p>Роли разыгрываются самим тренером, основная цель — демонстрация тех или иных технологий, навыков. Характеризуется низкой вовлеченностью участников и очень низкой степенью риска для них. Может использоваться для запуска обсуждения, убеждения участников в том, что данные техники работают (воздействие на мотивацию), как переходный этап к другим типам ролевых игр, в которых степень активности выше</p>
Ролевая игра со сценарием и малые группы	<p>Участники делятся на группы (по числу ролей), каждая из них выбирает по одному игроку и получает детальную и четкую инструкцию, описывающую ситуации, правила взаимодействия, задачи, которые будет решать каждый из игроков в своей роли, иногда даже общий сценарий. Вовлеченность участников невысока, так как играют только 2–3 человека. Риск невысок в силу следующих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> — дается описание ситуации и задач; — участники игры выбираются группами и реализуют разработанную ею стратегию (тем самым они меньше «подставляются», поскольку следуют указаниям своей группы). <p>Может использоваться, когда, во-первых, важно проиграть типовые ситуации, во-вторых, активность группы низкая или средняя</p>

Формат ролевой игры	Краткое описание
Ролевая игра и малые группы	<p>Формат аналогичен предыдущему с одним отличием: детальная инструкция не дается, участники делятся на группы, каждая из них выдвигает своего игрока и подготавливает его так, как считает нужным.</p> <p>В этом случае степень свободы действий участников повышается, что увеличивает степень личностного риска.</p> <p>Однако этот формат остается достаточно безопасным, поскольку ролевой игре предшествует работа в группе</p>
«Подкова»	<p>Формат получил свое название из-за внешнего сходства происходящего с подковой. Участники сидят полукругом, а тренер находится внутри полукруга и последовательно проигрывает ролевые игры с мини-группами из 2–3 человек.</p> <p>Ситуация повторяется несколько раз, каждый обучающийся участвует в ролевой игре, а также получает возможность наблюдать действия других.</p> <p>Вовлеченность и риск средние.</p> <p>Используется в разных группах и играх, однако занимает много времени и требует от тренера поддержания динамики (важно, чтобы игры не были одинаковыми, иначе этот формат теряет смысл)</p>
«Игра в тройках»	<p>Все участники делятся на тройки. Затем параллельно все тройки проводят три игры подряд. В первом раунде двое играют между собой, а третий наблюдает; его задача — предоставить обратную связь. Затем дается немного времени на обсуждение в тройках. Второй и третий раунд тоже повторяются, но участники меняются ролями таким образом, чтобы за три раунда каждый побывал в трех ролях: двух разных исполнителей и наблюдателя. Затем проводится общее обсуждение ощущений и выводов, которые сделали участники. Тренер может ходить между тройками и наблюдать за играми, чтобы затем представить свое мнение и комментарии.</p> <p>Формат предполагает высокую вовлеченность при сравнительно небольшом личном риске: игру каждого участника видят только двое других, а не вся группа.</p> <p>Имеет смысл использовать, когда необходимо вовлечь всех участников в игру, активизировать их. Минус в том, что сложно проводить общее обсуждение, анализ процесса и результатов ролевых игр.</p>

Формат ролевой игры	Краткое описание
	<p>Другая сложность в том, что этот формат требует высокой мотивации участников, иначе они начинают переходить от проигрывания к обсуждению. Например, они начинают играть в тройке, возникает сложная ситуация, и один из них говорит: «Вот у меня в практике такое тоже было — что же делать в такой ситуации?» Вся тройка начинает обсуждать ситуацию и способы действия в ней. В итоге вместо ролевой игры получается работа в малой группе. Поэтому тренеру важно следить за тем, идет ли в тройках ролевая игра, и направлять участников</p>
«2 круга»	<p>Участники образуют два круга — внутренний и внешний, затем формируют пары (один из внешнего круга, другой — из внутреннего). Ролевая игра идет в парах, затем участники внешнего круга сдвигаются на одного по часовой стрелке и образуются новые пары; ситуация проигрывается в новых парах. Таких раундов может быть несколько. Формат используется для отработки техник и позволяет участникам многократно отыграть технику с различными партнерами, демонстрирующими разные варианты поведения. Предполагает высокую вовлеченность участников при сравнительно небольшом личном риске</p>
Стандартная ролевая игра	<p>Несколько участников проводят ролевую игру, остальные — наблюдатели. Как правило, игроки приглашаются тренером в качестве добровольцев и начинают без подготовки. Иногда им могут быть розданы инструкции или даже сценарии.</p> <p>Плюс данного формата в том, что время, затрачиваемое на подготовку к игре, минимально. Но возможны сложности, если не найдутся добровольцы.</p> <p>Поэтому такой формат не рекомендуется использовать, если группа пассивна и нет участников, которые с большой долей вероятности сами вызовутся стать игроками</p>
«Психодрама»	<p>В «психодраме» проигрывается реальная ситуация, которая случилась в практике одного из участников. Он детально описывает произошедшее и действующих лиц, остальные задают ему уточняющие вопросы. Затем несколько участников тренинга (в зависимости от числа ролей) проигрывают эту ситуацию</p>

Формат ролевой игры	Краткое описание
Видеотренинг	<p>В этом случае используется видеосъемка. Это повышает эффективность анализа, однако требует существенно больше времени на обсуждение результатов игры и серьезно повышает личностный риск.</p> <p>Прежде чем использовать видеосъемку в тренинге, важно подготовить к этому участников. В противном случае они будут вести себя скованно, неестественно, и их реальные способы действия для последующего анализа в рамках тренинга могут не проявиться.</p> <p>Обычно обсуждение происходит параллельно с просмотром видео: тренер или участники могут остановить его в любой момент и дать свои комментарии, задать вопрос.</p> <p>Одна из техник анализа в видеотренинге предполагает, что ролевая игра снимается на видео, затем выстраивается обсуждение без использования видео, потом все участники молча смотрят видео и могут подтвердить для себя выводы, сделанные в ходе обсуждения, или увидеть что-то новое и сделать дополнительные выводы</p>

Помимо разных форматов для усиления эффекта ролевой игры могут быть использованы различные техники ее организации:

- ротация ролей. Участники по очереди играют основную роль (на материале которой отрабатываются техники, технологии и т. д., например роль продавца в игре по продажам, менеджера в игре по тематике управления). Тем самым каждый из участников может получить непосредственный опыт;
- обращение ролей. Участники меняются ролями. Например, тот, кто исполнял роль менеджера по продажам, становится клиентом, и наоборот;
- техника дублирования. В ролевую игру помимо основных исполнителей ролей (например, менеджера по продажам и клиента) добавляются еще два, высказывающие вслух те чувства, которые, по их мнению, испытывают играющие, и/или их мысли;
- техника отражения. После того как ролевая игра закончена, еще один участник пытается повторить все действия предыдущего, а тот смотрит на

происходящее как на свое отражение;

- техника консультационной группы. Создается группа поддержки основных игроков, которая дает им советы по ходу игры.

4.2.6. Способы задавания ролей и ситуации в ролевой игре

Ролевая игра – гибкий и вариативный метод обучения. Она позволяет совершенно по-разному задать роли и разыгрываемую ситуацию в зависимости от задач тренинга.

В таблице представлены основные способы того, как могут быть заданы условия и ситуация ролевой игры.

Роли и ситуация ролевой игры заданы через...	Пример
Функцию	«Менеджер — сотрудник». «Покупатель — продавец»
Мотивы, цели, задачи	<p>Задача ролевой игры для менеджера по продажам, встречающегося с клиентом, может состоять в том, чтобы понять, каковы потребности клиента, основные критерии принятия решения о покупке.</p> <p>В игре на разрешение конфликтов задача игроков в том, чтобы найти решение, которое устроит все стороны.</p> <p>Ситуация ролевой игры может быть задана через мотив. Пример — ролевая игра, которую мои коллеги придумали для тренинга по выявлению потребностей. В ней было две роли — менеджер туристического агентства и клиент. Роль клиента была задана через мотив (хочет поехать летом покататься на лыжах), но было запрещено самому его озвучивать (клиент мог только честно отвечать на любые вопросы)</p>
Предысторию, контекст	<p>Ролевая игра по тематике отработки навыков предоставления корректирующей обратной связи: есть роли менеджера, предоставляющего обратную связь, и сотрудника, ее получающего. Содержание обратной связи в такой игре (то, о чем будут говорить менеджер и сотрудник) может быть задано через предысторию того, какие действия предпринял сотрудник ранее, какие ошибки совершил, каких успехов достиг</p>

Роли и ситуация ролевой игры заданы через...	Пример
Техники, навыки или способности	Ситуация ролевой игры может быть задана через то, что участникам необходимо отработать представленную тренером технику, технологию
Социальные ожидания	В такой игре ситуация и/или действия ролей задаются исходя из социальных стереотипов. Например, «водитель и сотрудник ГИБДД», «представитель контролирующего органа — руководитель фирмы», «представитель некоммерческой организации — государственный чиновник». Подобные игры чаще всего направлены на разрушение стереотипов: ожидается, что участники будут воспроизводить стереотипные представления о мотивах и действиях своих персонажей. Это позволит выявить стереотипы и обсудить, насколько они соответствуют реальной ситуации и как их наличие влияет на действия участников тренинга в профессиональной деятельности
Поведенческие особенности	Ролевая игра по работе менеджера с агрессивным, раздраженным клиентом

4.2.7. Основные этапы разработки ролевой игры

Можно выделить пять основных этапов разработки ролевой игры:

1. Определение задач, которые должны быть решены с помощью этого метода обучения.
2. Обеспечение условий для проведения ролевой игры.
3. Разработка ролей и разыгрываемой ситуации.
4. Выбор типа и формата ролевой игры.
5. Разработка детального сценария ее проведения.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Этап 1. Постановка задач. Означает, что тренер:

- формулирует изменения, ради которых проводится ролевая игра, то есть какие установки будут сформированы у участников с ее помощью, какие навыки, техники и технологии отработаны;
- выстраивает логическую взаимосвязь игры с общей программой

тренинга так, чтобы задачи ролевой игры вытекали из предшествующей логики тренинга.

Этап 2. Анализ и обеспечение условий для проведения ролевой игры. Одно из ключевых условий успеха ролевой игры – время, которое может быть использовано на ее проведение. Его должно хватать на предварительное обсуждение, согласование задач, инструктаж, проведение игры и ее анализ, обобщение и резюме тренера по ее итогам. Если времени недостаточно, необходимо продумать возможность замены ролевой игры другим методом либо выбрать такой формат ее проведения, который займет минимум времени.

Другой важный момент – анализ того, насколько обучающиеся готовы участвовать в ролевой игре. В моей практике встречались случаи, когда группа в полном составе отказывалась от ролевых игр. Как правило, это происходит либо в случае, когда аудитория тренинга достаточно возрастная, ранее не принимала участие в тренингах и ролевая игра для нее в новинку; либо когда обучающиеся не мотивированы к участию в тренинге и не хотят, чтобы в ходе ролевой игры выяснилось, что их компетенции требуют развития.

Это не значит, что в таком случае данный метод на тренинге использовать нельзя. Но подобная ситуация точно требует предварительной работы с участниками до тренинга либо в его начале. Соответственно, в этом случае важно определить, есть ли у тренера возможность провести такую работу.

Кроме того, важно обратить внимание на помещение для тренинга: есть ли необходимые условия для проведения ролевой игры. Например, в моей практике хоть и редко, но еще встречаются ситуации, когда тренинг приходится проводить в помещениях с большим неподвижным столом в середине.

Этап 3. Определение ролей и ситуации ролевой игры. Они проектируются исходя из задач ролевой игры. Например, если игра направлена на отработку навыков постановки задач менеджером подчиненным, то в ней будут две роли: менеджера и сотрудника.

Ситуация должна быть сформирована таким образом, чтобы в ней существовала возможность отработать необходимые навыки, то есть чтобы участник мог действовать правильно или выбрать неэффективную стратегию поведения.

Предположим, заказчик обеспокоен тем, что его менеджеры не ставят четкие конкретные задачи своим подчиненным. В связи с этим тренер хочет сформировать у участников навыки постановки задач с использованием

знаний о критериях SMART^[12]. Тогда участникам может быть предложено разыграть ситуацию, где изначально задача формулируется очень широко (например, «в рамках личной встречи с подчиненным менеджер должен поставить ему задачу по повышению объема продаж сопутствующих товаров»). Это позволит участникам в рамках ролевой игры либо попытаться дать конкретную задачу в соответствии с критериями SMART, либо ставить ее в общем виде и тем самым демонстрировать неэффективные способы постановки задач.

Таким образом, определение конкретного содержания игры включает:

- определение состава ролей;
- определение ситуации (содержания, на основе которого будет разворачиваться взаимодействие ролей);
- выбор основных способов коммуникации (в какой форме будут взаимодействовать роли – переговоры, совещание, митинг и т. д.).

Этап 4. Выбор типа и формата ролевой игры. Форматы и типы ролевых игр обсуждались выше. Тренеру целесообразно руководствоваться набором критериев, позволяющих оценить эффективность сделанного им выбора:

- Соответствует ли выбранный тип ролевой игры задачам данного блока тренинга?
- Есть ли ресурсы, необходимые для ролевой игры этого типа?
- Достаточно ли четко определены роли, будут ли они понятны игрокам?
- Можно ли упростить сценарий?
- Могут ли участники справиться с поставленными требованиями?
- Не слишком ли глубоко игра затронет эмоциональную сферу участников? Соответствует ли выбранный формат степени личностного риска, которую готовы принять участники?
- Будет ли ролевая игра как метод обучения наилучшим способом достижения цели?

Этап 5. Разработка сценария. Разработка детального сценария включает определение того, как пошагово будет организована и проведена ролевая игра. Как минимум тренеру важно четко определить следующее:

- каким образом участники будут введены в тему ролевой игры;
- как будут представлены задачи и процесс ролевой игры;
- как будут выделены участники ролевой игры и каким образом будут даны инструкции к ролям;
- как будет построен сам процесс игры;
- как будет выстроена последовательность вопросов при обсуждении

итогов;

- какие ключевые моменты тренеру важно будет озвучить в рамках обобщения результатов.

4.2.8. Технология проведения ролевой игры

Технология проведения ролевой игры включает две составляющие: во-первых, метод организации и проведения самой игры; во-вторых, технологию организации и проведения последующего обсуждения, анализа и обобщения результатов.

Проведение ролевой игры

Перед началом игры рекомендуется провести краткое обсуждение предмета, проблемы или типовых ситуаций, которые планируется разыгрывать. Это поможет участникам, с одной стороны, обнаружить более четкие взаимосвязи содержания игры с их практикой, с другой – лучше подготовит их к реалистичному исполнению ролей.

Например, перед игрой по тематике работы с конфликтными ситуациями с клиентами целесообразно обсудить, какие случаи встречаются в практике участников, какие действия они стараются предпринять, как ведут себя клиенты, каковы основные сложности и проблемы.

Важный этап – обсуждение с участниками смысла и задач ролевой игры и ее взаимосвязи с предыдущими частями тренинга. Далее тренер переходит к выбору ситуации. Это может быть сценарий, разработанный им самим, – тогда важно его связать с содержанием предварительного обсуждения, показав, что в нем отражены типовые ситуации и проблемы. Можно задать содержание ролевой игры совместно с участниками. Для этого используются разные способы: например, мягкое рейтинговое голосование, если в ходе предварительного обсуждения список типовых проблем и ситуаций уже зафиксирован на флипчарте. Тогда каждый участник может проголосовать за несколько вариантов; выбирается тот, который получил наибольшее число голосов. Также можно попросить участников придумать ситуации для ролевой игры в малых группах и затем проиграть их (по числу групп). Если предполагается разыграть несколько ситуаций, лучше начать с более простой, чтобы участники разогрелись.

После выбора ситуации необходимо организовать игру. Способ ее

проведения зависит от формата, но на этом этапе важно, чтобы:

- были выбраны игроки;
- все участники (включая игроков) четко понимали роли и ситуацию;
- наблюдатели осознавали свою роль и знали, какие моменты им важно отслеживать.

Рекомендуется дать игрокам время, чтобы войти в роль, продумать стратегию и тактику своих действий. Однако перебарщивать не стоит, поскольку в этом случае теряется динамика тренинга. Поэтому хороший вариант – когда игроков выдвигают группы: тогда их подготовка осуществляется в рамках групповой работы. Либо, пока игроки готовятся и входят в роль, можно дать всем остальным участникам (наблюдателям) какое-либо задание.

Перед началом игры важно задать регламент или предупредить, когда и как тренер может прервать ее. Тренер не вмешивается в ход игры, а также мягко пресекает возможные попытки наблюдателей отвлечь игроков на обсуждение. Целесообразно остановить игру в следующих случаях:

- истек отведенный регламент, и тренер считает, что материала для обсуждения достаточно;
- тема уже достаточно раскрыта, и игроки начали повторять одни и те же действия;
- участники сами просят остановить игру;
- ролевая игра превращается в фарс.

Организация обсуждения и анализа ролевой игры

Обсуждение – важнейший элемент ролевой игры, иногда даже более значимый, чем сама игра. В его рамках решается целый комплекс задач.

Задачи	Действия тренера
Выведение игроков из ролей	<p>Дать исполнителям ключевых ролей возможность высказаться первыми, при обсуждении их действий употреблять не реальные, а игровые имена (подчеркивая, что они играли роли, а теперь обсуждаются действия ролей, а не участников тренинга), сохранять позитивную атмосферу, пресекать неконструктивные комментарии и нападки других участников</p>
Снятие эмоционального напряжения, тревожных состояний (при необходимости)	<p>Осуществлять эмоциональную поддержку игроков, обеспечивать конструктивную атмосферу при обсуждении, баланс положительной и конструктивной обратной связи; при необходимости подчеркивать, что смысл игры — не в обсуждении действий тех или иных участников, а в анализе возможных действий в той или иной ситуации, позволяющем сделать выводы для улучшения практической деятельности</p>
Сбор материала для последующего анализа и выводов	<p>Внести ясность в события на уровне фактов (иными словами, сформировать единое мнение относительно того, что происходило в ходе ролевой игры, какие результаты были достигнуты, какие действия осуществлялись, какие эмоции испытывались), устранить недоразумения и ошибки, связанные с разным пониманием и восприятием событий, интерпретировать события с точки зрения реальной практики деятельности участников</p>

Задачи	Действия тренера
Анализ ролевой игры через призму поставленных задач	Соотнести полученный в ролевой игре результат с первоначальными целями. Проанализировать, почему события происходили так, а не иначе. Выявить технологии и способы действия, продемонстрированные игроками; установки, чувства и перемены, произошедшие с участниками в ходе ролевой игры
Формулирование практических выводов из ролевой игры и способов их применения на практике	<p>Выводы могут касаться как технологий, техник и навыков, так и развития представлений участников. Поэтому важно не только выяснить, какие способы более эффективны, но и обсудить, как представления участников влияют на их действия.</p> <p>Например, обсуждая выводы относительно эффективных стратегий разрешения конфликта, можно показать, что мнения участников по поводу того, что такое конфликт и какова его природа, влияют на их действия в такой ситуации.</p> <p>Важно, чтобы участники убедились в том, что ситуация в ролевой игре аналогична ситуации в их реальной практике, и смогли перенести выводы из ролевой игры в свою практическую деятельность. Особенно это актуально для игр, в которых отображаются не реальные, а придуманные ситуации. Например, навыки работы с возражениями клиентов можно отрабатывать на ситуациях, приближенных к реальной практике участников, с реалистичной аргументацией, либо на «игрушечных» — например, покупатель возражает против приобретения участка лунной поверхности.</p> <p>Отдельная задача — формирование у участников четкой взаимосвязи полученных выводов с результатами предыдущих частей тренинга</p>
Развитие у участников навыков рефлексии, анализа, самонаблюдения	<p>Организуя обсуждение и анализ ролевых игр, тренер может применять вполне определенные техники:</p> <ul style="list-style-type: none"> — техники организации рефлексии; — различные техники анализа (например, соотнесения полученных результатов и планируемых, «дерево проблем» и другие техники анализа причинно-следственных связей); — техники отстранения от эмоций в ходе анализа. <p>Это дает участникам пример того, как может проводиться анализ ситуации. К тому же они могут освоить и использовать эти техники в своей деятельности</p>

Есть две стратегии построения обсуждения ролевой игры:

- обсуждение с акцентом на чувства и эмоции играющих. В этом случае тренер просит участников вспомнить слова, действия, ситуации, которые вызвали положительные либо отрицательные эмоции, и затем анализирует, почему так произошло. Такое обсуждение помогает участникам осознать, какие эмоции вызывают те или иные способы действия и почему. Часто такой тип обсуждения используется, когда цель ролевой игры – актуализировать проблему или показать участникам, как могут себя чувствовать разные люди в различных ситуациях;
- обсуждение с акцентом на логику, причинно-следственные связи. Тренер делает акцент на выявление и анализ фактов, рациональную формулировку проблем и поиск их решения.

Типовая последовательность выстраивания обсуждения предполагает следующие основные этапы:

1. Снятие эмоциональной напряженности, вывод из ролей.
2. Восстановление событий и фактов, если целесообразно и необходимо – эмоций участников.
3. Анализ (выяснить, почему события развивались так, а не иначе; проанализировать взаимодействия; определить причины, следствия, эффекты; экстраполировать события на реальную практику деятельности участников).
4. Формулировка выводов и обсуждение способов их применения в практической деятельности участников. Может включать составление плана действий на повтор ролевой игры (что учесть в следующей игре) и изменение организационного поведения и способов действий участника после тренинга (что принять во внимание в практической деятельности).

Если у тренера достаточно времени, на первом этапе целесообразно провести неструктурированное обсуждение. Это означает, что задается общий вопрос типа: «Какие есть комментарии по ролевой игре?» Такой общий вопрос не ограничивает участников, дает им возможность поделиться любыми мыслями и эмоциями и решает четыре задачи:

- участники высказывают «наболевшее», тем самым частично решается задача выхода из ролей и из игры;
- тренер по содержанию и форме высказываний участников может понять, о чем они говорят, какие аспекты им важны, как это соотносится с его ожиданиями от обсуждения, задачами, которые ставились перед

ролевой игрой как методом обучения на тренинге;

- тренер получает время, чтобы продумать стратегию дальнейшего обсуждения;
- зафиксировав высказывания на флипчарте, тренер получает материал для дальнейшего обсуждения.

На втором этапе тренер организует структурированное обсуждение: задает аудитории вопросы, выстроенные в определенной логике. Например, последовательность вопросов может быть такова: «Давайте для начала максимально точно воспроизведем, что происходило в игре. Итак, какие действия предпринимались продавцом? Как реагировал клиент? Какой результат был достигнут? А теперь давайте проанализируем, какого результата мы хотели достичь. Почему получилось или не получилось? Какие действия были эффективны, что и как можно было сделать лучше?»

В случае отсутствия времени тренер может принять решение сразу после ролевой игры провести структурированное обсуждение. Тогда лучше до начала игры согласовать набор и логику вопросов, которые будут обсуждаться после ее проведения, и записать их на флипчарте. Например: «Коллеги, я прошу вас внимательно наблюдать за процессом нашей ролевой игры. Потом мы обсудим четыре вопроса: “Удалось ли продавцу установить контакт с клиентом? По каким критериям вы делаете вывод, установлен контакт или нет? Какие действия продавца способствовали установлению контакта, а какие мешали? Что можно было бы сделать лучше для установления контакта с клиентом?”»

Независимо от того, как будет построено обсуждение, важно соблюдать правило: первым дается слово игроку, игравшему основную роль, или, как ее называют в специальной литературе, роль протагониста (например, менеджера по продажам в тренинге по техникам продаж или менеджера, ставящего задачу сотруднику, в тренинге по техникам управления). Это принципиально важно, поскольку позволяет гораздо эффективнее организовать выход игрока из роли и не допустить нарастания эмоционального напряжения. Особенно это необходимо в случае, когда игрок действовал не так успешно, как ему бы хотелось. Получив слово, он может высказаться и изложить свою позицию, дать оценку происходящего первым. Иначе есть опасность, что другие участники начнут высказываться критически и у протагониста, во-первых, будет нарастать напряжение, во-вторых, возникать постоянное желание прервать говорящего, прокомментировать свои действия и поспорить с ним по поводу его замечаний.

Далее рекомендуется дать слово участникам, находившимся в позиции наблюдателей, и только потом – исполнителю роли, называемой в специальной литературе антагонистом (например, клиента, сотрудника, которому менеджер дает задание, и т. п.).

Это позволит хотя бы частично сделать наблюдателей участниками ролевой игры. Так, например, они могут обсудить свое видение того, какой результат был достигнут, какие действия протагониста были эффективны, что можно сделать лучше. Только потом исполнитель роли антагониста «раскрывает карты»: говорит о том, какую роль играл, что чувствовал, как на нем отражались действия протагониста. Тем самым наблюдатели тоже раскрывают свои представления, высказывают предположения, и теперь можно проверить, насколько они были правы.

Тренеру рекомендуется высказывать свое мнение только после того, как обсуждение практически закончилось и все участники озвучили свои мысли. Это дает возможность учесть высказанные мнения, сделать обобщение, прокомментировать наиболее важные для участников моменты.

4.3. Управляемые дискуссии

Без управляемой дискуссии практически невозможно провести ни один тренинг, поскольку в любом случае он должен включать обсуждение участниками какой-либо темы.

В этом разделе мы разберем два вопроса.

Во-первых, **каким образом на тренинге может быть организовано обсуждение** между участниками. Тренер способен использовать разные форматы обсуждения в зависимости от своих задач и ситуации группы. Удачный выбор формата позволяет разнообразить методы, используемые на тренинге, добавить динамизма, повысить активность и степень включенности участников в процесс и даже эффективнее организовать обсуждение.

Во-вторых, **как тренер должен управлять обсуждением**. Независимо от того, какой формат выберет тренер, он должен владеть техниками управления групповой дискуссией и принятия решений в группе (техниками фасилитации).

4.3.1. Форматы организации обсуждения на бизнес-тренинге

Итак, рассмотрим некоторые из форматов построения обсуждения на тренинге.

Вопросы-ответы

Тренер отвечает на вопросы аудитории

Общая дискуссия

Выстраивается обсуждение, в котором принимает участие вся группа.

Такой формат построения дискуссии – один из наименее затратных по времени. Его минус в том, что тренеру бывает сложно вовлечь всех участников в обсуждение. Поэтому, если в обсуждении участвуют только несколько наиболее активных участников, возможно, стоит использовать другие техники, описанные ниже

Работа в малых группах

Участники обсуждают вопрос или выполняют задание в малых группах, затем группы делают сообщения и организуется общая дискуссия, тренер обобщает ее итоги.

Очень часто организация обсуждения в малых группах продуктивнее общей дискуссии, поскольку позволяет шире вовлечь участников и создать больше возможностей высказаться для каждого.

При организации работы в малых группах тренеру следует учесть ряд особенностей и подводных камней применения этой техники дискуссии.

Во-первых, нужно выбрать оптимальный способ формирования малых групп. Существует много способов деления участников на группы: случайным образом (расчет на «первый-второй-третий-...»), по итогам упражнения-энергизатора, по определенному критерию.

Во-вторых, тренеру важно не терять контроль над обсуждением в малых группах. Ошибочно думать, что, если группы начали работу, тренер может спокойно пить кофе и заниматься своими делами. Ему необходимо контролировать процесс, периодически обходя все группы. Это позволит избежать ряда проблем: не до конца поняли задание, возник конфликт или неконструктивное обсуждение, с которыми сами участники справиться не могут, и т. д.

В-третьих, тренеру важно управлять временем работы малых групп. На само задание изначально рекомендуется давать меньше времени, чем необходимо, поскольку всегда легче добавить время, чем получить ситуацию, когда половина групп справилась и ждет, а вторая – увлеченно работает. В процессе тренер может помогать одним группам и задавать дополнительные вопросы другим. Тогда группы более-менее одновременно завершают свою работу.

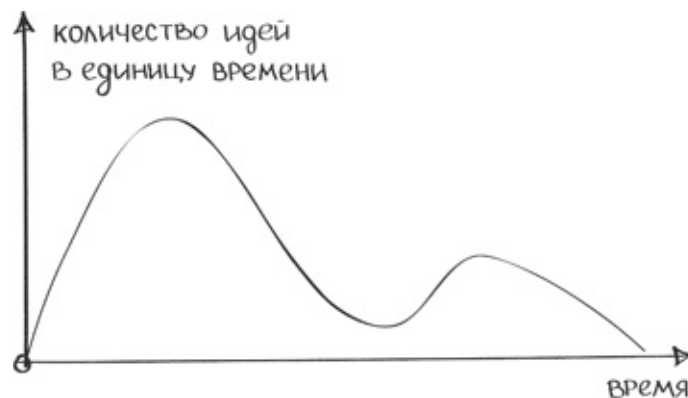
Наконец, в-четвертых, если все-таки группы выходят на обсуждение с разной степенью готовности и есть те, которые не успели закончить, тренеру важно организовать общее обсуждение так, чтобы первыми выступали именно неподготовленные. Это помогает избежать ситуации, когда участники будут продолжать готовить свое выступление во время обсуждения докладов других групп, отвлекаясь сами и отвлекая других

Мозговой штурм

Тренер задает тему/проблему/вопрос, и все участники в свободной форме высказывают свои идеи. Тренер следит, чтобы по возможности все говорили по очереди. Все идеи фиксируются на флипчарте. Критика до момента окончания сбора идей запрещена, тренер старается создать благоприятную атмосферу, чтобы участники высказали как можно больше предложений.

Оптимальный размер группы – 7–25 участников. Наиболее эффективен в условиях работы в группе без видимой иерархии участников, позитивной атмосферы и открытого взаимодействия.

График отражает динамику высказывания идей участниками мозгового штурма.



Опыт показывает, что чаще всего есть две волны, а между ними наблюдается пауза, когда у самих участников и ведущего может возникнуть ощущение, что идей больше нет и необходимо закончить. Тем не менее целесообразно не прекращать мозговой штурм, выдержать паузу, призвать участников подумать и высказать другие идеи. Закончить можно, когда даже после паузы в 1–2 минуты идей больше не возникает.

Рекомендации для тренера:

- записываются все идеи, даже очень спорные;
- важны позитивный настрой ведущего, блокирование критики и предварительной оценки идей (даже на уровне невербальных реакций, таких как ироничные улыбки);
- не стоит записывать, кто автор идей;
- последние предложения обычно оказываются лучше первых, важно продолжать мозговой штурм достаточное время

(см. график выше)

Письменный вариант мозгового штурма

Участники письменно высказываются по поставленному вопросу/проблеме, затем все предложения собираются тренером. Во время перерыва (обычно на кофе-брейк) тренер записывает все идеи/предложения на флипчарте и затем организует общее обсуждение.

В отличие от классического мозгового штурма этот вариант позволяет получить материал для обсуждения с соблюдением анонимности авторов.

Условия использования (в отличие от обычного мозгового штурма):

- в группах с иерархическим строением и асимметричными позициями;
- для поиска решений более сложных задач (например, требующих экспертного подхода, технических проблем и т. д.);
- для задач, в которых разработка идеи занимает много времени;
- для людей, которые не любят формат дискуссий, обсуждения и пассивны, если требуется «рождать идеи на публике»

Техника мозгового штурма «6–3–5»

Суть техники может быть выражена формулой: 6 участников группы за каждые 3 минуты рожают 5 идей (формат может быть изменен, например 6–3–3, 5–3–5 и т. д.).

Участники разбиваются на группы по 6 человек, каждая получает чистый лист флипчарта и за определенное время (например, 3 минуты) должна выдвинуть и записать определенное число идей/предложений (например, 5) по поставленному вопросу. Затем каждая группа передает по кругу свой лист с записанными идеями/предложениями, и процедура повторяется.

Техника представляет собой сложный вариант письменного мозгового штурма, где лимит времени и соревнование между группами мотивирует участников. Процесс стимулируется за счет того, что, получая лист с другими предложениями/идеями, члены

группы могут конкретизировать и развивать их.

Оптимальный размер группы – 17–30 участников.

Слабость метода в том, что все идеи/предложения написаны подряд и логически не структурированы, возможны повторы. Это существенно затрудняет последующее обсуждение и анализ. Тем не менее техника 6–3–5 позволяет быстро вовлечь всех участников в обсуждение и собрать большое число идей и предложений. Целесообразно проводить сбор непосредственно перед перерывом, в течение которого идеи могут быть структурированы тренером или рабочей группой и представлены для общего обсуждения в более удобном виде

Техника мозгового штурма «Аукцион идей»

Участники в малых группах набирают идеи (предложения). Затем каждая группа по очереди высказывает по одной идее (предложению), не повторяя чужих. Группа, у которой оказалось больше своих идей, объявляется победителем аукциона

Техника «Мастерская»

Вариант динамично организованного письменного мозгового штурма. Каждый участник на листе формата А4 пишет свои идеи/ответы на определенный вопрос (например: «Каковы, по вашему мнению, основные проблемы, которые мешают развитию нашей компании?»). Каждая идея/ответ записывается тезисно крупными буквами на отдельном листе (желательно не более 5 слов). Затем все листы собираются и вывешиваются на стене/доске, участники могут комментировать свои идеи. Параллельно происходит их структурирование – листы со схожими предложениями вывешиваются рядом.

Размер группы – 7–25 участников. При большем количестве (до 100 человек) они могут быть объединены в малые группы и давать предложения от них.

Техника способствует вовлечению участников, когда важно, чтобы каждый высказал свою точку зрения, и удобна, когда нужно структурирование предложений.

Комментарии и рекомендации для тренера:

- собирать предложения лучше равномерно: каждый из участников по кругу дает по одному-два листа А4 с идеями;
- собирая идеи и вывешивая их на стене, важно выслушивать

комментарии предложивших их участников

Техника мягкого голосования

На тренингах возникают ситуации, когда необходимо быстро, но с вовлечением всех участников выбрать 2–3 варианта из множества предложенных.

Например, посредством мозгового штурма участники предложили 15 ситуаций, и необходимо выбрать две из них для ролевой игры. В этом случае вместо долгого обсуждения вариантов можно использовать технику мягкого голосования. Она особенно актуальна при большом числе участников. Каждый участник получает право на выбор некоторого числа вариантов из рассматриваемых (как правило, оно рассчитывается по формуле $n/3$, где n – число предложений).

В нашем примере с 15 ситуациями для ролевых игр у каждого будет по 5 голосов. Тренер просит участников выйти к флипчарту и отметить галочками, крестиками или любыми другими знаками выбранные варианты. Можно использовать специальные цветные самоклеящиеся кружочки (особенно если участников много).

Голоса подсчитываются тренером, и выбирается 2–3 варианта/предложения из общего списка, набравшие наибольшее число голосов

Метод «Светофор»

Участники получают три разноцветные карточки и могут обозначать свое мнение с помощью этого «светофора»: красный – «категорически не согласен»; желтый – «не совсем согласен, но принципиальных возражений нет»; зеленый – «согласен». Таким образом можно быстро структурировать вопросы от наиболее принципиальных и спорных до самых приемлемых для всех.

Техника используется при управлении сложными дискуссиями в крупных группах (50–150 участников) с большим числом идей/предложений, вопросов для обсуждения (планы на будущее, уставы, документы)

Балинтовские группы^[13]

Формат с поэтапным построением обсуждения случая из практики. Первый этап состоит в том, что все желающие

участники кратко описывают ситуацию и суть проблемы, затем все вместе выбирают один из случаев для более детального рассмотрения.

Далее участник, предложивший ситуацию, дает более детальное ее описание: события, участники, цели, действия, результаты, проблемы, – и формулирует свой запрос: что он бы хотел получить от группы в результате обсуждения.

На следующем этапе всем участникам дается возможность задать вопросы на прояснение, понимание ситуации. Участник, представлявший ситуацию, отвечает на них. Затем каждый предлагает свое видение ситуации и проблемы и свой вариант решения. Участник, представлявший ситуацию, принимает мнения молча, без дополнительных комментариев и объяснений. В завершение ему предоставляется возможность сделать выводы, прокомментировать высказывания всех, отметить те, которые ему помогли

Панельные дискуссии

В панельных дискуссиях участвуют эксперты и тренинговая группа. Эксперты обсуждают вопрос/проблему между собой или просто делают короткие презентации. Остальные задают вопросы и высказывают свои комментарии, что позволяет ведущему (тренеру) дополнять и направлять обсуждение между экспертами.

В качестве экспертов могут выступать участники группы или приглашенные специалисты

Техника «Аквариум»

Одна группа обсуждает ту или иную тему в рамках содержания тренинга, вторая наблюдает. Причем наблюдение может быть структурировано за счет того, что группа заполняет формы, оценивает содержание или процесс обсуждения с точки зрения определенных заранее критериев.

Стоит отметить, что техника «Аквариум» используется не только для организации дискуссий, но также и для разного рода игр и упражнений: в этом случае часть группы в них участвует, а часть – наблюдает за их действиями

«Метод оппонентов»

Из числа участников выбирается группа оппонентов –

людей, которые готовы играть роль критиков по всем возможным аспектам. Остальные участники выдвигают идеи, предложения, свое видение способов действий в определенной ситуации и т. д., а оппоненты критикуют.

Техника обычно используется в малых группах (7–25 участников), однако может быть применена и в большой аудитории (до 150 человек)

Организация дискуссии двух групп оппонентов

Участники делятся на две группы, каждая из которых готовит аргументы и затем отстаивает свою точку зрения в дискуссии друг с другом. Формат хорошо работает в ситуации, когда есть два полярных мнения по тому или иному вопросу, поскольку позволяет выявить мнения участников и организовать диалог между ними

Формат дискуссии «Два оппонента и голосующие участники»

Данный формат предполагает, что дискуссию между собой ведут два заранее выбранных участника, отстаивающих противоположные точки зрения. Оппоненты сидят друг напротив друга и по очереди высказывают аргументы либо ведут свободную дискуссию. Все остальные «голосуют ногами» следующим образом. Изначально участники становятся за спиной того оппонента, мнение которого они поддерживают. Затем по мере обсуждения, если слова другого оппонента им нравятся, они могут перейти и встать за его спиной. В течение дискуссии участники могут переходить любое число раз. Благодаря этому видно, насколько аргументы оппонентов влияют на аудиторию

Техника «Заседание суда»

Участники делятся на три группы: обвинители, адвокаты и судьи. Выбирается предмет обсуждения, в котором выделяется та или иная проблема. Затем организуется последовательная аргументация со стороны группы обвинения и защиты по выбранному предмету и заключительное слово суда по определенным критериям.

Например, в рамках тренинга по стратегическому планированию можно организовать суд над стратегическим

планированием, которое обвиняется по двум пунктам:

1. Стратегическое планирование бесполезно.
2. Даже если оно полезно, то в реальной ситуации его невозможно качественно провести.

Соответственно, одна из групп участников будет поддерживать аргументами точку зрения о том, что стратегическое планирование не нужно или нереализуемо на приемлемом уровне качества, вторая – опровергать их, а третья играть роль судей, которые должны услышать все аргументы и высказать мнение, какие из них весомее и почему

Техника «Микрофон»

Применяется для повышения активности и вовлечения участников (или ограничения активности отдельных участников).

Суть техники проста: говорит тот участник, у которого в руках «микрофон» (маркер, мячик). Передавать его могут сами участники или только тренер.

Техника используется, например, при обсуждении итогов тренингового дня. Тренер может задать вопрос, например: «Что и как я могу использовать в своей практической деятельности по итогам сегодняшнего тренинга?» Он берет в руки мяч и рассказывает о процедуре обсуждения. Затем бросает мяч одному из участников, тот высказывает свое мнение и перебрасывает мяч другому. И так далее, пока все участники группы не выскажутся по обсуждаемому вопросу.

Важно отметить, что первым получает от тренера мяч тот из участников, который готов высказаться. Эту готовность тренер может определить по невербальной коммуникации: такие участники обычно сидят в уверенной, не напряженной позе, смотрят в глаза тренеру, слегка наклонившись вперед

4.3.2. Техники фасилитации. Управление обсуждением в группе

Что такое фасилитация. Задачи и содержание деятельности фасилитатора

Фасилитация – управление процессом группового обсуждения или принятия решения. Поэтому любая дискуссия так или иначе требует от тренера владения этим навыком.

Основная задача фасилитатора как организатора эффективного процесса коммуникации – привести группу к конкретным соглашениям, результатам в обсуждении. Большинство обсуждений на тренинге направлены на то, чтобы участники путем обмена мнениями и совместного анализа пришли к определенным выводам. Обычно это выводы о том, какие представления более соответствуют реальности и какие способы действия эффективнее.

Для понимания содержания деятельности фасилитатора важно разобраться в этимологии слова «фасилитация». Действительно, почему мы употребляем именно его, а не слово «модератор» или, например, русское «ведущий»?

Термин происходит от английского *facilitate* – «помогать», «облегчать». Таким образом, его значение существенно отличается от значений слов «ведение», «модерация». В переводе с латыни *modero* – «умеряю, сдерживаю», а *moderator* – «управляющий, удерживающий в повиновении». Слово «ведущий» означает «идущий впереди, головной; тот, кто возглавляет».

Фасилитация – прежде всего создание условий для того, чтобы обсуждение и принятие решений в группе проходило максимально эффективно. Она предполагает **управление** в рамках обсуждения **тремя основными составляющими**:

- **содержанием**: организация продвижения к достижению целей. Тренеру далеко не все равно, что обсуждается в рамках тренинга. Управление содержанием, исходя из сути процесса фасилитации, не может осуществляться директивно, а строится на основе консенсуса;

- **вовлечением участников**: без этого невозможны образовательный эффект и изменение организационного поведения участников;

- **процессом**: задачи тренинга должны решаться максимально четко, за минимальное время. За счет использования различных техник, форм и методов организации обсуждения должны создаваться максимально благоприятные условия для вовлечения участников и управления содержанием.



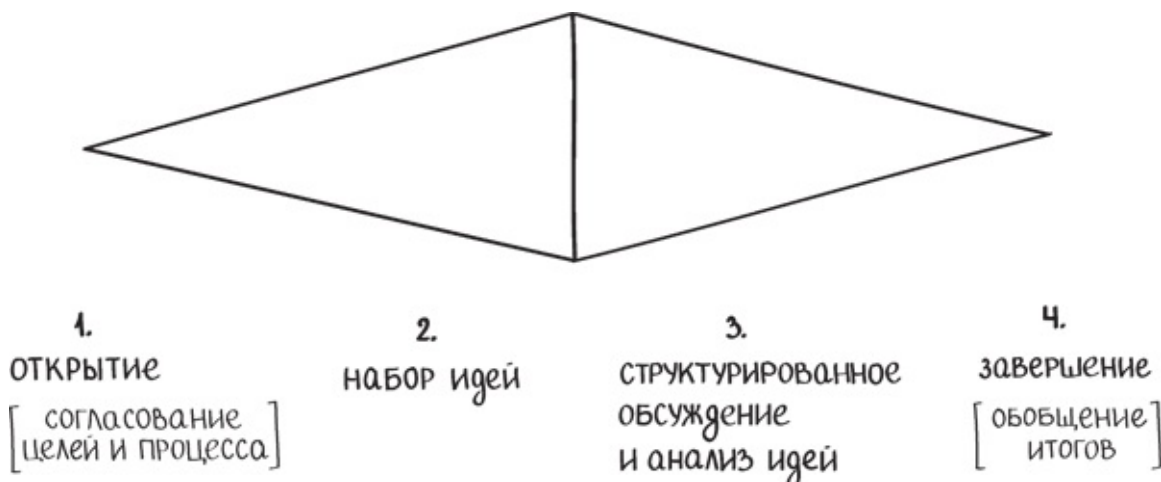
Управление содержанием в процессе фасилитации

Управление коммуникацией в тренинговой группе строится по той же логике, что и управление диалогом: сначала организуется процесс понимания, а затем реализуется влияние. Разница только в количестве участников.

Технологическая схема построения процесса коммуникации в группе, обеспечивающая управление содержанием, включает четыре ключевых этапа:

- постановка задачи/вопроса и мотивация участников к его обсуждению/решению; согласование процесса (как будут построены совместная работа/обсуждение);
- набор идей/предложений/решений, информации для принятия решения;
- анализ идей и выбор оптимального решения;
- завершение/подведение итогов.

Можно изобразить этапы в виде «ромба фасилитатора».



Любое обсуждение (открытую дискуссию, анализ результатов ролевой игры или упражнения) в тренинговой группе целесообразно проводить по этой технологической схеме. Нарушение последовательности или недостаточная проработка того или иного этапа приводят к снижению эффективности работы группы, потере времени, нарушению атмосферы.

Рассмотрим этапы процесса управления коммуникацией в группе и типичные ошибки фасилитаторов.

Этап 1. Согласование целей, задач и процесса обсуждения с участниками. Означает, что у участников формируется единое понимание:

- целей и предполагаемых результатов обсуждения;
- связи целей и задач обсуждения с предыдущими частями тренинга, их места в решении общих задач тренинга;
- предмета обсуждения.

Кроме того, важно мотивировать участников к обсуждению, показав им его практическую значимость. Например: «В рамках предыдущей работы мы выделили ключевые проблемы, на решение которых будет направлен план организационного развития компании. Их оказалось пять: *(перечисление ключевых проблем)*. Теперь важно провести анализ каждой проблемы, определить их причины, чтобы затем выделить корневые, создать план решения. Давайте начнем обсуждение с первой проблемы – “неэффективное взаимодействие подразделений”. Предлагаю каждому из участников поделиться видением ее причин».

Целесообразно согласовать процесс построения обсуждения и использование его результатов в последующих блоках тренинга. Например: «Сейчас мы составим список проблемных ситуаций, которые либо встречались в вашей практике, либо вас беспокоят. Затем путем мягкого

рейтингового голосования (я чуть позже расскажу, как именно) мы выберем три ситуации и воспроизведем их в ролевой игре».

Тренеру важно четко обозначить цель и задачи, предмет обсуждения. Не бойтесь потратить 2–3 минуты и сделать «мостик» от предыдущей части тренинга, пояснив, как данная дискуссия связана с его общей логикой.

Если у участников нет единого понимания или они не мотивированы, они начинают говорить о разном, размывается предмет обсуждения, из-за отсутствия четкой цели теряются критерии оценки идеи, управляемость дискуссией резко снижается.

Можно выделить две типичные ошибки фасилитатора на этом этапе организации обсуждения:

- **Недостаточно четко проработана постановка задачи или вопроса на обсуждение (принятие решения).** В этом случае из-за разницы в понимании участниками ситуации и стоящих перед ними задач высока вероятность того, что они начнут предлагать идеи, варианты действий, решения, ориентируясь на разные задачи, но даже не догадываясь об этом. В итоге после долгих выяснений, потеряв много времени, все поймут, что спорили зря, поскольку изначально по-разному понимали ситуацию и/или задачи. Кроме того, из-за недостаточно четко обрисованной ситуации некоторым участникам задачи могут казаться неактуальными и неважными либо они могут считать, что таких задач нет. Как правило, они не будут четко формулировать эту мысль, а просто не станут активно участвовать в общей дискуссии, и фасилитатор не поймет, почему многие участники пассивны. Поэтому, прежде чем перейти к обсуждению, важно убедиться, что все четко и однозначно понимают обсуждаемый вопрос и стоящие перед группой задачи и мотивированы к поиску их решения.

- **Пропуск этапа согласования логики построения групповой работы и обсуждения** может привести к сложностям в управлении группой. Возможно, уже в середине обсуждения кто-то предложит, как лучше организовать процесс обсуждения, в какой последовательности и как рассматривать вопросы. Это может привести к тому, что участники вместо проработки содержания будут спорить, как лучше обсуждать вопрос. Поэтому фасилитатору лучше заранее согласовать с участниками план процесса обсуждения. Конечно, потом с согласия группы его можно будет изменить, если возникнет такая необходимость.

Этап 2. Отбор идей, мнений. Первоначальный этап обсуждения всегда связан со сбором мнений участников. Это позволяет и тренеру, и

участникам сориентироваться в содержательном поле, актуальном в момент обсуждения.

Просто собирая мнения и не переходя на этом этапе к их детальному анализу и оценке, соотнесению со своим опытом, тренер может:

- лучше понять участников, их способы мышления и действия и на этой основе продумать стратегию дальнейшего обсуждения;
- четко зафиксировать по итогам обсуждения, что думают участники о его предмете, и тем самым сформировать содержание для последующей дискуссии. В дальнейшем тренеру будет проще представить свои идеи, проблематизировать представления и способы деятельности участников, поскольку он будет опираться на высказанные ими мнения;
- включить всех участников в обсуждение (поскольку иначе, если начать обсуждать более глубоко идею первого участника, остальные могут забыть или не высказать свои мысли).

С точки зрения участников, этап сбора мнений обеспечивает:

- вовлечение: все участники видят, что фасилитатор прислушивается к ним, задает и поддерживает ценность мнения каждого;
- время подумать, пока другие высказываются, и сформулировать свое мнение по обсуждаемому вопросу/задаче. Это важно, поскольку не все могут сразу сформулировать свое мнение, некоторым необходимо сначала подумать. Учет мнения каждого участника крайне важен в управлении дальнейшей дискуссией. Так, если у кого-то нет своего мнения, сужается набор техник аргументации, которые могут быть использованы (например, нельзя применить самую эффективную технику убеждения, связанную с поиском противоречий в логике оппонента). Участник, не имеющий своего мнения, может занять изживденческую позицию в обсуждении;
- ощущение системности, четкого процесса построения обсуждения и принятия решений.

Эффективный процесс сбора мнений требует от тренера:

- использования открытых и общих вопросов. Например: «Какие есть комментарии по игре?», «Что вам показалось эффективным и что можно сделать лучше?», «Итак, мы обсуждаем маркетинговую стратегию нашей компании, какие есть мнения по этому поводу?»;
- поощрения активности участников, их желания высказаться;
- поддержания благоприятной безоценочной атмосферы, принципа ценности мнения каждого;
- фиксации всех идей на флипчарте (если идея/мысль не ясна, стоит

задать уточняющие вопросы, перефразировать и только после этого зафиксировать).

Типичная ошибка фасилитатора на этом этапе управления обсуждением в группе **состоит в том, что он не собирает все мысли участников, а хватается за обсуждение первой же высказанной идеи.** Как правило, сами участники его на это провоцируют, поскольку, высказывая идею, начинают ее обосновывать, а другие вступают с ним в спор. Если фасилитатор пойдет на поводу у участников в такой ситуации, он фактически пропустит этап сбора всех мнений по данному вопросу и перейдет к этапу обсуждения и анализа. Правильнее же зафиксировать идею/предложение, вернуться к сбору мнений остальных участников и продолжать этот процесс до тех пор, пока все мнения/варианты решений не будут высказаны, – и только после этого переходить к структурированию, анализу и обсуждению.

Этап 3. Структурированное обсуждение, анализ идей, поиск решения. Когда мнения участников собраны и зафиксированы, тренер проводит структурированное обсуждение, направленное на анализ и поиск решений, формулирование выводов. Разберем это на примере организации обсуждения ролевой игры или упражнения.

После того как участники обменялись мнениями и ощущениями по итогам игры, тренер с помощью серии продуманных вопросов организует более структурированное обсуждение. В зависимости от ситуации и задач он может выбирать разную последовательность вопросов. Например, сначала организовать обсуждение тех аспектов игры, которые уже были озвучены самими участниками, а затем перейти к обсуждению тех вопросов и выводов, которые не были высказаны участниками на этапе сбора мнений.

Другой вариант – организовать дискуссию через серию вопросов и использовать имеющееся содержание как материал для обсуждения. Пример серии вопросов по структурированному обсуждению ролевой игры: «Давайте последовательно обсудим все составляющие технологии продаж, используемые участниками игры. Был ли достигнут контакт? За счет чего? Удалось ли выяснить реальные потребности клиента? Как происходило выяснение потребностей клиента? Какие техники использовались и что можно было бы сделать еще лучше?..»

Типичная ошибка фасилитатора на этом этапе – проведение анализа предложенных участниками идей/вариантов решений задачи в формате «каждый участник по очереди высказывает свои аргументы». Это может

привести к тому, что участники будут стоять на своем и не придут к единому мнению. Фасилитатору важно анализировать основания мнений участников, искать причины несогласия, фиксировать их и **организовывать обсуждение ключевых моментов и противоречий.**

Например: «Итак, есть два разных мнения: одна часть участников считает, что в ролевой игре удалось установить контакт с клиентом, другая – что не удалось. Мне кажется, причина в том, что участники по-разному понимают смысл выражения “построить контакт с клиентом”. Те, кто считает, что контакт установлен, понимают под ним... Другая группа участников понимает под контактом... Так ли это? Какие есть комментарии по этому поводу?»

Этап 4. Завершение (обобщение итогов).

В завершение любой групповой коммуникации тренер должен резюмировать итоги. Важно, чтобы у всех участников возникло чувство завершенности обсуждения и ощущение того, что они вынесли нечто ценное из дискуссии.

Типичная ошибка фасилитатора в том, что он не переходит к этапу завершения, когда регламент обсуждения истекает. Так, если участники по той или иной причине не могут прийти к единому мнению, фасилитатор, видя это, поддерживает бесперспективное обсуждение и не оставляет времени на этап завершения, подведения итогов. В итоге время заканчивается, участники не удовлетворены отсутствием результата и испытывают негативные эмоции.

Правильным решением в данной ситуации было бы в определенный момент подвести промежуточные итоги, дав участникам понять, что они продвинулись в решении вопроса/задачи, и наметить дальнейшие совместные действия.

Например: «Уважаемые коллеги! У нас остается двадцать минут до завершения работы, и если мы не примем решение продлить регламент, предлагаю перейти к обсуждению итогов. Нет возражений? Мне кажется, мы продвинулись к цели в ходе нашей встречи. Итак, мы согласовали ситуацию, наши задачи, сузили набор вариантов решений до двух, но пока, к сожалению, не пришли к единому мнению. В пользу каждого из вариантов есть свои аргументы (*перечислить*). Правильно ли я понимаю ситуацию? Есть ли какие-то дополнения и уточнения содержательных итогов обсуждения?» Далее фасилитатор может обсудить с группой последующие шаги: что и как должно быть сделано, чтобы принять решение или согласовать ответ на вопрос.

Другой пример: «Уважаемые коллеги, насколько я вижу, у нас

сложилось две точки зрения насчет... Первая состоит в том, что... вторая – ... Лично я считаю более эффективным второй подход, поскольку... Тем не менее тренинг и нужен для того, чтобы каждый участник мог проработать, обсудить и выбрать стратегию, которую считает максимально эффективной. Я хотел посоветоваться, уважаемые коллеги: стоит ли нам двинуться дальше, к другим темам, или продолжить обсуждение – но тогда придется сократить время на проработку других тем. Мое мнение... Что скажете?»

В большинстве случаев фасилитатору удастся выстроить поэтапное обсуждение по вышеописанной технологии. Участники достаточно динамично переходят от одного этапа к другому, и структура обсуждения выглядит следующим образом: быстро согласуется задача, участники озвучивают свои мнения и предложения, далее в ходе обсуждения принимается то или иное мнение или решение.

Но иногда мнения участников практически по всем вопросам существенно расходятся. Это может произойти уже на этапе постановки задачи – участники совершенно по-разному понимают цели обсуждения; при согласовании процесса у них могут быть совершенно разные точки зрения по этому поводу. В этом случае схема обсуждения выглядит уже сложнее: каждый из вопросов, требующий согласования и принятия решения, проходит все вышеперечисленные этапы обсуждения.

В этом случае, как это отражено в таблице, последовательность этапов обсуждения задает содержание групповой коммуникации, причем не только «по вертикали», но и «по горизонтали».

	Согласование вопроса/задачи для обсуждения	Сбор мнений/идей	Анализ и обсуждение мнений/идей	Выбор наилучшего варианта решения	Завершение, резюме
Согласование вопроса/задачи для обсуждения	Постановка задачи: «Сейчас будем согласовывать задачу нашей совместной работы»	Сбор мнений относительно того, в чем состоит задача	Анализ и обсуждение мнений по поводу того, какую задачу решать	Выбор задачи	Резюме — какую задачу будем решать
Мотивация участников к обсуждению/решению задачи	Постановка вопроса о том, что не все мотивированы к решению задачи	Сбор мнений — почему у некоторых участников отсутствует мотивация	Анализ и обсуждение, влияние на тех, кто не мотивирован	Принятие решения — продолжать ли обсуждение	Резюме выводов и решений

	Согласование вопроса/задачи для обсуждения	Сбор мнений/идей	Анализ и обсуждение мнений/идей	Выбор наилучшего варианта решения	Завершение, резюме
Согласование процесса построения групповой работы	Постановка задачи согласования процесса организации работы группы	Сбор мнений о том, как может быть организован процесс	Анализ и обсуждение вариантов	Выбор максимально эффективного варианта	Резюме — как будет организован процесс работы группы
Сбор мнений/идей
Анализ и обсуждение мнений/идей
Выбор наилучшего варианта решения
Завершение, резюме

Как видно из таблицы, например, если фасилитатор понимает, что задача неочевидна и есть различные точки зрения по поводу того, какие вопросы необходимо решить, он выносит эту тему на обсуждение группы по той же схеме: фиксирует ситуацию и ставит цель по согласованию задачи – собирает мнения участников – выстраивает анализ, обсуждение мнений и выбор наиболее эффективного решения и подводит итог.

С точки зрения техник управления содержанием обсуждения целесообразно отметить еще три момента:

- Фасилитатор отвечает за управление содержанием обсуждения. Это не значит, что он эксперт и у него есть собственное мнение по вопросу. Наоборот, он старается не высказывать свою точку зрения. Управление содержанием означает, что фасилитатор путем постоянного парафраза и фиксации материала удерживает общую логику обсуждения. Если участники отклоняются от темы, он должен зафиксировать это и поставить перед группой вопрос о том, стоит ли сменить тему обсуждения для решения тех задач, которые были поставлены перед данным мероприятием. Такую технику можно образно назвать «техникой альпиниста»: постоянные парафразы и фиксация содержания на флипчарте играют роль страховочных колышков, которые альпинист забивает в лед, поднимаясь по склону. Поэтому при возникновении разногласий или споров всегда можно вернуться к тому содержанию, которое было согласовано и зафиксировано с помощью парафраза. Тем самым фасилитатор, как альпинист, «забивает колышки», согласуя каждое принятое промежуточное решение, и продвигается к нахождению окончательного решения или согласованного ответа группы на поставленный вопрос.

- Фасилитатор отвечает за организацию эффективной коммуникации между участниками обсуждения. Одна из его функций – следить за тем, чтобы все были вовлечены в дискуссию и понимали друг друга. В случае возникновения непонимания фасилитатор должен прояснить тезисы того или иного участника путем парафраза и фиксации основных идей на флипчарте.

- Фасилитатор активно использует «принцип консенсуса». Часто не удается принять решение или найти ответ, на 100 % устраивающий всех участников, но это и не входит в задачи фасилитатора. Он должен найти ответ, который будет принят на основе консенсуса. Консенсус – решение группы, одобренное всеми как максимально адекватное в данных условиях, когда все другие решения (в том числе продолжение спора) хуже. Иными словами, консенсус – это не когда все согласны на 100 %, а когда все «могут жить» с данным решением.

Управление вовлеченностью участников в процессе фасилитации

Чтобы гарантировать максимальную вовлеченность участников, фасилитатору необходимо обеспечить **четыре условия**:

1. Фасилитатор должен создать **благожелательную, открытую, рабочую, конструктивную атмосферу** в группе. Демонстрировать своим примером **уважительное отношение** ко всем без исключения и призывать к этому остальных членов группы. Уважительное отношение важно не только на вербальном (не допускаем критику личностей, некорректные высказывания, поощряем открытый конструктивный поиск решений), но и на невербальном уровне. Фасилитатор должен мягко пресекать неконструктивные обсуждения, ведущие к межличностным конфликтам, а не к поиску решений.

Даже при возникновении конфликтов между участниками фасилитатор обязан оставаться нейтральным, позитивным и конструктивным и переводить любые конфликтные ситуации в плодотворный разбор мнений по поводу путей решения общих задач мероприятия.

2. Фасилитатор должен **построить процесс групповой работы таким образом, чтобы все участники были уверены в важности мнения каждого из них**. Для этого он поощряет активность участников, дает высказаться всем, организует процесс понимания каждой высказанной идеи. Он выстраивает процесс коммуникации в группе так, чтобы сначала все идеи понимались и при необходимости уточнялись (с помощью вопросов), затем перефразировались, и только потом давались комментарии, ответы, замечания от других членов группы и фасилитатора.

Один из принципов работы фасилитатора – нет изначально плохих идей, все они заслуживают внимания и анализа. Если предложение высказано нечетко или, например, непонятно, как идея может работать, фасилитатор задает вопросы, которые помогают прояснить и развить их. Даже если участник высказывает свои идеи некорректно по содержанию или форме, фасилитатор посредством парафраза старается зафиксировать и найти конструктивное зерно в его словах.

3. **Все участники должны понимать смысл происходящего** и его связь с их личными целями и интересами. Благодаря этому возникнет мотивация к обсуждению и активной работе в группе. Данный процесс постоянный, фасилитатор на всем протяжении работы группы и обсуждения должен следить за тем, чтобы все понимали, что происходит, что и почему обсуждается.

4. Фасилитатор должен **организовать «пространство»**, позволяющее **высказаться каждому участнику** (побуждаем всех высказываться, предоставляем для этого организационную возможность – например, все озвучивают свои мнения по очереди). Это важно, поскольку кто-то готов высказаться, даже если ему не дадут слова, а другим для этого недостаточно даже благожелательной атмосферы. Фасилитатор использует такие методы сбора идей/предложений, которые позволяют всем участникам активно включиться в обсуждение.

Управление процессом групповой работы и обсуждения

Фасилитатор отвечает за процесс обсуждения и выбор форм работы, отслеживает правила, принятые группой. В случае затруднений (например, группа не может прийти к согласию, динамика работы падает) он фиксирует возникшую ситуацию и предлагает внести изменения в процесс работы, которые, на его взгляд, могут привести к нужному результату. Например: «Мы обсуждаем два варианта решения, и за последние два часа нам не удалось выбрать один из них. Каждая из сторон уже неоднократно повторила свои аргументы, которые другой стороне кажутся неубедительными, и мы пошли по второму кругу. Я предлагаю обсудить, что делать: можем ли мы оставить ситуацию без решения, а если нет, какие есть идеи по поводу того, как прийти к консенсусу».

Важно особо выделить несколько техник, связанных с четкой организацией процесса групповой работы и обсуждения.

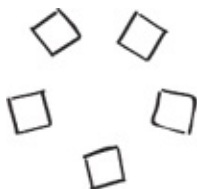
Организация пространства для обсуждения

Пространство групповой работы должно быть по возможности организовано таким образом, чтобы все участники видели друг друга и флипчарт, а между стульями было комфортное расстояние (30–50 см).

Вопрос, казалось бы, простой, однако многие начинающие фасилитаторы и тренеры стесняются пересадить участников и более эффективно организовать пространство, когда такая необходимость возникает. Например, при работе в малых группах достаточно часто бывает, что участники начинают обсуждение, располагаясь так:



Тренеру важно подойти к такой группе участников и организовать другой вариант их рассадки:



Например: «Уважаемые коллеги, давайте я вам помогу организовать более комфортное пространство для работы группы. Поверьте, так будет гораздо лучше. Пересядьте сюда, я помогу со стулом... *(переставляет стул)*»

Запись обсуждения на флипчарте

Это не просто визуализация и использование разных каналов передачи информации. И даже не просто фиксация мыслей участников. Флипчарт – инструмент фасилитатора по управлению групповой дискуссией, организации коллективной коммуникации и мышления.

Дело в том, что **флипчарт олицетворяет собой «коллективное сознание»**: написанное на нем видят все участники, оно становится общим содержанием. Фасилитатор может обращаться к этим записям, соотносить и сравнивать мысли, например: «Вы говорите... но как это соотносится с...», – указывая на записи на флипчарте. Поэтому целесообразно не перелистывать исписанные листы, а отрывать и развешивать их на стены с помощью бумажного скотча. Тогда все содержание дискуссии, начиная от постановки вопроса и задачи и до принятия решения, будет у участников и фасилитатора в буквальном смысле перед глазами, в прямом доступе и может быть оперативно использовано

Использование правил как договоренностей о принципах и законах, принятых для работы в группе

Правила совместной работы целесообразно согласовать либо в начале работы, либо при возникновении событий, нарушающих

эффективную работу группы (например, опоздания, звонящие сотовые телефоны и т. д.)

Использование различных форматов организации обсуждения

Форматы организации обсуждения рассмотрены выше. Иногда использование разных форматов повышает вовлеченность группы, динамичность и эффективность мероприятия

Важно четко разделять позиции фасилитатора и эксперта. Фасилитатор организует поиск решения, а эксперт имеет собственное мнение о том, в чем оно состоит. Например, эксперт скажет: «Мое видение задачи – ...», а фасилитатор: «Давайте согласуем задачу, какие есть мнения на этот счет?»

Опасная ситуация складывается, когда фасилитатор начинает действовать в качестве эксперта, предлагая идеи, аргументируя за или против разных вариантов решений, не отдавая себе в этом отчета. Тренер может высказывать свою точку зрения, но тогда он должен четко понимать, что он в этот момент становится не фасилитатором, а экспертом.

Если тренер совмещает две роли, то ведущей должна быть роль фасилитатора. Тогда он может дать самому себе слово как эксперту, а затем, зафиксировав свое мнение, вернуться к роли фасилитатора и обсудить его с аудиторией, как будто оно высказано не им.

Например: «Давайте согласуем задачу нашего обсуждения. *(Тренер выступает в роли фасилитатора.)* Я хотел бы поделиться с вами своим видением, а затем обсудить, насколько оно верно, и прийти к окончательной формулировке. *(Тренер выступает в роли фасилитатора, согласующего процесс обсуждения задачи.)* Итак, мое видение задачи... *(Тренер занимает позицию эксперта.)* Какие есть мнения? *(Тренер возвращается к роли фасилитатора, собирающего мнения участников.)* Итак, правильно ли я понял из ваших высказываний, что у нас есть два варианта формулировки?.. *(Тренер – фасилитатор, организующий выбор между двумя вариантами постановки задач на обсуждение.)*».

Мнения участников тренингов для тренеров

Полезные установки

- Верить, что каждый может привнести что-то важное.

- Верить, что группа в состоянии справиться со своими проблемами.
- Уважать интересы и потребности всех слушателей.

Вредные подходы

- Критиковать людей и их точку зрения.
- Принимать решения, не проконсультировавшись с группой.
- Заставлять группу делать то, чего она не хочет.
- Очень много говорить самому.
- Пытаться давить на группу, чтобы она приняла решение.

Что необходимо уметь хорошему фасилитатору

- Слушать и слышать.
- Справляться с бурными эмоциями.
- Приводить группу к консенсусу.
- Продвигать группу к поставленной цели.

Ведение дискуссий

Во время дискуссии фасилитатор должен:

- фокусировать обсуждение на теме;
- прояснять неясные моменты;
- дать шанс каждому участвовать;
- создать атмосферу сотрудничества;
- приводить разные высказывания к общему знаменателю;
- задавать ритм;
- помогать членам группы взаимодействовать;
- задавать открытые вопросы;
- позитивно реагировать на любые сигналы группы;
- поощрять индивидуальные высказывания участников;
- обеспечивать ясность в конфликтных и запутанных беседах между членами группы;
- получать ответы от группы, переадресовывать ей и отдельным участникам обращенные к вам вопросы и комментарии, не вмешиваться в групповые процессы, навязывая собственное мнение;
- помочь группе сделать выводы;
- быть готовым предоставить необходимую информацию;
- способствовать принятию решений;
- подвергать обработке выводы, сделанные в группе, и

предоставлять ей в приемлемой форме.

Чтобы запустить обсуждение:

- сделайте так, чтобы каждый ясно понимал, что и почему обсуждается;
- создайте комфортную для всех атмосферу;
- используйте вопросы, чтобы стимулировать обсуждение;
- записывайте высказанные идеи;
- соотносите то, о чем говорится, с конкретным опытом;
- используйте юмор

4.4. Метод кейсов

Метод кейсов (case study) – интерактивная технология обучения, построенная на анализе реальных или придуманных тренером бизнес-ситуаций. Участникам тренинга дается описание ситуации, с которой столкнулась реальная организация в своей деятельности, или смоделированной как реальная. Затем на основе описания участники сначала индивидуально, а затем совместно ищут лучшее решение. В завершение тренер дает обратную связь по итогам действий слушателей.

Метод позволяет создать для участников ситуацию, когда они получают опыт мышледействия в рамках тех тем тренинга, по которым невозможно или сложно провести ролевую игру или бизнес-симуляцию. Поскольку участники в рамках метода кейсов принимают решения на основе ситуации или обсуждают, какие действия они бы предприняли, они проявляют характерные для них способы мышления и действия, которые затем могут стать предметом обсуждения и анализа на тренинге.

Тренеры часто используют упрощенные варианты метода кейсов – так называемые ситуационные задачи: участникам предоставляется информация в письменном виде для анализа, обсуждения и принятия решений. Например, дается три варианта заполнения отчетных документов, и все обсуждают, насколько правильно они составлены, есть ли ошибки и как их исправить. В тренинге по разработке проектов может быть дано в письменном виде краткое описание проекта и несколько вариантов формулировок его цели и задач. Участники должны оценить формулировки цели и задач проекта, выбрать ту, которую они считают правильной, или дать свой вариант. Предлагая ответы на поставленный вопрос, участники продемонстрируют понимание того, что они считают правильно сформулированными целями и задачами проекта, и проявят свои способы их постановки. Это позволит тренеру получить материал для отработки нужных техник.

Пример демонстрирует: формирование у участников представления о том, что такое цель и задачи проекта и как они формулируются, может быть осуществлено тренером на материале обсуждения постановки целей и задач для вымышленного проекта.

Содержанием ситуационных задач может быть и выбор способов действий. В этом случае участникам дается описание ситуации (чаще всего проблемной), и они решают, что необходимо сделать.

Основные составляющие технологии метода кейсов и ситуационных задач:

- предоставление участникам подготовленного в письменном виде описания ситуации;
- самостоятельное изучение ситуации участниками;
- совместное обсуждение ситуации и поиск решения участниками (фасилитируемое тренером либо свободное);
- обратная связь от тренера по итогам обсуждения;
- обобщение, выводы и рекомендации от тренера по теме тренинга, прорабатываемой методом кейса.

Обычно письменное представление ситуации (кейса) включает:

- краткое, запоминающееся название;
- вводную часть, где обозначены главные действующие лица, дается общее описание ситуации;
- основную часть, где содержатся главный массив информации, внутренняя интрига, проблема;
- заключение, где ситуация может обрываться на том этапе развития, который требует решения проблемы.

4.4.1. Типология кейсов

Существует достаточно много классификаций кейсов. Один из вариантов – структурирование по целям их применения в бизнес-тренинге.

1. Кейсы по отработке стандартов действий в определенных ситуациях. Информация строится так, чтобы, зная правильную схему, стандарты, принципы принятия решений и действия в ситуации, участники могли найти оптимальное решение. Поэтому предоставляются только нужные данные, в четко структурированном виде. По сути, это скорее ситуационная задача.

2. Кейсы, направленные на осмысление участниками групп понятий, формирование определенных представлений. Информация, представленная в такого рода кейсах, знакомит с ключевыми характеристиками ситуации и дает возможность различной трактовки в соответствии с представлениями участников. Не ставится задача найти единственное правильное решение, сам процесс поиска решения и обсуждения альтернатив позволяет участникам легче осознать отрабатываемые в рамках кейса понятия.

3. Кейсы, направленные на тренировку навыков и техник выделения приоритетов и структурирования информации. Информация очень подробная, однако много и ненужной, а необходимая может быть неполной или даже отсутствовать. Такие кейсы предполагают не только обсуждение и принятие решения, но и обширный этап анализа, сбора и структурирования информации.

Один из известных вариантов такого рода кейсов – **метод разбора деловой корреспонденции** («папка с входящими документами», «информационный лабиринт», «баскет-метод»), направленный на развитие навыка расстановки приоритетов и принятия решений. Он основан на работе с документами и бумагами, относящимися к повседневной деятельности сотрудника (чаще всего менеджера) компании.

Методика включает два этапа. Первая часть работы по кейсу состоит в том, что участники получают от тренера папки с одинаковым набором документов, относящихся к деятельности некой компании или ее подразделения. Сам участник (или малая группа) выступает в роли лица, принимающего решение. Участникам необходимо на основе разрозненной информации, представленной в отдельных документах, составить представление о ситуации в организации. Во второй части на основе анализа документов участники делают выводы и обсуждают решения, которые должны быть, по их мнению, приняты в данной ситуации.

4. Поисковый кейс, направленный на обучение участников работе с необходимой информацией: ее сбору, систематизации и анализу. Участники получают краткое сообщение о событии. Содержание должно быть непосредственно связано с темой тренинга. Сообщение может быть письменным или устным: «Случилось или произошло то-то...»

Поскольку сообщение о событии содержит небольшой объем информации, участникам кейса необходимо прежде всего разобраться в ситуации: определить, есть ли проблема и как она формулируется, в чем причины ее возникновения и что надо делать. Они сами определяют, что им нужно знать для принятия того или иного решения. Таким образом, участников ставят перед необходимостью поиска дополнительной информации. После сообщения о событии они запрашивают информацию у тренера. Он, в свою очередь, может открыть дискуссию о необходимости той или иной информации или сразу же сообщить нужные данные. Получив достаточную, по их мнению, информацию, участники анализируют ее, принимают решения в небольших подгруппах, а затем выносят варианты на общее обсуждение.

Основное назначение данного метода – развитие компетенций

участников в области работы с информацией: определение ее дефицита, техники сбора и использования, принятия решений в условиях ее нехватки. Кроме того, развиваются навыки работы с вопросами.

Обычно кейсы разрабатываются тренером заранее. Однако следует отметить метод, который предполагает совместное создание кейса с участниками непосредственно в ходе тренинга. Это так называемые пазл-кейсы. Например, мы применяли такой вариант разработки кейса на тренинге по стратегическому планированию, когда необходимо описать компанию, ее ситуацию, чтобы затем определить, какой может быть наиболее эффективная стратегия. Участникам было предложено самим создать описание. Для этого они разделились на группы, каждая из которых готовила описание компании по своему блоку (например, финансовая ситуация, сфера деятельности, обстановка на рынке, структура и персонал и т. д.). Таким образом, кейс собирался «по кусочкам», причем участники имели возможность вложить в характеристики ситуации то, что их волнует и с чем бы они хотели разобраться.

4.4.2. Основные этапы разработки кейсов и ситуационных задач

Этап 1. Постановка образовательной задачи, на решение которой направлен метод кейсов. А именно – определение того, как должны измениться действия участников тренинга в их практической деятельности и какие компетенции для этого необходимы. На основе поставленных задач определяется тип проектируемого кейса.

Этап 2. Формирование идеи кейса, определение основных моментов, которые должны быть заложены в нем, чтобы можно было создать симуляцию ситуации. Это самый творческий этап в разработке кейса. Первый шаг в создании идеи кейса – формулировка и анализ проблемы, которая будет положена в ее основу.

Например, нужен кейс по теме «техники принятия управленческих решений». Цель в том, чтобы участники в своей каждодневной управленческой деятельности были способны выделять приоритеты и строить свои действия исходя из первоочередных задач.

Тогда мы должны провести анализ проблемы и начать с вопроса: почему сейчас участники так не поступают? Почему они не ориентируются на решение приоритетных задач?

По сути, мы задаем вопрос о причинах проблемы. Выделив причины,

мы должны будем заложить их в содержание кейса. В этом случае кейс будет реалистичен для участников и отразит их ситуацию.

Например, оказывается, что участники тренинга не могут справиться с текучкой и делают выбор в пользу срочных и неважных дел. Тогда, соответственно, в основу идеи кейса должна быть положена ситуация, в которой:

- принимается решение;
 - есть проблема, то есть можно принять неправильное решение (в нашем случае – действовать, не ориентируясь на приоритетные задачи);
 - формулировка проблемы зависит от представлений о ее причинах.
- Если следовать логике примера, рассматриваемого нами, то в кейсе будет создана ситуация с множеством текущих дел, на первый взгляд кажущихся важными в силу своей срочности или стереотипов (на любой звонок надо ответить и т. д.).

Тем самым формирование идеи кейса предполагает:

- анализ ситуации и процесса деятельности, в котором участник должен проявить компетенции (в нашем примере это принятие решения);
- анализ проблем, приводящих к неэффективности данной деятельности (в нашем примере это проблема большого объема повседневных дел, кажущихся срочными и важными).

Этап 3. Описание кейса, формирование для него пакета документов.

Идея кейса, сформулированная в общем виде, теперь принимает форму описания конкретной ситуации. В нашем примере мы должны описать ситуацию принятия решений, когда на менеджера сваливается большое число дел, часть из которых относится к приоритетным, а другая – нет, но может казаться таковой.

Этап 4. Проектирование обсуждения кейса участниками. В зависимости от типа кейса оно может быть проведено по-разному. Тренеру важно составить последовательность вопросов, с помощью которых будет организовано обсуждение.

В любом случае в методе кейсов уделяется значительное внимание обсуждению участниками кейса между собой, а тренер играет роль наблюдателя. Он может взять на себя и роль ведущего, отслеживающего правила конструктивной дискуссии, но ни в коем случае не эксперта, предъявляющего свое мнение по поводу ситуации и позиций участников.

Этап 5. Подготовка обобщения. Тренер заранее готовит предварительный вариант резюме результатов обсуждения. В ходе

проведения кейса тренер может учесть мнения, высказанные участниками, и скорректировать свое обобщение по итогам. Однако предварительно он определяет, к каким выводам хотел бы привести группу в результате кейса.

4.5. Мини-лекции как метод интерактивного обучения. Техники презентации в бизнес-тренинге

Лекции остаются одним из основных методов обучения. Это связано с тем, что в любом тренинге есть место для представления новой информации или обобщения пройденного материала.

Согласно данным психологических исследований и практики проведения тренингов, оптимальный период концентрации внимания составляет 20 минут. Иногда его можно увеличить до 40 минут посредством изменения стиля, темпа или манеры преподнесения информации. Примером может служить пауза в изложении материала для ответов на вопросы или распространения раздаточного материала и знакомства с ним. Поэтому в интерактивном тренинге речь идет скорее о мини-лекциях (продолжительностью не более 15–20 минут) с ответами на вопросы.

Часто тренеры вместо слова «мини-лекция» в интерактивном тренинге употребляют термин «презентация». Это не случайно. Само по себе слово «презентация» в обыденном сознании связывается с миром продаж, продвижения идей и убеждения аудитории. Поскольку цель тренинга – изменение организационного поведения участников, эти идеи нужно «продать» им, мотивировать их к изменению своей деятельности. Слово «презентация» также ассоциируется с красочной и интересной речью, учитывающей интересы аудитории, способной их заинтересовать. Недаром есть расхожее выражение: «У него отличные навыки презентации». Редко кто скажет: «навыки лектора». В бизнес-тренинге все это относится и к мини-лекциям. Они должны быть не только содержательными, но и по способу своей подачи интересными для аудитории.

Мини-лекции в бизнес-тренинге используются достаточно широко. Во-первых, когда тренер представляет какой-то материал. Во-вторых, после каждого группового обсуждения, упражнения, ролевой игры тренеру необходимо обобщить итоги обсуждения. В своем резюме он связывает их с теоретическими и технологическими наработками в данной сфере, а это, по сути, мини-лекция.

Поэтому, даже если тренер всего лишь в течение 5 минут подводит итоги, он демонстрирует участникам свои навыки презентации. Его речь и по содержанию, и по форме должна быть максимально эффективной, учитывать принципы и технологии построения презентаций.

Поэтому под мини-лекцией в этой книге следует понимать любое достаточно продолжительное и структурированное сообщение информации от тренера.

Далее по тексту слова «мини-лекция» и «презентация» будут использоваться практически в качестве синонимов. Это объясняется тем, что в бизнес-тренинге мини-лекции строятся по законам, принципам и технологиям презентаций.

Еще одно важное слово применительно к мини-лекции в интерактивном формате бизнес-тренинга – беседа. В тренинговом формате, одна из ключевых характеристик которого – контакт с аудиторией, мини-лекции и презентации, как правило, строятся как беседы.

4.5.1. Цели мини-лекций и презентаций

Прежде всего важно четко осознавать цели, которых тренер хочет достичь с помощью мини-лекции/презентации. В зависимости от них меняются требования к содержанию и способам построения мини-лекций и презентаций.

Можно выделить четыре типа презентаций.

Тип презентации	Основная цель	Ключевые требования. Мини-лекция/презентация должна
Информационная	Передача информации	<ul style="list-style-type: none"> — не содержать ничего спорного; — вызывать любопытство аудитории; — быть актуальной для слушателей; — удовлетворять запросы слушателей
Воодушевляющая	Изменение отношения участников на эмоциональном уровне к обсуждаемому предмету, вопросу	<ul style="list-style-type: none"> — быть эмоциональной, содержать прямой призыв к чувствам участников; — быть связанной с эмоционально значимыми факторами: ценностями, традициями, правилами, верой и др.
Убеждающая	Изменение представлений участников, образа мышления и действия участников	<ul style="list-style-type: none"> — быть посвящена действительно спорной теме; — логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение; — иметь соответствующее содержание: быть направленной на смену представлений участников (что правда, а что нет, и почему) или способов действий (что и как надо делать и почему)
Ориентированная на изменение организационного поведения	Влияние на принятие участниками решений об изменении собственного организационного поведения и способов действий: призыв к использованию нового типа действия или прекращению старого	<ul style="list-style-type: none"> — быть связана с практикой деятельности участников; — быть посвящена обсуждению альтернатив организационного поведения конкретных участников семинара, а не людей вообще; — содержать реалистичные решения для участников, побуждать их к действиям, которые они способны осуществить

Осознание целей и соответствующее построение мини-лекций и презентаций важно для эффективности тренинга. Представим себе, что тренер хочет изменить представления участников, однако мини-лекцию строит в чисто информационном ключе, просто излагая собственные представления. Если у участников свое мнение (а это так, иначе не стояла бы задача изменения их представлений), они с большой вероятностью останутся при нем. И задача не будет решена. А тренеру в этом случае требуется разобрать в лекции их точку зрения, показать ее

несостоятельность и продемонстрировать, как новые представления помогут им более эффективно достигать своих целей.

Четко определив тип цели для презентации и мини-лекции, важно сделать ее конкретной. Если общая цель определяет, какой реакции вы хотите добиться, то конкретная ясно показывает, что слушатель должен знать, чувствовать и делать в результате мини-лекции. Например, цель информационной презентации может быть такой: «В результате участники сформируют представления о том, что мини-лекции и презентации бывают четырех типов и отличаются по своим целям, содержанию и способам подачи материала. Участники сформируют представления о том, какие цели, содержание и способ подачи материала соответствуют каждому из типов мини-лекций и презентаций».

4.5.2. Что необходимо сделать тренеру для повышения эффективности мини-лекции

Ключевые факторы успеха мини-лекций и презентаций:

- наличие четкой цели;
- устойчивый контакт с аудиторией;
- знание предмета, компетентность тренера в рассматриваемом вопросе.

Такое сочетание не превращает лекцию в монолог, а делает ее интересным процессом, в который группа с готовностью включается.

Один из наиболее сложных моментов – построение контакта с аудиторией. Здесь целесообразно учесть несколько технологических и технических моментов.

Сделайте так, чтобы мини-лекция отвечала потребностям, ситуации и интересам аудитории. Мини-лекция/презентация тренера должна соответствовать аудитории – быть ситуативной:

- соответствовать интересам аудитории (по содержанию);
- соответствовать аудитории по стилю;
- соответствовать аудитории по целям (не ставить слишком амбициозных и нереализуемых либо заниженных целей).

Тренеру не стоит стараться передать аудитории все то, что он знает и понимает, только потому, что это кажется ему важным и интересным. Содержание мини-лекций должно быть направлено строго на решение

задач тренинга и отвечать интересам аудитории. Участникам нужно получить от тренера именно ту информацию и в таком объеме, которая необходима для решения задач и может быть использована в их практической деятельности.

Если уровень информации в мини-лекции будет слишком низким, есть существенный риск вызвать снисходительное отношение аудитории и окончательно лишиться ее внимания. Если тренер включит в свои презентации слишком «продвинутое» содержание, это повысит неуверенность участников в своих силах и возможности применения знаний на практике, может привести к разобщению группы и выпадению ряда участников из обсуждения.

Поэтому, во-первых, важно определить границы информации, которую должна знать группа. Сделать это не так легко, как кажется на первый взгляд. Причина в том, что в реальных тренингах редко можно встретить такое единообразное сообщество, как постоянно упоминаемые в этой книге «группа» или «аудитория». Обычно участники тренинга достаточно сильно отличаются друг от друга: каждый имеет собственные уникальные ожидания, установки и потребности; уровень профессиональных компетенций и представлений участников также может существенно различаться.

Во-вторых, тренер должен учесть особенности восприятия и понимания данной группы. По возможности следует избегать жаргонных и профессиональных выражений. В ситуациях, когда специальные термины необходимы, следует доступно объяснять их значение. Задача мини-лекции – усовершенствование знаний и представлений участников, а не понижение их самооценки в связи с тем, что они чего-то не понимают.

Просто определив, какая информация необходима группе, вы не получите гарантии того, что по прохождении тренинга группа ее усвоит. Люди охотно учатся только тогда, когда уверены, что им это выгодно. Очень важно дать им такую мотивацию, четко продемонстрировав преимущества, которые они получают.

Если тренер ставит задачи по изменению поведения участников, его задача осложняется еще больше: чтобы побудить их к конкретным изменениям, надо доказать им выгоду перемен. Для этого тренер должен четко представлять, как в данный момент участники воспринимают ситуацию, какие представления и способы действия используют и почему. Иначе он не сможет подобрать нужные аргументы.

Мне довелось проводить семинар-совещание по тематике реорганизации системы образования Москвы. В нем принимали участие

директора школ, детских садов и учреждений дополнительного образования. Одной из первых задач было вывести участников на достаточно открытый и откровенный диалог о том, как они воспринимают реорганизацию, в чем видят ее смысл и что собираются в связи с этим делать. Это было непросто, поскольку в семинаре-совещании принимало участие также и их руководство. В этой ситуации одним из инструментов воздействия была 5-минутная мини-лекция, содержание которой включало:

- тезис о том, что у участников есть две альтернативы: строить открытый диалог или нет, – и первый вариант более выгоден;
- краткий анализ того, что ждет руководство от данного семинара и почему оно заинтересовано в диалоге (основная мысль в том, что руководству нужна команда изменений: директора, которые глубоко понимают и поддерживают перемены. Если не будет диалога, не будут согласованы представления. А директора могут действовать не так, как ожидается, поскольку по-своему понимают суть изменений);
- тезис о том, что у участников есть опасения, и это совершенно нормально. Более того, некоторые из них могут быть вполне обоснованными;
- краткий анализ возможных опасений и внутренних препятствий к построению открытого диалога (был озвучен и разобран целый ряд опасений, начиная от страха быть уволенным до беспокойства о том, что если строить диалог, то можно обнаружить незнание или неправильное понимание вопроса);
- тезисы о том, почему, несмотря на наличие опасений, строить диалог все равно выгоднее, начиная от уровня реализации миссии и до личных интересов каждого (каждое опасение было разобрано отдельно);
- тезис о том, что выбор – строить открытый диалог или нет – остается за участником. Но по его действиям на семинаре всем (в том числе руководству) будет видно, какой выбор он сделал;
- призыв к диалогу, без которого семинар теряет свой практический смысл («у всех нас единая миссия – обеспечить качественное и доступное образование в Москве»).

Как видно из содержания мини-лекции, она опирается на вполне определенные представления тренера о ситуации и его гипотезы о том, почему не все участники готовы к открытому диалогу.

Обобщая, отметим, что содержание мини-лекции должно отвечать, с одной стороны, интересам аудитории, с другой – задачам тренинга (и заказчика соответственно), с третьей – компетентности самого тренера в

данных вопросах.

Используйте специальные приемы для улучшения восприятия и усвоения участниками информации.

Рассмотрим основные из них.

Структурирование материала

Лекционная форма подачи материала априори предполагает наличие логической структуры. Стратегии изложения могут быть различными (например, от общего к частному или от частного к общему: сначала представления, потом технологии, на них основанные, или наоборот), но их выбор должен максимально соответствовать аудитории.

Иными словами, важно, чтобы логика изложения материала была понятна аудитории.

Важно учесть природу и порядок излагаемого материала. Он должен стимулировать мышление участников и обладать мотивирующим воздействием. Маловероятно, что длинное перечисление фактов вызовет у кого-либо особый интерес.

Советы по структурированию материала:

- в начале лекции расскажите участникам логику дальнейшего изложения материала;
- если материал велик по объему, целесообразно разбить его на части и после каждой делать паузу для вопросов и обсуждения;
- не стесняйтесь повторять и суммировать сказанное – ключевые пункты логики нуждаются в повторе;
- переходя к следующей логической части материала лекции, сделайте связку с предыдущими

Повышение динамизма в изложении материала

Интерес аудитории удерживается тренером в том числе за счет динамичности подачи лекционного материала. Динамика мини-лекции может быть усилена посредством:

- эмоциональности тренера (достигаемой в том числе за счет невербальной коммуникации);
- содержательной интриги, заложенной в логику изложения материала.

Излагая материал, тренеру важно следить за степенью

вовлеченности аудитории. Если она своим невербальным поведением демонстрирует снижение интереса, не стоит застревать на одном и том же предмете

Вопросы

Один из простейших и вместе с тем наиболее эффективных способов привлечения внимания группы – **риторические вопросы**. Это вопросы, задаваемые с целью не получить ответ, а развить мысль говорящего.

Задавая риторические вопросы, лектор после небольшой паузы сам дает на них ответы. Примеры таких вопросов: «Доводилось ли вам участвовать в действительно интересной, захватывающей лекции? Какие моменты делали эту лекцию столь блестящей?», «Были ли ситуации, когда лектор говорил монотонно? Что вы чувствовали в этот момент?», «Хотели бы вы когда-нибудь...», «Разве вам не интересно, когда...»

Такие вопросы стимулируют процесс группового мышления: у участников появляется ответная реакция на слова тренера в форме мысленных ответов. Если риторический вопрос интересен, то он работает даже в тех случаях, когда у участников нет возможности устно выразить свои мнения.

Вопросы задаются с таким расчетом, чтобы свои ответы на них участники соотносили с ответами лектора. Причем могут использоваться две различные стратегии задавания риторических вопросов. Первая состоит в том, чтобы предполагаемые мысли участников совпадали с ответом лектора. Вторая, наоборот, предполагает, что ответы лектора будут противоречить ответам участников, и он специально будет выстраивать на этом интригу своей презентации.

Вторая стратегия особенно хороша в ситуации, когда необходимо разрушить стереотипы. В этом случае риторические вопросы задаются так, чтобы участники в своих мысленных ответах воспроизвели данные стереотипы. Далее тренер озвучивает их и дает свои аргументы, направленные на их проблематизацию.

Риторические вопросы – не единственная форма вопросов, которая используется во время чтения лекции. Тренер может в любой момент прервать монолог и провести короткую дискуссию, задав аудитории вопросы и получив ответы

Визуальная поддержка

Фиксация ключевых тезисов и логики изложения материала на флипчарте или сопровождение речи мультимедийной презентацией – обязательная составляющая эффективной мини-лекции

Примеры

Многие участники тренинга усваивают информацию существенно лучше, если она подкреплена удачными примерами. Используя их, помните, что:

- пример не может выступать в качестве доказательства, он служит хорошей иллюстрацией и пояснением мысли;
- пример должен бить в цель;
- не следует навязывать смысл примера;
- нельзя объять многое одним примером;
- обработанный (обсужденный) пример производит большее впечатление

Ссылки на авторитеты

Ссылки на авторитеты полезны в мини-лекции и позволяют усилить ее эффект. Можно выделить следующие типы авторитетов: самого тренера, общественное мнение, утверждения сведущих лиц. В качестве общественного мнения могут рассматриваться статистика, опросы, житейский опыт слушателей, ссылки на то, что думают другие.

Целесообразно соблюдать правила использования авторитетных мнений как доказательств:

- не ссылайтесь голословно на свой авторитет (авторитет оратора), приводите в доказательство конкретные примеры и ситуации из собственной практики;
- ссылайтесь на проверенные авторитеты;
- не ссылайтесь на авторитеты, вызывающие предубеждения аудитории;
- ссылка на источник должна быть точной

4.5.3. Подготовка мини-лекций и презентаций

Как правило, у тренера есть время заранее подготовиться к мини-лекции, даже если речь идет об обобщении итогов обсуждения упражнения или ролевой игры. Конечно, в этом случае ему важно быть ситуативным и использовать в своей речи-обобщении содержание предшествующего обсуждения этого упражнения участниками тренинга. Но поскольку тренеру заранее известны цели, которых он стремится достичь, включая упражнение или ролевую игру в программу, у него есть возможность сделать заготовки тех выводов, которые он хотел бы получить по итогам проведения и обсуждения. Поэтому рекомендуется заранее готовиться к мини-лекциям и презентациям. Далее представлены основные шаги подготовки.

Шаг 1. Определение результатов, которые должны быть достигнуты с помощью лекции/презентации. По сути, речь идет об определении конкретных задач презентации, поскольку цель – всегда образ результата, который мы хотим получить. Она должна стать «призмой», через которую мы будем проводить анализ аудитории, и критерием, по которому вы будете проверять, что заслуживает включения в вашу презентацию.

Обычно общий ответ типа «цель лекции – повысить компетентность участников в вопросах продаж» и даже более детальный: что она состоит в том, чтобы «дать участникам развернутые представления о пяти этапах продаж: установлении контакта, выявлении потребностей, предложении товара, работе с возражениями, завершении покупки», – не может служить таким критерием.

Цель всегда связана с конкретной ситуацией участников. Какова она? Они вообще не знают о схеме пяти этапов продаж? Знают, но не используют в своей практике? Они считают, что эти пять этапов продаж необязательны? Они уверены, что повлиять на решение о покупке невозможно и чем активнее продавец общается с клиентом, тем меньше шансов, что тот купит товар?

Чем больше подобных вопросов будет задано на этом этапе, тем более явной станет для тренера цель презентации в целом. В итоге ее можно будет сформулировать в виде конкретного образа планируемого результата. Например: «Участники получают развернутые представления о пяти этапах продаж, задачах и действиях продавца на каждом из них, критериях успешного прохождения этапов продаж и последствий их неэффективной отработки. Участники будут уверены, что данная схема эффективно работает для товаров, которые они продают, и мотивированы к овладению соответствующими навыками в рамках тренинга, которые позволят им

эффективно пользоваться схемой пяти этапов».

Шаг 2. Анализ аудитории. Основная цель этого шага – выделить ключевые характеристики аудитории, которые важно учесть в разработке мини-лекции или презентации. Для этого надо постараться поставить себя на место участников, которые будут слушать, что тренер им скажет; попытаться взглянуть их глазами на предмет, вопросы, ситуацию, через призму ожидаемых результатов мини-лекции. Мы хотим убедить участников в чем-то? Тогда почему они сейчас не убеждены? Каковы их представления в настоящий момент? Почему они именно такие? Что важно для участников?

На самом деле этапы анализа аудитории и постановки целей реализуются параллельно: чтобы сформулировать конкретную цель, надо проанализировать ситуацию аудитории. Но если предыдущий раздел ставит вопрос: «**Что** мы стремимся сообщить?» (иными словами, какие представления сформировать), то данный – «**Кому** мы стремимся это сообщить?» (то есть какие характеристики аудитории мы должны учесть). Для этого тренеру важно **понять** аудиторию. В ситуации бизнес-тренинга это значит, что нужно ответить на следующие вопросы:

- Насколько они осведомлены о предмете мини-лекции?
- Что они думают по поводу этого предмета?
- Насколько и как он связан с их практикой в настоящее время?
- Почему сейчас они думают и действуют так, как думают и действуют?
- Что для аудитории важно и ценно применительно к предмету мини-лекции?
- Есть ли у аудитории ожидания от мини-лекции? Какие?

Например, при разработке мини-лекции по теме «Определение конфликта и стратегии поведения в конфликте» в рамках тренинга по разрешению конфликтов вопросы будут звучать следующим образом:

- Есть ли у участников осознанные представления об определении конфликта и стратегиях поведения в конфликтных ситуациях? Как они воспринимают конфликты?
- Как часто участники попадают в конфликтные ситуации?
- Как они относятся к конфликтным ситуациям? Какие действия они предпринимают? Почему?
- Почему участникам может быть важно повысить эффективность в разрешении конфликтов? Что для них главное? Эффективность компании? Атмосфера в коллективе? Внутренняя гармония? Предсказуемость

ситуации?

- Каковы их ожидания от тренинга в целом и лекции в частности?

Все это стоит обдумать так же тщательно, как и цель. Если есть серьезные основания считать, что информации недостаточно, целесообразно найти возможность побеседовать с кем-нибудь из будущих слушателей, чтобы выяснить у них степень интереса, информированности, понимания, опыта, сопротивления и предрассудков. Можно изначально планировать мини-лекцию в виде беседы, постепенно, шаг за шагом продвигаясь по логической структуре, выясняя мнения участников и корректируя содержание.

Шаг 3. Формулировка ключевых идей и поддерживающих тезисов. Подберите главные идеи для будущей мини-лекции (презентации). На первом этапе можно набирать максимальное число идей, чтобы на втором сгруппировать их, отобрать 3–5 основных тезисов и определить их логическую последовательность.

Как производить отбор? У вас уже есть четкие критерии: цели, ожидаемые результаты и анализ аудитории. Поэтому выбрать стоит те тезисы, которые позволяют реализовать вашу цель с данной аудиторией.

После определения основных тезисов нужно дополнить их поддерживающими тезисами, которые раскроют и обоснуют ключевые пункты мини-лекции.

Иногда полезно дать приоритеты всем идеям, тезисам:

А – обязательно включить;

В – включить по возможности;

С – стоит упомянуть, если останется время.

Это особенно полезно, когда время презентации четко не определено и может существенно меняться. Приоритезация позволит быстрее сориентироваться и отбросить или расширить аргументацию.

Шаг 4. Формирование структуры и внутренней логики мини-лекции/презентации. Структура мини-лекции и презентации в бизнес-тренинге включает:

- вступление;
- «мост»;
- основную часть;
- заключение;
- ответы на вопросы и обсуждение.

Структура презентации

Вступление

Вступление имеет две основные цели: **ориентирует участников**, а также **помогает выступающему наладить взаимодействие с аудиторией**. Полное вступление презентации или лекции включает **пять пунктов**:

1. Приветственные слова, цель которых – наладить первоначальный контакт с аудиторией. Например, поблагодарите участников за то, что они нашли время прийти на презентацию, и выразите надежду, что они не пожалеют о том, как его провели.

2. Представление (обычно краткое) лектора/презентующего.

3. Тема и цель – что вы планируете объяснить, предложить или продемонстрировать в ходе лекции или презентации. Важно, чтобы цели представлялись с акцентом на интересы участников, а не тренера: не «что я собираюсь вам рассказать», а «то, что, как мне кажется, будет вам полезно».

4. Логика построения лекции/презентации.

5. Правила – в частности, хотите ли вы, чтобы люди прерывали вас, если у них есть вопросы, ждали окончания раздела или оставляли все вопросы до конца презентации? Прежде чем начать, объясните порядок обсуждения.

В мини-лекции в рамках бизнес-тренинга большинство пунктов может быть пропущено. Однако всегда в начале мини-лекции важно обозначить ее **цели**. Причем обязательно в связке с предыдущими (и/или последующими) темами, проработанными на тренинге. Например: «Прежде чем мы перейдем к отработке технологий разрешения конфликтных ситуаций, важно прояснить, что такое конфликт. Наше понимание его сути и отношение к нему во многом определяют наши действия и могут помогать или мешать в эффективном разрешении конфликтных ситуаций». Другой пример: «Мне хотелось бы сказать несколько слов о состоявшейся ролевой игре и обозначить ключевые выводы о степени важности и техниках выяснения потребностей клиентов, которые, как мне кажется, можно сделать по итогам ее обсуждения».

«Мост»

Переход от вступления к основной части, непосредственно к обсуждению темы.

В качестве «моста» может быть использован прием, называемый в специальной литературе «хуком». Слово в переводе означает «крюк» – тот самый крючок, на который цепляется внимание аудитории. «Хуком» может быть:

- неожиданное или даже шокирующее заявление;
- юмор, шутка;
- краткая история (из личного опыта презентующего, притча, анекдот);
- риторический вопрос.

Основная часть

В основной части речи отражено ключевое содержание, выстроенное в определенной логической последовательности. Важно, какова будет внутренняя логика презентации. Она сродни сценарию литературной пьесы, со своей динамикой, «завязкой» и «развязкой».

В качестве внутренней логики мини-лекции/презентации можно использовать следующую схему представления материала:

- а) – характеристика ситуации;
- б) – проблематизация: проблемы (почему то, как сейчас происходит, неэффективно), альтернативы (каковы варианты действий, в том числе оставить все как есть), последствия;
- в) – решение.

Характеристика ситуации заключается в том, что тренер описывает ее на сегодняшний день применительно к теме своей лекции. Например, говоря об определении конфликта, тренер может пояснить, каковы типовые понимания этого термина. Или, например, читая лекцию по стратегическому планированию, тренер может озвучить стереотипы в отношении стратегического планирования, которые блокируют его внедрение в повседневную практику управления. Или в начале лекции об эффективных продажах тренер характеризует то, каким образом работают с клиентами участники тренинга – менеджеры по продажам.

Каковы бы ни были тема и цель презентации, благодаря характеристике ситуации, во-первых, все участники получают одинаковую стартовую информацию для последующего анализа темы; во-вторых, тренер демонстрирует свое знание ситуации и ее контекстов. Это

способствует не только пониманию, но и формированию доверия аудитории. Ваша компетентность вселит уверенность, что вы понимаете, как обстоят дела в реальной ситуации, и вас стоит внимательно выслушать.

Эта часть презентации может состоять буквально из пары предложений или потребовать довольно длительного анализа того, почему возникла текущая ситуация. Но следует убедительно описать, оценить ее и согласовать понимание с участниками.

Можно строить мини-лекцию в форме беседы: тренер задает участникам разные вопросы о сложившейся ситуации, действиях и интересах участников. Это поможет тренеру более точно связать весь дальнейший ход мини-лекции с потребностями слушателей.

Проблематизация. Основная задача этого блока мини-лекции – обосновать необходимость тех или иных конкретных изменений для участников тренинга, связанных с темой лекции. Эта задача решается с помощью демонстрации последствий, анализа альтернатив и доказательства того, что участникам выгоднее измениться, чем оставаться прежними.

Например, в рамках тренинга для тренеров в мини-лекции, посвященной определению понятия интерактивного подхода в обучении, тренер может показать, что распространенное понимание тренинга только лишь как способа передачи знаний и навыков обуславливает объектное отношение к участникам тренинга. Тренер воспринимает их как «сосуды, которые надо наполнить знаниями, умениями и навыками». Это приводит к формированию иждивенческой позиции у участников, которая сводит на нет все попытки тренера добиться результата и изменить их организационное поведение.

В рамках тренинга по продажам в мини-лекции, посвященной техникам выявления потребностей клиентов, тренер может показать, что если потребности не выявляются, то продавца ждут две безрадостные альтернативы. Либо он вынужден занимать пассивную позицию в отношении клиента и ждать, когда тот сам определится с выбором: покупать или нет и что именно. Либо есть высокая вероятность потратить много времени на работу с возражениями, суть которых будет сводиться к следующему: «Вы не то мне предлагаете, мне не то нужно...»

Решение. Успех этой части презентации во многом зависит от того, как была подготовлена почва в рамках характеристики ситуации и проблематизации. Она включает оценку альтернатив, демонстрацию решений, доказательств, примеры. Оценка альтернатив играет ключевую роль в убеждении.

Заключение

Цель презентации обязательно диктует окончание. Это значит, что в заключении важно кратко суммировать все ключевые идеи в логической последовательности и основные выводы.

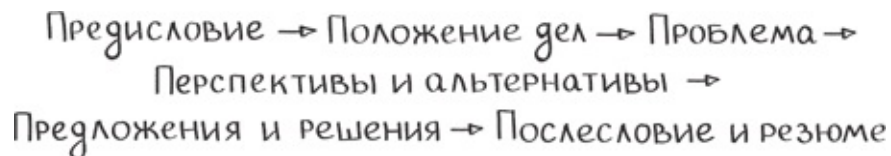
Ответы на вопросы

В мини-лекции всегда важно оставить специальное время для ответов на вопросы аудитории. Это позволит в том числе получить обратную связь, понять, удалось ли вам достичь своих целей, и еще раз донести основные мысли своего выступления.

Иногда нужно донести до слушателей много информации. Тогда часть содержания может быть дана в рамках ответов на вопросы участников. В этом случае, планируя мини-лекцию, постройте ее таким образом, чтобы спровоцировать нужные вам вопросы от аудитории.

В любом случае полезно заранее продумать, какие вопросы могут задать слушатели, и подготовить ответы на них.

Таким образом, суммируя внутреннюю логику презентации, если добавить вступление и заключение, получим схему 6 «П»:



Или, более коротко, внутренняя логика построения презентации представлена в известной формуле: «расскажите о том, что собираетесь рассказать» (вступление) – «расскажите это» (главная часть) – «расскажите о том, о чем вы рассказали» (заключение).

4.6. Техники организации знакомства участников на бизнес-тренинге

Знакомство участников обычно проводится в самом начале тренинга, после краткого представления тренера, но перед обсуждением ожиданий и согласованием программы. Это важный элемент установочного блока тренинга. Знакомство проводится даже тогда, когда участники тренинга знают друг друга, и направлено на решение следующих задач:

- ориентировка в ситуации (кто принимает участие в тренинге, «кто есть кто»);
- запоминание имен друг друга (тренер также в ходе знакомства запоминает имена участников);
- установление контактов между участниками, их сближение, формирование атмосферы доверия;
- вовлечение участников в игровые, тренинговые формы работы.

Если есть необходимость экономии тренингового времени, процедура знакомства может быть совмещена со сбором ожиданий участников. В этом случае они, представляясь или представляя друг друга, говорят и об ожиданиях от тренинга.

Формы организации знакомства могут быть разными: от формальных, когда каждый кратко представляет себя, до игровых. Основные критерии выбора формы знакомства:

- **соответствие группе и условиям бизнес-тренинга:** готовность группы к игровым формам знакомства, степень знакомства участников между собой, продолжительность тренинга, наличие/отсутствие задач по командообразованию. Все эти факторы влияют на выбор формы знакомства;
- **форма знакомства должна быть комфортной для всех участников.** Она может содержать небольшие личностные вызовы (например, некоторым людям сложно представлять себя или даже других на публике), но в целом уровень личностного риска должен быть минимальным;
- **знакомство должно быть относительно коротким** (для группы из 15 человек и однодневного тренинга – обычно не более 10 минут, для многодневного – не более 30 минут);
- **динамичность знакомства** – играет важную роль, поскольку это

начало тренинга и важно сразу заинтересовать участников, задать темп;

- **знакомство должно содействовать запоминанию участниками имен друг друга;**

- **форма, процесс и содержание знакомства должны быть интересны для участников,** оно не должно производить впечатление формальной и скучной обязательной процедуры;

- **тренер сам должен быть готов следовать предложенной процедуре и форме знакомства** (например, если участники представляются по определенной форме, то и тренер должен быть готов представиться так же).

Рассмотрим техники, которые могут быть использованы для организации знакомства участников на бизнес-тренинге.

Неигровые техники знакомства:

- представление участников: каждый представляет самого себя;
- представление по определенной форме. Тренер задает серию вопросов, и каждый участник представляет себя, отвечая на них. Этот формат используется в тех случаях, когда тренеру важно, чтобы участники обменялись определенной информацией – например, когда процедура знакомства объединяется с обсуждением ожиданий;

- представление в парах. Участники разбиваются на пары (желательно, чтобы в них попали люди, не знакомые друг с другом), в течение трех минут общаются, и затем каждому дается 20–30 секунд, чтобы представить напарника;

- представление в парах: участники ищут три или более характеристики, общие для них. Затем все пары по очереди называют свои имена и озвучивают эти характеристики;

- представление через предмет. Например, участникам раздаются монеты, каждый смотрит, какого года выпуска ему попалась, и говорит, что важное или памятное произошло в его жизни в тот год. Другой вариант – тренер обходит участников по кругу и просит взять у него любое количество определенных предметов (например, скрепок). Затем каждый должен рассказать про себя столько фактов, сколько предметов он взял;

- представление «10 за 60 секунд». Каждый участник должен рассказать о себе 10 фактов за 60 секунд. Сначала тренер делает это сам в качестве примера, затем каждый участник представляет себя;

- техника знакомства «Жизненный путь». Каждый из участников на листе формата А3 рисует схему/образ/картинку своего жизненного пути до

момента, как он оказался на тренинге. Затем все изображения вывешиваются на стене, и каждый участник в течение 1–2 минут комментирует свой рисунок/схему. Упражнение позволяет достаточно обстоятельно познакомиться участников, но требует очень большого количества времени. Поэтому оно целесообразно, если тренинг многодневный или включает командообразующие задачи.

Техники знакомства, направленные на запоминание имен участников:

- техника «Имя + прилагательное». Участники встают в круг, затем каждый по очереди, начиная с тренера (по часовой стрелке), называет свое имя и прилагательное (или эпитет), его характеризующее. На втором круге, начиная с тренера, каждый участник называет имена (и прилагательные) своих соседей и свое собственное. На третьем круге тренер просит добровольцев вспомнить имена и прилагательные пяти любых участников, затем семи, десяти и, наконец, всех;
- техника «Снежный ком». Участники встают в круг, первый называет свое имя, каждый последующий по часовой стрелке называет не только свое имя, но и имена всех предыдущих участников. Затем упражнение может быть проделано в обратном порядке, начиная с последнего участника.

Игровые техники знакомства, направленные на сближение участников:

- техника «Рукопожатие вождя». Участники встают в круг. Тренер предлагает «качественно поздороваться» и заодно «узнать способы приветствия в разных странах мира». Суть в том, что тренер демонстрирует различные способы приветствия (самый простой – рукопожатие) и затем дает небольшое время (15–30 секунд), в течение которого участники должны именно так поздороваться с максимально большим числом людей, желательно со всеми. Эти способы приветствия могут включать и представление по именам (например, не просто пожать руку, но и назвать свое имя). Обычно данная техника включает 3–4 раунда с различными формами приветствий;
- техника знакомства без слов: тренер дает участникам различные задания, которые необходимо выполнить без слов. Например, построиться по первым буквам имен в порядке от А до Я, по числу и месяцу рождения и т. п. После каждого построения в ходе проверки участники называют свои имена, число и месяц рождения и т. д. и благодаря этому узнают

информацию друг о друге;

- техника «Карта группы». Каждый участник получает лист бумаги формата А4 с таблицей, в каждую из ячеек которой вписан тот или иной признак. Они могут быть различными, относящимися к профессиональной деятельности или нет: работает по призванию, трое и больше детей, есть домашние животные, считает себя романтиком, выполнил план продаж в прошлом месяце и т. д.

Далее в течение 3–5 минут участники должны найти и вписать имена тех, кто соответствует тем или иным признакам, в квадраты. Затем можно провести короткий обмен мнениями (3–5 минут): что узнали участники друг о друге, кто и чем был удивлен;

- техника «Знакомство с клубком». Все участники встают в круг, тренер представляется и бросает клубок одному из них, удерживая конец веревки. Участник, получивший клубок, представляется и, удерживая веревку в руках, бросает клубок другому. Эта процедура повторяется до тех пор, пока все участники не представятся. В итоге все люди в кругу оказываются соединенными между собой веревочной «паутиной».

Отдельно целесообразно выделить игровые **техники знакомства, которые могут быть использованы в больших аудиториях** (50, 100 и даже 200 участников):

- техника «4 угла». Тренер называет различные признаки, и соответственно им участники собираются в четыре, иногда три группы в разных углах помещения. Каждый из участников (и тренер) может посмотреть, кто к какой группе себя относит. Признаки могут быть различные: серьезные и юмористические, содержательные и обывательские, имеющие отношение к предстоящему тренингу или нет. Например: «родились весной, осенью, зимой или летом»; «работают в своей компании меньше года, до трех лет, до пяти лет, больше пяти лет»; «оптимисты, реалисты, пессимисты, циники»; «те, кто считает, что повысить продажи невозможно; те, кто считает, что можно, но только за счет улучшения работы других отделов, например сервиса, доставки, маркетинга; те, кто считает, что их можно повысить за счет улучшения работы отдела продаж». Признаки могут быть образные, например: «Вы – вчера? Вы – сегодня? Вы – завтра?»; «Вы – табличка с надписью “Открыто для посетителей”, “Вход воспрещен” или “Скоро вернусь”?»; «Вы – гора, равнина, река, лес?»; «Вы – земля, море или небо?», «Вы – да, нет или может быть?»; «Вы – фольксваген, роллс-ройс, феррари, джип?»;

- упражнение «Зеркало». Тренер дает задание найти как можно больше

похожих на себя участников по определенным признакам, как правило внешним: например, «размах рук», «величина ладони», «цвет глаз», «размер обуви». После объявления каждого признака участникам дается 20–40 секунд на поиск (в зависимости от величины группы). Признаки должны настраивать на активное взаимодействие (например, соприкосновение ладонями);

- техника «Рекламный сэндвич». Каждый участник берет два листа формата А3. На одном из них он пишет список под заголовком «То, что я знаю», на другом – под заголовком «То, что я хочу узнать». Затем оба листа соединяются полосками скотча и крепятся по принципу «сэндвича» – один на спину, второй на грудь. Далее все участники молча ходят и знакомятся с информацией, представленной на листах коллег.

Техники знакомства для тренинговых групп, в которых участники давно знают друг друга:

- техника «Кто есть кто?». Проводится в несколько этапов:
- тренер раздает всем участникам по чистому листу бумаги формата А4 и маркеру. Дает задание: каждый должен написать на этом листе что-то о себе, о чем никто из присутствующих на тренинге, по его мнению, не знает. Это может быть событие (например, «в детстве был в Бирме»), достижение (например, «чемпион города по шахматам»), любая другая информация, например «не люблю кефир» или «люблю начальника». Участникам предлагают написать что-то интересное и с юмором, но предупреждают, что на следующем этапе станет известно, кто что написал. Рекомендуется писать скрытно от других, печатными буквами. Кроме того, тренер поясняет, что и как будет происходить на следующих этапах упражнения;
- участники в течение 1 минуты пишут и отдают листы бумаги тренеру, тот их собирает. После того как собраны задания от всех участников, тренер вывешивает все листы на стену;
- участникам дается 3–5 минут, чтобы они ознакомились с написанным и указали, кто, по их мнению, что написал. Они берут ручки и подписывают имена других участников на листах. При этом важно, чтобы участники делали это максимально активно, собравшись всей группой около стены с листами;
- затем все участники рассаживаются на свои места, тренер читает листы, и все последовательно узнают, кто что о себе написал.
- упражнение «Две правды и одна неправда». Участники по очереди приводят три факта о себе, один из которых является ложью. Все

остальные отгадывают, какой из фактов не относится к данному участнику;

- упражнение «Секреты». Каждый участник пишет на листке бумаги что-либо, чего остальные о нем не знают. Затем все листочки сворачиваются и опускаются в «шапку». После этого участники вытаскивают листки по очереди, зачитывают их и пытаются угадать, где чей секрет.

4.7. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы

Игры и упражнения-энергизаторы (далее – энергизаторы) используются после перерывов, иногда в рамках знакомства в начале тренинга, а также в ситуациях, когда необходимо встряхнуть группу, добавить динамики и снять напряжение.

Энергизаторы позволяют тренеру решить ряд задач, помогая:

- быстрее и легче пройти начальные стадии формирования группы, когда происходит знакомство, установление контактов между участниками и ориентировка;

- сплотить группу;
- вовлечь участников в действие, повысить общую активность;
- снять напряженность и усталость;
- переключиться с одной темы или ситуации на другую;
- создать «мостик» для перехода к проработке новой темы на тренинге;
- создать атмосферу открытости и сотрудничества;
- сформировать малые группы для последующей работы на тренинге.

Есть очень много различных игр и игровых упражнений для группы, которые можно использовать в качестве энергизаторов. Выбирая из них те, которые вы включите в свой «багаж» бизнес-тренера, руководствуйтесь следующими основными критериями:

- энергизатор должен нравиться, **быть комфортным для самого тренера**. Не стоит проводить игры, в эффективности которых вы сами не уверены;

- игра-энергизатор должна быть **динамичной**, соответствовать своей основной функции – «разогреву» участников. Динамичность может быть задана через двигательную или умственную активность участников. Игры, основанные на соревновании, следует использовать осторожно, чтобы не навредить групповой динамике;

- энергизатор должен быть **интересен участникам** и приносить им удовлетворение. Поэтому следует иметь в своем арсенале игры разного типа, чтобы была возможность подобрать подходящую для каждой группы;

- энергизатор должен быть **позитивным**, не подразумевать возможности совершения участниками неуспешных действий или попадания в обидные, ущемляющие интересы ситуации;

- энергизатор должен **вовлекать всех участников**. Следует полностью исключить игры, в которых возможно выбывание участников;
- энергизатор должен быть **коротким**, обычно продолжительностью 3–5 минут и точно не более 10 минут;
- игра-энергизатор должна быть **доступной для всех участников**. Встречаются группы, где некоторые участники имеют физические или эмоциональные ограничения (например, не любят игры, в которых необходимо находиться близко или прикасаться друг к другу). Арсенал тренера должен позволить выбрать энергизатор, не ущемляющий ни одного из участников;
- энергизаторы должны быть **легкими для объяснения, понимания и участия**;
- по возможности энергизаторы должны быть **связанными с содержанием тренинга**, чтобы использовать их для перехода к следующей теме.

Проводя энергизатор, тренер сам должен быть энергичным и стараться, чтобы игра шла динамично.

Тренер может столкнуться с ситуацией, когда группа или некоторые участники не хотят по тем или иным причинам участвовать в энергизаторах. В этом случае важно не навязывать необходимость игры. В зависимости от причин тренер может либо использовать другой тип энергизаторов, либо решать задачи формирования групповой динамики и энергизации участников другими инструментами. Например, изменить методы проведения тренинга так, чтобы после перерыва использовать не мини-лекцию и даже не обсуждение, а более активный метод, например ролевую игру.

Примеры упражнений-энергизаторов.

- «Самурай, принцесса и дракон». Участники становятся в две шеренги лицом друг к другу. Тренер объясняет, что это две команды, игра идет до трех побед одной из команд или максимум пяти раундов (если много «ничьих»). Тренер рассказывает, что, как и любая японская игра, эта игра театрализована и в ней есть три фигуры («самурай», «принцесса», «дракон»), которые надо запомнить. Он показывает участникам, как изображаются фигуры, и просит повторить (для изображения фигур могут быть использованы различные позы и жесты). Он поясняет, что игра проходит в несколько раундов, перед каждым из них участники команд будут совещаться между собой и выбирать одну из фигур («самурай», «принцесса» или «дракон») для показа. Затем участники встанут в две

шеренги и одновременно, по команде тренера, покажут ту фигуру, которую планировали. Если в одной из групп участники покажут разные фигуры – значит, команда проиграла в данном раунде, поскольку не смогла договориться. Иначе выигрывает та команда, которая показала более сильную фигуру. Все фигуры находятся в определенных отношениях друг к другу: «самурай» побеждает «дракона», «дракон» – «принцессу», а «принцесса» – «самурая».

- «Встаньте те, кто...». Участники сидят в кругу на стульях. Ведущий без стула (то есть одного стула не хватает). Первый ведущий – тренер. Он говорит: «Встаньте те, кто...» и называет тот или иной признак. Например: «Встаньте те, кто в джинсах»; «Встаньте те, у кого хорошее настроение»; «Встаньте те, кто считает, что овладел техникой парафраза». Участники, которые считают, что названный признак к ним относится, встают со своих стульев и меняются местами. Ведущий стремится сесть на один из освободившихся стульев. В любом случае, поскольку стульев на один меньше, чем участников, кто-то остается «лишним». Он и будет следующим ведущим.

- «Фруктовый салат». Упражнение, аналогичное предыдущему. Разница состоит в том, что участники изначально рассчитываются (делятся) на «яблоки», «бананы», «апельсины». Ведущий может назвать один из фруктов, например «яблоки» (тогда «яблоки» меняются местами), или сказать «фруктовый салат» – тогда все участники меняются местами. Как и в предыдущей игре, одного стула не хватает и тот, кто не успел сесть, становится следующим ведущим.

- «Хвост дракона». Участники встают друг за другом, держа впереди стоящего за талию. Первый участник – «голова дракона», последний – «хвост». «Голова» пытается поймать «хвост», первая половина участников помогает «голове», вторая – «хвосту». Цепочка не размыкается, в процессе игры все участники продолжают держать впереди стоящего за талию.

- «Люди-домики». Все участники разбиваются на тройки. Каждая тройка образует определенную фигуру: двое стоят друг напротив друга и держатся за руки, третий стоит между их сцепленных рук. Держащиеся за руки – «домики», стоящие в «домиках» – «люди». Ведущий (он меняется или весь энергизатор ведет тренер) может сказать одно из трех слов: «люди» – тогда «люди» меняются местами; «домики» – тогда «домики», не размыкая рук, должны «поймать» другого человека, «люди» при этом остаются на своих местах; «землетрясение» – тогда все тройки участников рассыпаются и собираются в новые тройки.

- «Броуновское движение». Участники представляются атомами,

хаотично перемещаются в определенном пространстве, а затем по команде тренера образуют молекулы-группы из стольких атомов-человек, сколько назвал тренер. Энергизатор позволяет разделить участников на малые группы для дальнейшего тренинга.

- «Дотронься до...». Ведущий называет признак (например, «дотронься до белого... золотого... приятного...»). Все участники должны быстро найти и дотронуться до того, что обладает данным признаком. Правила – дотрагиваться надо только на людях, а не на себе. Последний, кто дотронулся, становится ведущим.

- «Плечом к плечу». Ведущий (начинает тренер, затем ведущий может меняться) называет часть тела (например, «ладонь к ладони», «плечо к плечу», «ухо к уху»). Участники должны найти пару и в паре соприкоснуться соответствующими частями тела.

- «Ловим палец». Участники встают в круг, ставят палец правой руки на ладонь левой руки соседа справа. Таким образом, палец правой руки каждого участника стоит на ладони соседа справа, а палец соседа слева – на его ладони. По команде ведущего «раз-два-три» надо одновременно поймать чужой палец и не дать поймать свой.

- «Разминка». Участники встают в круг. Тренер просит каждого загадать кого-нибудь из группы. Затем он дает команду всем участникам одновременно обежать три раза вокруг того, кого они загадали.

- «Электрическая цепь». Участники образуют две команды и встают в шеренгу друг напротив друга («стенка на стенку»). Все члены каждой из команд держатся за руки, образуя «электрическую цепь». На равном расстоянии от крайних участников ставится маркер или другой предмет, который легко схватить рукой. Все участники, кроме первых в цепочке и крайних, закрывают глаза. Крайние в цепочке смотрят друг другу в глаза. В это время тренер-ведущий подбрасывает монету, ловит ее и показывает одновременно первым участникам. Их задача: если выпадает «орел» – запустить сигнал по цепи своей команды, пожав руку соседу; если «решка» – ничего не делать. Задача остальных участников – получив сигнал, максимально быстро передать его дальше по цепочке, пожав руку своему соседу. Если сигнал доходит до крайних игроков в каждой из команд, они должны схватить маркер. Выигрывает команда, которая первая схватит маркер. В случае запуска ложного сигнала (когда выпала «решка») команда, допустившая это, проигрывает. Игра включает несколько раундов.

- «Льдинка». Тренер расстилает на полу лист флипчарта и просит участников группы встать на него так, чтобы все уместились. Затем он раунд за раундом постепенно складывает лист, уменьшая площадь, на

которой должна уместиться вся тренинговая группа.

- «Сколько ног?» Тренер последовательно дает группе задания придумать и продемонстрировать такую комбинацию, чтобы на полу осталось все меньше ног участников. Обычно первое задание тренера начинается с количества ног $n/2$, где n – число участников в тренинговой группе. Далее убавляется по несколько ног до тех пор, пока группа увлеченно играет. Существуют варианты, когда на группу в 15–20 человек на полу остается всего две ноги.

- «Распутай клубок». Участники группы встают в круг, все вытягивают обе руки вперед, закрывают глаза, идут к центру круга. Сближаясь друг с другом, каждый находит чью-то руку. После того как все участники «переплелись», схватив чьи-то руки, они открывают глаза и должны не размыкая рук распутаться.

- «Хвост ослика Иа». Участники в парах (тройках) держатся, обнимая друг друга за талию, у одного из них прикреплен «хвостик» из бумаги или веревки. Задача каждой из мини-команд – сорвать «хвостик» другой команды. Если он сорван, команда прикрепляет себе новый и продолжает игру. Побеждает команда, собравшая больше всего «хвостиков».

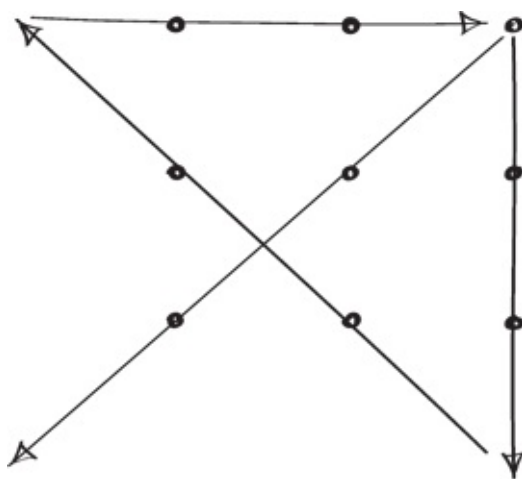
В качестве энергизаторов могут выступать логические и интеллектуальные задачи, а также упражнения на координацию.

- Участники встают в круг или сидят в кругу. Все по очереди последовательно называют числа начиная с единицы. Участник, на чью очередь приходится задача назвать число, содержащее цифру или число, делящееся на три, должен молча хлопнуть в ладоши. Если кто-то ошибся – счет начинается сначала.

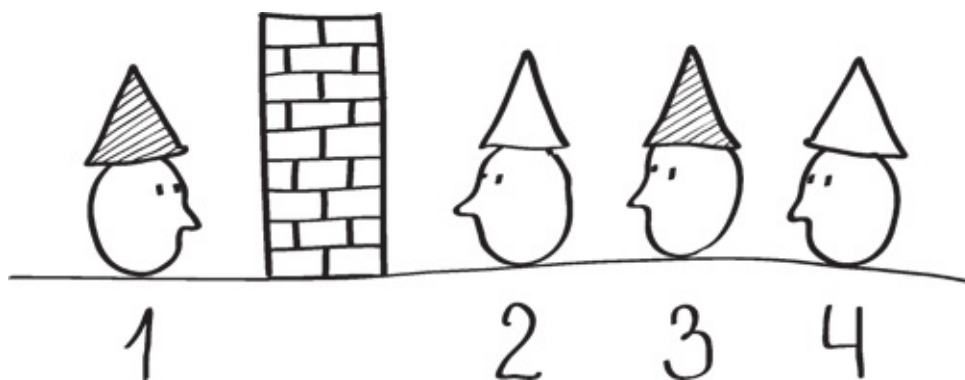
- Задача – соединить все точки четырьмя прямыми линиями, не отрывая руки:



Решение:



• Задача «Узники». Четырех узников закопали по шею в землю (см. рисунок ниже). У каждого из них на голове колпак, причем у двух черного цвета, у двух других – белого. И узники знают об этом. Каждый из них не может смотреть по сторонам: первый и второй видят только стену, третий – второго, четвертый – третьего и второго. Узникам поставили условие: каждый из них может назвать цвет своего колпака. Если он угадает – всех отпустят, если нет – всем отрубят голову. Какой узник смог уверенно назвать цвет своего колпака и спасти остальных?^[14]



• Упражнение на координацию «Грека». Участники встают в круг, и тренер просит их произнести вслух хором известную скороговорку: «Ехал грека через реку, видит грека – в реке рак. Сунул грека руку в реку, рак за руку греку цап». Далее тренер просит еще раз повторить скороговорку, но слово «грека» заменяется определенным движением или жестом. В следующий раз участники повторяют скороговорку, и уже два слова

заменяются разными движениями – «грека» и «рука». В третий раз движениями заменяются три слова – «грека», «река», «рука». Тренер участвует в упражнении, демонстрируя движения и помогая группе.

Примеры упражнений-энергизаторов, которые могут быть связаны с содержанием тренинга.

- «Армрестлинг» – энергизатор для тренинга по разрешению конфликтов. Участники делятся на пары, участники в паре встают боком друг к другу и берут одной рукой руку другого. Инструкция звучит следующим образом: «Задача каждого участника – выиграть, набрав как можно больше очков. Очки олицетворяют нечто очень важное для каждого, поэтому чем их больше, тем лучше». Сама игра длится 10 секунд. В течение этого времени, если одному из игроков удастся притянуть руку другого к себе, он получает одно очко. После игры тренер может обсуждать стратегию поведения в конфликте: почему одни выбрали борьбу, другие уступили, а третьи договорились и, реализуя стратегию сотрудничества, стали быстро перемещать руки друг к другу, набирая очки.

- «Паровозы» – энергизатор для тренинга по менеджменту. Участники по трое встают «паровозиком», держа впереди стоящего за талию. Все закрывают глаза, кроме последних в шеренге. Далее «паровозики», следуя командам тренера, начинают перемещаться по помещению. Команды в каждом из «паровозиков» отдаются последним, «зрячим» участником посредством сигнализации среднему руками на талии, который также руками на талии первого участника передает ему сигналы, куда двигаться. Через некоторое время участники меняются местами. Желательно, чтобы каждый побыл в трех ролях – «зрячего», первого и среднего. Участники могут рассказать, в какой роли им было легче и почему, обсудить, как себя чувствуют сотрудники, находящиеся «на передовой», не до конца понимающие задачи и уверенные в правильности распоряжений вышестоящего руководства, подчеркнуть важность доверия к руководству.

- «Прыжки» – энергизатор на командное взаимодействие и учет интересов других членов команды. Участники встают в две шеренги, тренер разворачивает некоторых людей в каждой из групп в разные стороны. По хлопку тренера каждый из участников обязательно делает поворот на 90 градусов влево или вправо либо поворот на 180 градусов, на месте оставаться нельзя. Задача обеим шеренгам – встать лицом друг к другу. Выигрывает та из команд, которая первая выстроится в шеренгу лицом к другой. Игровая интрига состоит в том, что тренер разворачивает только часть участников, остальные на момент начала игры остаются

стоять в шеренге «как надо», лицом к другой команде. Если участники думают только о себе, воспринимая задачу индивидуально, то они стараются сразу повернуться лицом внутрь шеренги, как требуется, а другие вынуждены отворачиваться. Игра продолжается до тех пор, пока участники не осознают необходимость думать не только о том, как каждый из них может выполнить задачу, но и о том, как всем вместе ее решить.

4.8. Техники обеспечения обратной связи на тренинге

Обратная связь – предоставление другому человеку (или группе) информации о том, как воспринимаются их действия, какое влияние они оказывают на других людей, ситуацию в целом. В образовательном процессе обратная связь от тренера и группы позволяет влиять на участников, побуждать их к анализу своих способов действий. В то же время с помощью процедур обратной связи тренер может получить информацию от участников по поводу процесса, содержания тренинга, сложившейся атмосферы.

Рассмотрим два вопроса:

- как тренеру давать обратную связь участникам и каким образом организовывать ее между участниками в рамках образовательного процесса;
- как получать обратную связь от участников тренинга.

4.8.1. Как давать обратную связь участникам тренинга

Тренеру постоянно приходится давать обратную связь участникам тренинга и организовывать процесс предоставления обратной связи участниками друг другу: после каждого упражнения, игры и в ходе любой дискуссии тренер сам высказывает свое мнение по поводу способов действий и представлений участников и организует подобное обсуждение между ними.

Тренеру важно понимать несколько базовых принципов обратной связи, чтобы максимально эффективно ее использовать для достижения целей тренинга.

Существует два типа обратной связи:

- положительная (отмечаются те действия, которые были эффективны, и объясняется, благодаря чему они удались);
- корректирующая (отмечаются неэффективные действия и их причины).

Принципы, общие как для корректирующей, так и для положительной обратной связи:

- обратная связь должна носить скорее описательный, нежели оценочный характер. Оценочная обратная связь вызывает защитную реакцию;
- обратная связь должна быть конкретной (описывать определенные действия);
- перед тем как дать корректирующую обратную связь, отметьте положительные моменты;
- обращайтесь к аспектам поведения, которые можно изменить, а не к личности и характеру человека;
- целесообразнее говорить не о том, что было неэффективно, а о том, как это изменить;
- при обратной связи избегайте негативных невербальных реакций, характеризующих ваше оценочное отношение;
- помните, что люди обычно ощущают дискомфорт от корректирующей обратной связи, даже конструктивной.

Тренеру важно помнить, что **корректирующая обратная связь почти всегда вызывает негативные эмоции** и неприятна для человека, который ее получает. Поэтому при ее предоставлении особенно актуально соблюдать вышеприведенные принципы. В противном случае высока вероятность, что ее образовательный эффект будет сведен к нулю. Человек, принимающий такую обратную связь, вместо того, чтобы услышать, задуматься и скорректировать свои действия, начнет эмоционально переживать ситуацию и займет защитную позицию. В этом случае содержание обратной связи, скорее всего, будет им проигнорировано.

Не менее важно **соблюдать баланс корректирующей и положительной обратной связи**. Если не будет положительной обратной связи или ее будет недостаточно, участники ощутят себя неуспешными, их мотивация начнет снижаться. Если недостаточно корректирующей обратной связи, участникам труднее обнаружить зоны своего развития, понять, какие способы их действия недостаточно эффективны и нуждаются в развитии.

Чтобы поддерживать баланс корректирующей и положительной обратной связи, тренеру рекомендуется:

- давать положительную обратную связь по итогам каждого упражнения, игры;
- если участники дают больше корректирующей обратной связи, тренер должен сделать акцент на анализ того, какие действия были успешны.

4.8.2. Как получать обратную связь от участников тренинга

Получая обратную связь от участников, тренеру важно:

- понять их мысль, а для этого внимательно выслушивать обратную связь, не перебивая, перефразировать и резюмировать ее, чтобы убедиться в правильности своего понимания;
- не занимать защитную позицию, не оправдываться, не пояснять участнику, что он чего-то не понял. Важно воспринимать обратную связь как помощь от участников, которые хотят, чтобы вы их услышали;
- благодарить участников за обратную связь, в том числе корректирующую, даже высказанную не вполне тактично;
- хорошо обдумать обратную связь. Не отметать услышанное как не имеющее отношение к делу или не представляющее ценности.

Для получения обратной связи от участников в конце тренинга и/или в завершение каждого из дней целесообразно использовать специальные техники, например:

- техника «Плюсы и дельта». В рамках общего обсуждения тренер предлагает участникам высказаться: что на тренинге было для них эффективным, практичным, полезным, понравилось («плюсы») и что можно сделать лучше, учесть на будущее («дельта»). Лист флипчарта делится на две части, и тренер записывает все высказывания участников либо в графу «плюсы», либо в графу «дельта»;

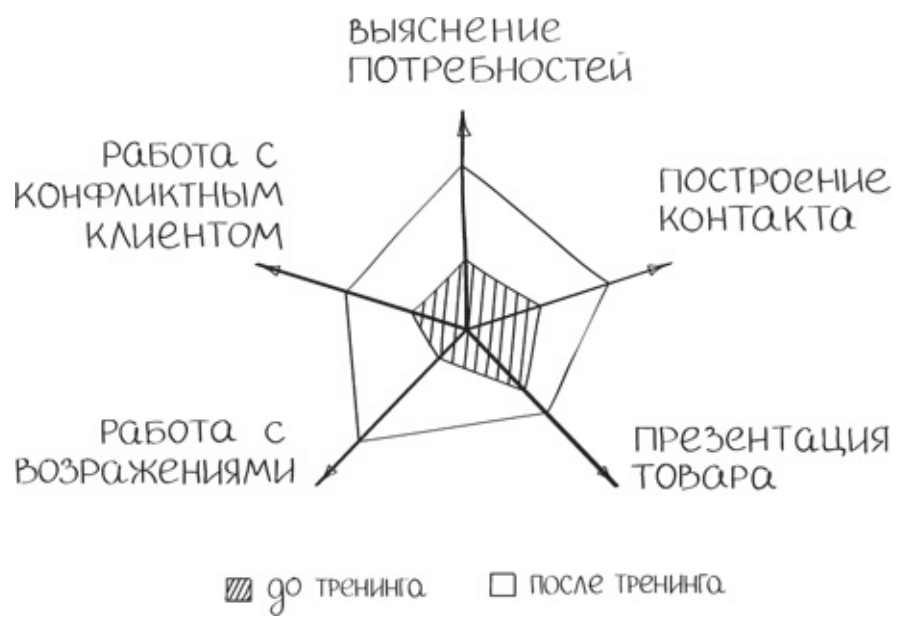
- если тренинг многодневный, то в первые дни целесообразнее использовать письменные (по желанию участников – анонимные) варианты обратной связи. Обычно такая форма обратной связи включает четыре группы вопросов:

- что было на тренинге эффективным, практичным и полезным;
 - что не понравилось, что можно сделать лучше, что учесть тренеру при планировании и проведении следующего дня тренинга^[15];
 - в чем итог сегодняшнего дня тренинга, с какими мыслями и эмоциями вы подходите к его завершению, что вы вынесли для себя полезного за прошедший день тренинга;
 - разное (вопросы и мысли, которыми участник хочет поделиться, помимо ответов на вышеприведенные вопросы).
- оценочные анкеты – вариант письменной обратной связи. Но они, как правило, включают больше вопросов, и их целесообразнее использовать в конце тренинга;

- техника «Оценка по шкалам». Тренер рисует на флипчарте несколько шкал, каждая из которых предназначена для получения обратной связи от участников по определенному критерию. Например, можно нарисовать три шкалы – «практический эффект», «атмосфера на тренинге», «получение новой информации». Участники подходят и отмечают точку на шкале, которая соответствует их внутренней оценке тренинга по данному критерию. Важно организовать процесс так, чтобы участники подходили к флипчарту не по одному, а все вместе. Тогда возникает большее ощущение анонимности выбора, и обучающимся легче выразить свое мнение. Сильная сторона данной техники – в визуализации, а также участии всех обучающихся в процессе оценки и обратной связи. Слабая сторона – относительно низкая информативность. Для ее повышения после того, как участники выставят точки на шкалах, можно попросить желающих прокомментировать свои оценки. Всегда найдутся несколько человек, которые смогут и захотят это сделать, и данный материал может стать предметом обсуждения;



- техника «Картина результатов». Участникам предлагается оценить развитие своих навыков и представлений до и после тренинга:



Все участники рисуют свои картинки, которые затем вывешиваются на доске на общее обозрение.

4.9. Техники организации обобщения в бизнес-тренинге

Обобщение содержания – неотъемлемая часть любого тренинга. Если он непродолжительный (от нескольких часов до одного дня), то обобщение пройденного материала делается тренером в завершение тренинга. Если тренинг или программа многодневные (от двух дней и более), обобщение содержания делается и в начале каждого следующего дня.

Основная функция обобщения в бизнес-тренинге – структурирование проработанного материала с акцентом на его практическое применение. Кроме того, тренер может оценить, насколько содержание тренинга усвоено участниками.

Обобщение может быть проведено в разных формах:

- мини-лекция тренера, в которой он излагает ключевые моменты содержания, проработанного в рамках тренинга, затем отвечает на вопросы участников;
- открытая дискуссия участников. Тренер задает вопрос, желающие отвечают на него, затем тренер делает свой вариант обобщения, опираясь на результаты открытой дискуссии;
- обобщение материала тренинга в малых группах, затем сообщения от групп, общее обсуждение и резюме тренера. В рамках своего резюме тренер может структурировать, добавить и акцентировать то содержание, которое было упущено или недостаточно отражено в сообщениях малых групп;
- структурированная дискуссия: тренер задает серию вопросов, и каждый из участников дает свой вариант ответа;
- индивидуальное задание – каждый участник обобщает итоги тренинга для себя. Затем несколько желающих (обычно 3–5 человек) озвучивают свои варианты.

Одна из типичных ошибок в организации обобщения – выбор неправильного вопроса. Так, если задать вопросы вроде: «Что вам запомнилось из предыдущего дня тренинга?» или «Что было вчера на тренинге?» – есть риск, что участники начнут вспоминать и перечислять темы, события, а не структурировать содержание и выводы. Поэтому эффективнее задавать вопросы другого типа:

- Что вы вынесли для себя практичного и полезного из прошедшего

дня тренинга?

- Как можно структурировать содержание прошедшего тренинга?
- Какие техники и технологии вы планируете использовать в своей практике по итогам прошедшего тренинга и каким образом?

4.10. Техники постановки задач и обработки упражнений в процессе бизнес-тренинга

Мы разобрали различные тренинговые методы и техники: от ролевых игр и мини-лекций до упражнений на знакомство и энергизаторов. Но при использовании любого из этих методов тренеру необходимо будет поставить задачу для участников и затем провести анализ выполненного упражнения. Важно при этом не нарушать ряд правил и процедур, которые мы и рассмотрим в этой главе.

Постановка задач. Постановка задач участникам на любое упражнение, игру, бизнес-симуляцию и даже обсуждение или работу в малых группах имеет типовую структуру. Нарушение последовательности или пропуск отдельных блоков этой структуры может привести к тому, что задача будет поставлена неточно и, как следствие, по-разному понята участниками.

- **Объясните методический смысл упражнения.** Для этого тренер должен выстроить смысловой «мостик» от предыдущей части и показать, какова цель данного упражнения. Например: «После того как мы выявили и обсудили основные типы проблемных ситуаций на тренинге, я предлагаю перейти к следующей части, в которой мы отработаем техники управления такими ситуациями. Для этого давайте проведем ролевую игру». Поскольку смысл упражнения/игры/обсуждения часто кажется очевидным, начинающие тренеры часто пропускают эту часть постановки задачи. Выглядит это примерно так: «А теперь у нас ролевая игра, давайте... *(и далее идет рассказ о том, что и как будет происходить в ролевой игре)*». Однако не всегда то, что кажется тренеру очевидным, бесспорно и для участников. Важно выстраивать логику тренинга с помощью таких смысловых «мостиков» между заданиями.

- **Организуйте необходимую среду для проведения упражнения.** Например, если упражнение предполагает работу в группах/парах – разбейте участников на группы/пары, организуйте соответствующим образом пространство. Подождите, пока все будут готовы. Типовая ошибка – начинать обсуждать, что будет происходить в рамках упражнения до того, как участники будут разделены на группы. В этом случае некоторые из них могут, вместо того чтобы слушать объяснения, думать о том, в какой группе и с кем они окажутся.

- **Согласуйте игровую задачу.** Тренер говорит о задачах участников в

рамках данного упражнения. Например: «Итак, в ролевой игре мы воспроизведем несколько типовых проблемных ситуаций, которые могут сложиться в рамках бизнес-тренинга. Один из вас будет играть роль тренера, остальные – участников. Задача тренера – постараться справиться с проблемной ситуацией. Задача участников – вести себя так, как вы вели бы себя в подобной ситуации: если хотите помочь тренеру – помогайте, хотите реагировать на его действия “проблемно” – реагируйте».

- **Согласуйте условия, правила и процедуру упражнения.** Тренер должен поэтапно рассказать участникам, как будут строиться процесс игры, упражнения, а также упомянуть правила и условия, если они есть.

- **Дайте инструкции о том, что следует за упражнением.** Например, будут обсуждаться результаты, представитель от группы проведет презентацию.

- **Раздайте письменные инструкции или листы и прочтите, что на них написано.** Если инструкции даются только устно, проследите, чтобы информация была усвоена участниками.

- **Спросите участников, есть ли у них вопросы.** Причем формулировка должна звучать так: «Какие есть вопросы по упражнению?», а не «Есть вопросы?» **Ответьте на все вопросы.**

- **Проведите демонстрацию,** если необходимо. Если упражнение подразумевает достаточно сложные правила и процесс, целесообразно показать, что будет происходить.

- **Согласуйте временные рамки** выполнения упражнения, а также любые другие важные ограничения. Целесообразно давать немного меньше времени, чем требуется, поскольку всегда легче добавить время, чем получить ситуацию, когда часть участников справится с заданием раньше других.

- Если ваше задание предполагает активное участие каждого, **будьте готовы быть первым, чтобы показать пример.**

- Если задание предполагает работу в малых группах или индивидуальную работу, тренеру важно обойти всех и **удостовериться, что задание выполняется правильно.**

Действия тренера в процессе выполнения упражнения участниками. Не удивляйтесь и не теряйтесь, столкнувшись с непониманием. Будьте готовы еще и еще раз объяснить упражнение.

Придерживайтесь роли фасилитатора. Не пытайтесь одновременно вести игру и быть ее участником. Если вам необходимо играть роль, постарайтесь в обсуждении сделать так, чтобы все участники видели, что

вы четко разделяете разные роли: исполнителя в игре и организатора дискуссии.

Не включайтесь в упражнение в качестве участника. Исключение – случаи, когда вы делаете это в образовательных целях, например, чтобы продемонстрировать участникам те или иные способы действия, техники и технологии.

Наблюдайте, как отдельные участники и группа в целом работают над решением задачи. Если группа испытывает незапланированные и неоправданные затруднения, помогите ей преодолеть их. Напоминайте участникам о времени, особенно если есть строгие рамки. Оценивайте, когда нужно прекратить выполнение задания, ролевую игру, упражнение или обсуждение и перейти к следующему этапу.

Обработка упражнений. Планируйте столько же времени на обсуждение/обратную связь, сколько выделено на выполнение упражнения. Если в демонстрации или ролевой игре приняли участие только несколько человек, дайте им слово, прежде чем обратиться к остальной группе.

Подготовьте вопросы, которые помогут:

- определить переживаемые чувства и эмоции в процессе выполнения;
- увидеть, как действовали участники в процессе выполнения задания;
- проанализировать, какие были альтернативы и почему выбор пал именно на этот способ решения задачи;
- обнажить противоречия;
- определить схемы поведения, структурировать информацию;
- обрисовать возможные альтернативы продемонстрированным схемам поведения;
- сделать выводы о том, что происходило и какие знания/навыки получены в результате выполнения упражнения.

Запишите все комментарии и замечания группы на флипчарте. Готовьтесь к разным мнениям и пониманию. Используйте правила и другие техники, чтобы все услышали и приняли полную палитру представлений. Не допускайте переходов на личности.

Убедитесь, что учебный цикл завершен. Помогите участникам соотнести полученный опыт с целями тренинга и с тем, как он может быть конкретно использован на практике.

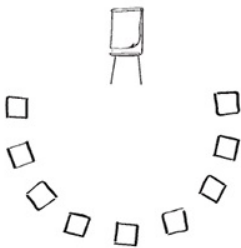
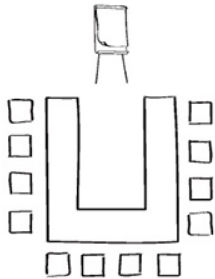
4.11. Организация пространства на бизнес-тренинге

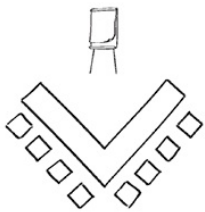
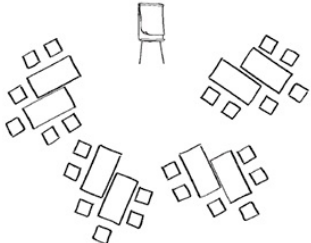
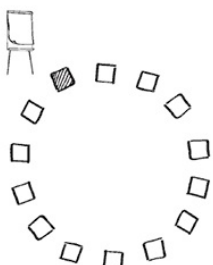
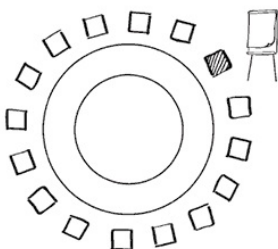
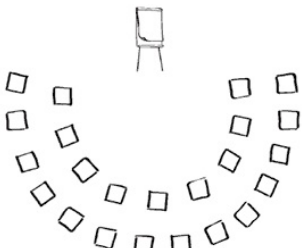
Организация пространства бизнес-тренинга сводится прежде всего к различным вариантам расстановки столов и стульев. Несмотря на кажущуюся простоту, это важный элемент тренинга: неправильная организация пространства может привести к существенному снижению эффективности используемых методов обучения. Самый простой пример: тренер организует работу в малых группах, а участники в них не образуют круг из стульев, а продолжают сидеть в ряд (боком друг к другу). Естественно, динамика их совместной работы будет гораздо ниже.

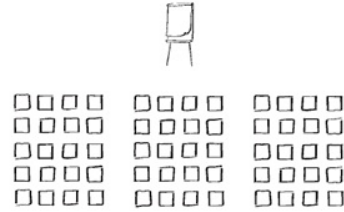
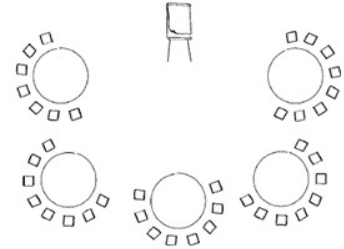
Организуя пространство бизнес-тренинга, важно соблюсти несколько основных правил:

- участники должны видеть друг друга. В идеале каждый из них будет видеть всех остальных и не сидеть ни к кому спиной;
- все участники должны видеть зону, где располагаются флипчарт, тренер, происходят ролевые игры;
- пространство должно быть комфортным для участников;
- пространство должно соответствовать применяемым методам обучения.

Существуют различные варианты расстановки, подходящие для реализации различных методов бизнес-тренинга.

Вариант	Описание
<p data-bbox="212 281 513 310">«Подкова из стульев»</p> 	<p data-bbox="605 281 1403 485">Один из самых распространенных форматов организации пространства на тренинге. Подходит практически для всех методов. У групп участников, которые ранее не участвовали в тренингах, может вначале вызвать дискомфорт, поскольку отсутствуют столы</p>
<p data-bbox="212 648 503 678">«Подкова из столов»</p> 	<p data-bbox="605 648 1386 852">Наличие столов создает более формальную и безопасную среду для участников, но затрудняет их включение в тренинговый процесс. Тем не менее подходит для большинства тренинговых методов; неудобен только в случае малых групп</p>

Вариант	Описание
<p>«Буква V из столов»</p> 	<p>Вариация предыдущего формата, вмещает меньшее число участников, но увеличивает угол обзора, что позволяет участникам лучше видеть друг друга</p>
<p>«Группы столов»</p> 	<p>Формат позволяет, с одной стороны, сохранить столы; с другой, создать менее официальное пространство, чем «подкова из столов». Хорошо подходит для тренингов с большим объемом работы в малых группах. Меньше подходит для тренингов с большим числом ролевых игр</p>
<p>«Круг из стульев»</p> 	<p>Круг из стульев создает доверительную атмосферу. В данном случае тренер сидит на одном из стульев в кругу вместе с участниками. Тем не менее сложнее создать зону для флипчарта, одинаково хорошо видную всем участникам. Подходит скорее для психологических тренингов с акцентом на анализ переживаний, эмоций</p>
<p>«Круглый стол»</p> 	<p>Не очень хороший вариант расстановки для тренинга: все участники видят друг друга, но нет выделенного места для флипчарта. Если добавить его, расстановка будет больше напоминать «подкову из столов». Целесообразен только для небольших групп (до 10 человек), иначе стол будет слишком большого размера</p>
<p>«Две подковы из стульев»</p> 	<p>Целесообразен для больших групп. В достаточно просторном помещении можно разместить до 100 человек, при этом они будут сидеть только в два ряда, что позволит большинству участников видеть друг друга и зону, где располагаются флипчарт и тренер</p>

Вариант	Описание
<p data-bbox="212 323 316 359">«Театр»</p> 	<p data-bbox="605 323 1382 447">Вариант подходит только для больших групп (более 100 человек), поскольку значительное число людей будет сидеть спиной друг к другу</p>
<p data-bbox="212 621 337 657">«Банкет»</p> 	<p data-bbox="605 621 1393 699">Вариант организации пространства для больших групп, если целесообразно использование столов</p>

Глава 5

Проектирование бизнес-тренингов: основные этапы и действия тренера

Разработка нового тренинга вполне по силам даже начинающему тренеру. Однако важно основываться на ключевых технологических схемах и представлениях о бизнес-тренинге, рассмотренных в предшествующих главах.

Разберем основные этапы процесса проектирования бизнес-тренинга:

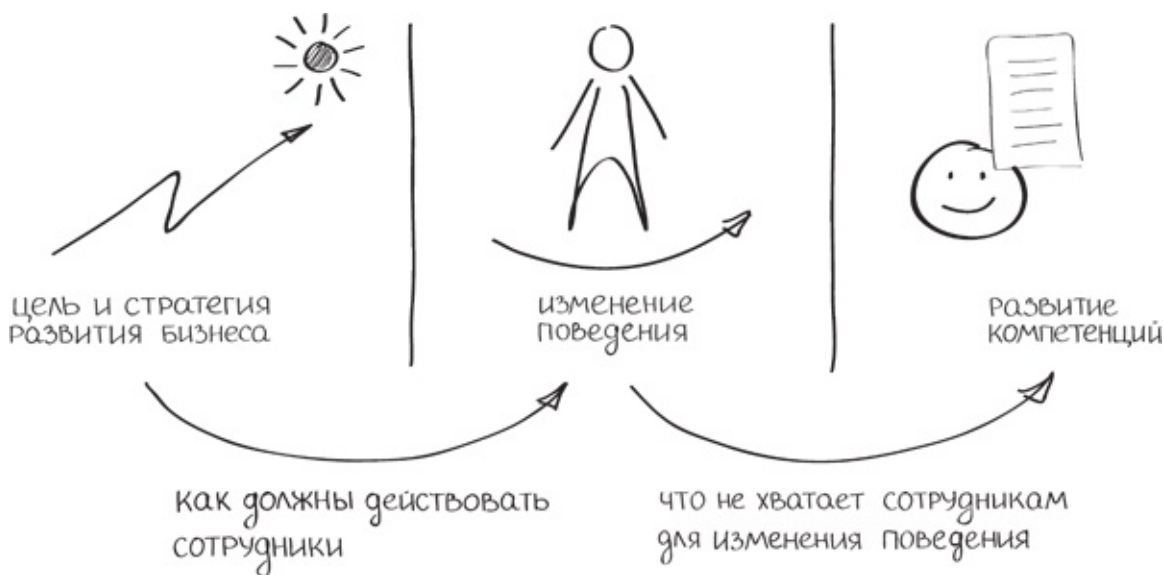
1. Определение цели и задач тренинга.
2. Определение структуры и содержания тренинга.
3. Разработка детального дизайна тренинга.
4. Подготовка раздаточных материалов.
5. Прописывание инструкций к заданиям. Подготовка мини-лекций.
6. Организационная подготовка тренинга.

5.1. Определение цели и задач бизнес-тренинга

Бизнес-тренинг – инструмент решения бизнес-задач. А следовательно, проектируя его на первом этапе, прежде всего надо определить эти задачи.

Цель и задачи тренинга имеют вполне определенную логическую структуру:

- цель и стратегия развития компании-заказчика;
- желаемые изменения действий, организационного поведения сотрудников, способствующие максимально эффективной реализации стратегических целей компании, – цель тренинга;
- причины, по которым сотрудники в настоящее время не действуют, как должно;
- необходимые изменения в сотрудниках (их отношение, мотивация, представления, технологии, навыки) – задачи тренинга.



Как же тренер может получить всю необходимую для формирования цели и задач тренинга информацию? Конечно же, в процессе взаимодействия с заказчиком и участниками. Тем более что тренеру важно **не только сформулировать точную цель и задачи тренинга, но и быть уверенным, что их разделяют и заказчик, и участники.**

Каковы последствия того, что цель и задачи (а значит, и ожидаемый результат) тренинга не будут согласованы с заказчиком?

Во-первых, может существенно пострадать эффективность, поскольку

заказчик должен поддерживать изменения в деятельности участников тренинга после его окончания. А для этого тренинг должен способствовать решению задач заказчика!

Во-вторых, сам тренер попадает в очень уязвимое положение: без согласованного ожидаемого результата неизвестно, как заказчик будет оценивать эффективность тренинга.

Последствия того, что цель и задачи тренинга не будут поддержаны участниками, не менее серьезны. Добиться изменений в способах действий людей без их участия невозможно. Если тренер не сможет сделать так, чтобы участники разделяли цель и задачи тренинга как свои собственные, то те займут пассивную, оборонительную позицию по отношению к требуемым изменениям.

Поэтому этап формирования цели и задач тренинга предполагает работу с заказчиком и, в идеале, потенциальными участниками.

Обычно тренеру на этом этапе необходимо решить несколько задач:

- определить цели заказчика и его ожидания от тренинга;
- провести анализ ожиданий участников;
- провести анализ ситуации участников;
- согласовать цель и задачи тренинга.

Наилучший способ выяснения целей заказчика и его ожиданий от тренинга – непосредственные переговоры с ним. В зависимости от масштаба компании-заказчика и уровня стоящих перед тренингом задач в переговоры могут быть вовлечены различные фигуры: топ-менеджмент, HR-менеджеры и менеджеры по обучению персонала, линейные менеджеры (непосредственные руководители участников будущего тренинга). **Важно, чтобы человек, с которым вы ведете переговоры, действовал как заказчик, то есть имел свои цели, которых он хочет достичь с помощью тренинга.**

Если вам приходится вести переговоры с исполнителем, проводником чьих-то целей, то постарайтесь выйти на реального заказчика. Если это невозможно – оформите ваши договоренности о цели и задачах тренинга в письменном виде. После каждой встречи можно высылать краткое резюме ее итогов на электронную почту представителя заказчика с просьбой скорректировать содержание, если вы что-либо отразили неточно.

В переговорах, особенно на первом этапе, задавайте больше вопросов, которые помогают прояснить цели и ожидания заказчика от тренинга:

- Почему возникла идея проведения тренинга, что вызвало такую мысль?

- Какие цели вы ставите перед тренингом?
- На кого ориентирован тренинг?
- Как вы будете оценивать/измерять эффективность тренинга?
- Что должно измениться в действиях сотрудников после тренинга, чтобы вы могли считать его успешным?
- Что сейчас вас не устраивает в действиях сотрудников, что необходимо развить, улучшить?
- Чего не хватает сотрудникам, чтобы действовать по-новому (какие знания и навыки требуются; нужны ли только знания, умения, технологии или еще мотивация, уверенность в себе)?
- Насколько, по вашему мнению, будущие участники поддерживают цели тренинга, в чем они нуждаются, по их собственному мнению?
- Какие тренинги для этих сотрудников уже проводились, какие результаты дали, почему?

Имейте в виду, что далеко не все заказчики будут готовы ответить на эти вопросы. Причины могут быть разными. В моей практике я чаще всего сталкивался с тремя типами ситуаций:

1. В качестве представителя заказчика выступает менеджер по обучению персонала или сотрудник HR-отдела (речь идет, как правило, о крупной компании). Он в принципе не может сформулировать цель и задачи тренинга, поскольку ему просто надо выполнить план и найти подрядчиков, которые проведут «хорошие» тренинги по утвержденным темам. Как правило, в ходе переговоров можно прямо или косвенно понять, что для него значит «хороший» тренинг. Не пытайтесь добиться формулировки цели и задач тренинга в том виде, в котором мы приводим их в этой главе. Либо откажитесь от сотрудничества, либо продайте ему свой тренинг.

2. Заказчик из числа топ-менеджеров открыт к диалогу, но формулирует свои ожидания в форме запроса на определенную тематику. Например: «Нам нужен тренинг по креативности». Если вы зададите вопрос о том, что он хотел бы получить в итоге, то услышите примерно такой ответ: «Чтобы мои сотрудники были более креативными».

В этой ситуации вы можете использовать несколько различных стратегий. Во-первых, постараться совместно провести более глубокий анализ, спросив его: «Почему вам необходимо, чтобы сотрудники стали более креативными? Какие задачи сейчас они не могут решить или решают неэффективно из-за того, что недостаточно креативны?» Во-вторых, если у вас есть достаточно большой опыт в этой сфере, вы можете построить

обсуждение на примерах из своей практики. Это будет выглядеть примерно так: «Тренинги по креативности бывают различными, они решают разные задачи. Например, в прошлом месяце я работал с банком. Там ситуация была в следующем... и с помощью тренинга мы... А недавно я работал с нефтяной компанией, там запрос был другой. Их руководителя не устраивало... И мы сделали... А у вас, кстати, какая ситуация? Как в банке, как в нефтяной компании или другая?»

3. Заказчик в ответ на ваши вопросы о его видении целей и задач тренинга говорит: «Что вы можете предложить?» или «Предложите нам, что вы можете, а мы оценим». Если тренер начинает настаивать, например: «Мы всегда ориентируемся на решение задач, хотим, чтобы тренинг был эффективен. Поэтому мы сможем предложить вам тот или иной вариант после того, как вы сформулируете ваши ожидания и задачи», заказчик повторяет: «Мы же сказали, нам нужен тренинг по продажам. Что вы можете предложить нам?» Он поступает так потому, что не доверяет тренеру. Один из таких заказчиков, после того как мы начали сотрудничество, рассказал мне о причинах своего поведения. Он заявил, что встречал многих тренеров, которые задают вопросы, а потом просто повторяют в качестве своего предложения то, что он им говорит. Поэтому он хотел убедиться, что тренер профессионал, ориентируется в предмете и может сам предложить эффективные решения.

С такими заказчиками тренеру приходится переходить к предложениям без предварительного выяснения потребностей и ситуации. Однако можно, предлагая варианты решения, продолжать выяснять ситуацию и потребности заказчика. Например: «У нас есть семь различных групп тренингов по продажам (*тренер кратко рассказывает о каждом*), вам какой более интересен?» Таким образом, выдавая информацию по частям и получая обратную связь от клиента, тренер выясняет ситуацию и потребности заказчика и на определенном этапе может вернуться к тем из своих вопросов, на которые он не смог получить ответ в начале беседы.

Как только тренеру совместно с заказчиком удалось согласовать цель тренинга и тем самым определить, что должно измениться в действиях участников после тренинга, важно провести **анализ ситуации участников**.

Основной результат анализа ситуации участников тренинга – выявление причин того, почему сейчас сотрудники действуют не так, как хочет заказчик. Чаще всего диагностируются следующие факторы:

- **наличие стереотипов и ошибочных представлений, мешающих сотрудникам применять более эффективные способы деятельности.** Например, в одной компании долгое время пытались внедрить такой

элемент стандарта обслуживания, как обязательное приветствие продавцами каждого из клиентов, входящих в магазин. Руководство безуспешно пробовало разные механизмы воздействия: проводило тренинги по техникам приветствия разными способами, вводило систему поощрений за выполнение этого элемента стандарта, затем систему штрафов за его невыполнение. Ничего не помогало до тех пор, пока не удалось выяснить причину. Оказалось, что девушки-продавцы не здоровались с клиентами, потому что считали, будто, если они со всеми незнакомыми людьми станут здороваться, клиенты будут воспринимать их как не вполне адекватных. После психологического тренинга и разрушения стереотипа продавцы стали приветствовать всех входящих в магазин клиентов;

- **отсутствие у сотрудников эффективных технологий** решения тех или иных задач. Например, менеджеры по продажам не могут преодолеть «барьер секретаря» и выйти на разговор с лицом, принимающим решение, поскольку не знают нужных приемов. Иногда дело в **отсутствии необходимых компетенций**, чтобы применить технику. Например, менеджеры знают технологию проведения переговоров, но не могут ее реализовать, поскольку им не хватает коммуникативных навыков;

- **недостаточная мотивация сотрудников.** Под этим может скрываться целая группа самых разных факторов: от профессионального выгорания, потери интереса и драйва от профессиональной деятельности до стремления минимизировать свои усилия в силу нелояльности компании.

Дополнительно тренера может интересовать возрастной состав участников, их опыт участия в тренингах, соотношение мужчин и женщин в группе и другие факторы, влияющие на выбор тренинговых методов и техник управления групповой динамикой.

Обычно анализ ситуации участников проводится в ходе совместного обсуждения с заказчиком, но тренер может также встретиться с непосредственным руководителем будущих участников тренинга и даже с ними самими. Если тренер проводит встречу с участниками, то анализ ситуации он может осуществить путем обсуждения их ожиданий.

Анализ ожиданий участников – еще один важный элемент определения цели и задач тренинга. Он может быть проведен посредством:

- анкетирования участников предстоящего тренинга;
- личных встреч тренера с каждым из участников предстоящего тренинга;

- общей встречи тренера с группой участников предстоящего тренинга.

Тренеру важно определить для себя не только форму анализа ожиданий участников (анкетирование или встреча), но и ее содержание, – иными словами, понять, какие вопросы он будет обсуждать в рамках анализа их ожиданий от тренинга. Есть как минимум три разных варианта:

- непосредственный анализ ожиданий участников («Чего вы ожидаете от тренинга?»; «Какие вопросы сейчас для вас актуальны?»; «На какие вопросы вы хотели бы получить ответы в результате тренинга?»). Предметом обсуждения в этом случае становится сбор мнений участников о том, чему бы они хотели научиться;

- анализ успехов и затруднений в профессиональной деятельности (варианты вопросов: «Что у вас получается лучше всего в профессиональной деятельности?»; «С какими сложностями вы сталкиваетесь в своей профессиональной деятельности?»; «В каких ситуациях вы испытываете сложности?»). Предметом обсуждения в этом случае становится выявление типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности и анализ того, что необходимо рассмотреть на тренинге, чтобы участникам было проще действовать в этих ситуациях;

- анализ задач (типовой вопрос к участникам – «Какие задачи по развитию своей профессиональной деятельности в сфере (*тема тренинга*) вы ставите?»). Предметом обсуждения становится траектория профессионального развития участников: соотнесение их личных целей (того, чего они хотят добиться в профессиональной деятельности), текущей ситуации (успехов, сложностей) и имеющихся компетенций (какие из них нуждаются в развитии).

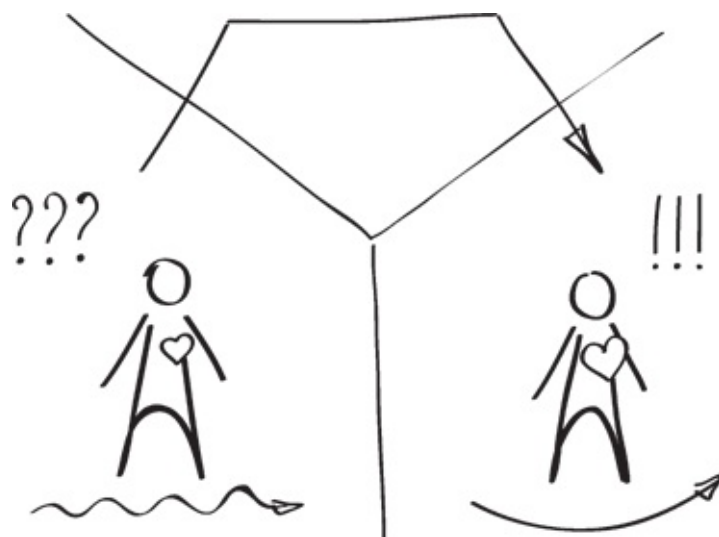
Таким образом, в результате переговоров с заказчиком и анализа ситуации и ожиданий участников у тренера складывается следующая логическая цепочка: а) ситуация клиента – б) цели и задачи клиента по отношению к бизнесу – в) что в данный момент не устраивает в действиях, организационном поведении сотрудников с точки зрения поставленных целей, как должны измениться их способы действия после тренинга – г) в чем причина того, что сотрудники не действуют нужным образом – д) что нужно изменить в сотрудниках (отношение, мотивация, навыки, представления, используемые технологии).

Цели тренинга отражают пункт «в», а задачи – пункт «д», поскольку описывают, какие изменения должны произойти с участниками семинара

(их навыками, технологиями, отношением и т. д.).

5.2. Определение структуры и содержания тренинга

Это второй этап проектирования тренинга, который позволяет разработать стратегию достижения его цели и решения задач. Тренер должен ответить на вопрос: что необходимо включить в тренинг, чтобы добиться запланированных изменений в способах действия участников?



На этом этапе проектирования тренер в соответствии с целью и задачами тренинга должен определить:

- основные содержательные блоки (с указанием их примерной продолжительности);
- задачи каждого содержательного блока;
- логическую последовательность содержательных блоков тренинга.

При проектировании структуры и содержания тренинга можно использовать таблицу [\[16\]](#).

Сессия	Первый день		Второй день	
	Содержание	Решаемые задачи	Содержание	Решаемые задачи
10:00–11:30 Первая рабочая сессия				
11:30–11:45	Перерыв на чай/кофе			
11:45–13:15 Вторая рабочая сессия				
13:15–14:15	Перерыв на обед			
14:15–15:45 Третья рабочая сессия				
15:45–16:00	Перерыв на чай/кофе			
16:00–17:30 Четвертая рабочая сессия				

Содержательные блоки – темы, рассматриваемые в тренинге. Каждый из них должен решать конкретную задачу и последовательно развивать участников от состояния 1, в котором они находились до тренинга, к состоянию 2, когда они способны действовать в соответствии с ожиданиями заказчика. Типовая формулировка задач содержательного блока: «В итоге прохождения данного блока участники... (получат представление о... будут способны применить... овладеют технологией... усилят навыки...)». Помимо тренинговых тем сюда входят установочный и завершающий блоки, согласно типовой структуре тренинга. Если цель и задачи тренинга были определены четко и конкретно, обычно темы очевидны – важно только расставить их в логической последовательности.

Представим, что мы разрабатываем тренинг на тему «Управление эффективностью и ситуационное руководство» для менеджеров среднего звена. Потребность в нем возникла, поскольку заказчик недоволен тем, что в повседневной работе компании постоянно происходят ситуации, когда

задачи, поставленные менеджерами, выполняются сотрудниками с нарушением сроков, с неприемлемым качеством, низким уровнем результатов. В ходе предварительной работы удалось выявить следующие причины происходящего:

- менеджеры, как правило, формулируют задачи нечетко, без указания конкретных сроков и ожидаемых результатов;
- менеджеры в процессе постановки задач редко ведут диалог с сотрудниками;
- положительная обратная связь по итогам выполнения задач сотрудниками со стороны менеджеров практически отсутствует;
- корректирующая обратная связь осуществляется менеджерами в оценочной форме, в диалог с сотрудниками по поводу причин недостаточно эффективного выполнения задач они не вступают;
- сотрудники опасаются открыто выражать свои сомнения и опасения, во взаимодействии с менеджерами ведут себя чаще пассивно, просто выслушивая их.

Ожидаемый эффект от тренинга состоит в том, чтобы добиться четкого выполнения сотрудниками поставленных задач. Цель была сформулирована как «внедрение в практику управления модели ситуационного руководства и управления эффективностью, обеспечивающее использование менеджерами разных стилей руководства в зависимости от степени мотивированности сотрудников и их способности самостоятельно выполнить поставленные задачи».

Задачи тренинга включают:

- формирование у менеджеров развернутых представлений о причинах неэффективности сотрудников, недостаточно качественного выполнения поставленных задач;
- формирование у менеджеров развернутых представлений о модели ситуационного руководства и управления эффективностью, включая представления о четырех стилях управления и их использовании в зависимости от уровня квалификации и мотивации сотрудников;
- мотивация менеджеров к использованию различных стилей управления;
- формирование у менеджеров развернутых представлений о критериях SMART, технологиях постановки задач, обеспечения положительной и корректирующей обратной связи;
- мотивация менеджеров к построению диалога с сотрудниками в процессе постановки задач и обеспечения обратной связи;

- отработка технологий постановки задач и обеспечения обратной связи;
- развитие коммуникативных навыков менеджеров, позволяющих им управлять диалогом с сотрудниками (включая навыки слушания, парафразы, задавания вопросов).

Изучите обозначенный выше список задач тренинга. Сразу становится ясно, какие темы должны быть рассмотрены в рамках этого тренинга.

В заключение отметим, что последовательность тем (содержательных блоков) должна быть логична не только для тренера, но и для участников: каждая тема вытекает из предыдущей, и тренер понимает, как показать участникам их взаимосвязь.

Тренеру важно гибко реагировать на возможные изменения ситуации, быть способным быстро увидеть и учесть факторы, по тем или иным причинам пропущенные в предшествующем анализе. Он не должен быть рабом созданной им логики тренинга, а иметь возможность изменить ее, если того потребует ситуация.

В этом смысле для меня разработка логической структуры и содержания тренинга сродни формированию научной гипотезы. Гипотеза, с одной стороны, – это всегда четкая логическая взаимосвязь причин и следствия. С другой стороны – это всегда допущение, которое нуждается в проверке на практике. Та же ситуация и с логикой построения тренинга:

- у тренинга есть определенные цель и задачи. Как говорилось выше, цель показывает, как должно измениться поведение участников после тренинга, а задачи формулируются на основе анализа причин – почему сейчас сотрудники действуют не так, как требуется, что им мешает или чего не хватает;
- есть основные содержательные блоки – набор и логическая последовательность тем, в рамках которых планируется решить задачи (дать необходимые навыки участникам, чтобы те изменили свои действия);
- всегда есть вероятность того, что ситуация была проанализирована неточно и мы что-то не учли (например, не совсем правильно определили вышеупомянутые причины).

Поэтому разработка структуры и содержания тренинга не заканчивается на этом этапе. Мы формулируем только гипотезу, на основе которой дальше будем проектировать и проводить тренинг. Даже на этапе проведения тренинга, с одной стороны, тренер действует согласно разработанной им логической структуре, с другой – внимательно

анализирует ситуацию. И если обнаруживает, что реальная ситуация отличается от той, на которую он рассчитывал, корректирует логическую структуру и содержание тренинга.

5.3. Разработка детального дизайна тренинга

Определив цель, задачи и логическую структуру тренинга, на третьем этапе проектирования необходимо:

- детально прописать содержание тренинга;
- для каждого из содержательных блоков определить методы и техники;
- в соответствии с выбранными методами и техниками детализировать временные рамки.

Детальный дизайн тренинга может быть представлен в виде таблицы.

Время		Содержание	Методы	Раздаточные материалы, реквизит
Первая сессия 10:00–11:30	10:00–10:03	Представление тренера	Презентация	Краткая информация о тренере в раздаточных материалах
	10:03–10:20	Знакомство участников	Знакомство в парах с последующим представлением своего партнера всей группе в течение 30 секунд	

Вторая сессия 12:00–13:30				
...

Начинающих тренеров чаще всего волнуют два вопроса, касающихся этого этапа проектирования тренинга:

- как правильно выбрать методы тренинга;
- как рассчитать время, если нет опыта в проведении определенных упражнений, игр, обсуждений.

Вот вопросы, на которые надо ответить при выборе метода:

1. В какой области – знания, навыки, отношение – нужны результаты? Позволит ли данный метод достичь их?
2. Соответствует ли метод данной аудитории? Учтено ли психофизическое состояние группы? Будет ли она сопротивляться предложенному методу?
3. Соответствует ли метод количеству участников? Важно ли активное вовлечение аудитории? Насколько активно она должна участвовать? Позволяет ли метод обеспечить необходимый уровень активности?
4. Если я использую этот метод, будет ли у меня достаточное разнообразие методов во время тренинга?
5. Чувствую ли я себя уверенно при использовании данного метода?
6. Какая подготовительная работа от меня потребуется?
7. Будет ли лучше, если я скомбинирую этот метод с другим?
8. Будет ли достаточно времени и других ресурсов (можно ли организовать необходимое пространство, нужно ли специальное оборудование и материалы), чтобы использовать данный метод?

Очень важно проводить оценку каждого используемого метода, особенно если вы пытаетесь привнести в свой арсенал что-то новое. Вы можете провести оценку сами или попросить сделать это участников в рамках обратной связи.

Вот вопросы, которые помогут вам провести анализ методов тренинга:

1. Добились ли вы поставленной цели, используя данный метод?
2. Насколько активно участники включились в работу по предложенному методу?
3. Было ли упражнение на своем месте в логической структуре тренинга?
4. Достаточно ли было времени для выбранного вами метода?
5. Быстро ли участники сориентировались в предложенном методе? Были ли ваши инструкции четкими, ясными и исчерпывающими?
6. Были ли вопросы на обратную связь и анализ упражнения хорошо сформулированы, достаточны по количеству и всем понятны?
7. Как можно изменить/адаптировать/улучшить этот метод в следующий раз?

Рассчитать время, необходимое для того или иного метода, упражнения, достаточно просто. Мысленно представьте себе, как этот

метод будет реализован. Например, вы хотите провести общее обсуждение участников. У вас есть 15 участников и три вопроса на обсуждение, и вам важно, чтобы высказался каждый. Представим себе поэтапно весь процесс:

- Тренер дает установку на обсуждение. Нужно обозначить тему, подчеркнуть ее практическую значимость, связать с предыдущими частями тренинга, рассказать вкратце, как будет происходить обсуждение (в нашем случае – обозначить, что важно, чтобы высказались все, и будут обсуждаться три вопроса). Сколько времени понадобилось бы вам на это? Возможно, 2–3 минуты.

- Тренер задает первый вопрос, каждый участник должен высказаться. Сколько времени в среднем будет говорить каждый? Все зависит от содержания вопроса. Предположим, это будут короткие высказывания, в среднем по минуте на человека. Тогда у 15 человек это займет 15 минут.

- Тренер подводит резюме, фиксируя основные мысли участников, и задает второй вопрос – 3–5 минут.

- ...

Как видите, рассчитать время на выполнение любого тренингового упражнения достаточно просто. Но для этого необходимо четко представлять себе, какое содержание будет прорабатываться в данном блоке тренинга и каким образом.

Собственно говоря, разработка детального дизайна тренинга и состоит в определении содержания и поэтапного процесса его проработки в соответствии с логической структурой.

5.4. Завершающие этапы проектирования бизнес-тренинга

Рассмотрим три финальных этапа проектирования тренинга.

Подготовка раздаточных материалов. Тренеры по-разному воспринимают ценность раздаточных материалов и задачи, которые они решают на тренинге. Такие материалы могут рассматриваться в качестве:

- **рабочих материалов**, которые участники активно используют на тренинге. Обычно включают рабочую тетрадь участника, где по каждой теме есть поля для самостоятельного заполнения, упражнения и задания;
- **конспекта содержания тренинга** в виде сборника ключевых тезисов, технологических схем с пояснениями;
- **сборника дополнительных материалов** по теме тренинга для самостоятельного изучения.

Независимо от типа раздаточные материалы должны быть четкими, ясными и понятными для участников, без грамматических и синтаксических ошибок, с пронумерованными страницами.

Важно продумать, как и когда в ходе тренинга материалы будут переданы обучающимся.

Есть разные варианты формирования пакета раздаточных материалов: от пособия, когда все материалы сброшюрованы и раздаются в начале тренинга, до серии отдельных блоков, которые выдаются последовательно в процессе тренинга по итогам рассмотрения каждого содержательного блока.

На мой взгляд, эффективнее раздавать материалы по частям, после каждого содержательного блока или непосредственно перед ним. Кроме того, не рекомендуется раздавать их без комментариев тренера по их содержанию и практическому использованию.

Прописывание инструкций к заданиям. Подготовка презентаций и мини-лекций. Название говорит само за себя. Добавить тут, в общем-то, нечего, тем более что и мини-лекциям, и техникам инструктирования посвящены соответствующие разделы.

Организационная подготовка семинара/тренинга:

- выбор места проведения, **организация пространства**. Важно убедиться, что пространство позволяет эффективно применить выбранные методы. Помещение должно быть просторным и проветриваемым, с

достаточной освещенностью и комфортной температурой, свободно передвигающейся мебелью;

- **обеспечение канцтоварами.** Позаботьтесь о том, чтобы у вас были флипчарты и достаточное число листов к ним, маркеры и бумажный скотч. Не полагайтесь на сотрудников заказчика, думая, что они сами обеспечат вас всем необходимым. Четко проговорите с ними, что они должны вам предоставить. Иначе вы можете обнаружить за 5 минут до начала тренинга вместо маркеров для флипчарта текстовыделители. Если вы любите гарантии во всем – приносите свои маркеры и бумажный скотч;

- организация **кофе-брейков и обеда.** По возможности проводите обеды и кофе-брейки организованно для всех участников, что позволит эффективнее управлять временем, создавать больше возможностей для неформального общения и поддерживать ощущение непрерывности тренинга;

- размножение и оформление **раздаточных материалов**;
- обеспечение наличия необходимых **технических средств** (например, оборудования для мультимедийных презентаций);

- **определение рамок участия в тренинге представителя заказчика.** Оптимально, если перед корпоративным тренингом вступительное слово скажет топ-менеджер компании. Оно должно показать участникам связь тренинга с бизнес-целями и продемонстрировать важность его задач для развития компании. Рекомендуется провести предварительное обсуждение с топ-менеджером, который будет говорить вступительное слово. Это даст вам возможность согласовать тезисы, позволяющие выразить как его собственные, так и нужные вам идеи по поводу проводимого тренинга.

Глава 6

Оценка эффективности тренинга

6.1. Зачем бизнес-тренеру проводить оценку эффективности и анализ тренингов

Оценка эффективности обучающих программ и даже отдельных тренингов – важная задача для компании, которая серьезно относится к инвестициям. Заказывая тренинг, она затрачивает существенные ресурсы, которые не ограничиваются только гонорарами тренеров. Естественно, менеджменту нужна уверенность, что эти вложения будут выгодны и в итоге принесут прибыль.

Предлагаю рассмотреть тему оценки эффективности тренинга с точки зрения тренера, а не заказчика. Если бы я писал этот раздел для HR-менеджеров или руководителей компании, наверное, он был бы другим.

Итак, **зачем именно бизнес-тренеру проводить оценку эффективности своих тренингов**, даже если заказчик этого не требует? Для этого есть как минимум четыре веских основания.

В [главе 1](#) я говорил о том, что у тренера должна быть своя миссия. По моему мнению, она не может сводиться к зарабатыванию денег, получению известности и даже к максимально полному удовлетворению потребностей клиентов. Миссия профессиональной деятельности всегда связана с ответом на вопрос о том, что мы привнесем в этот мир, что изменим в нем.

В самом начале книги я приводил притчу о трех рабочих (см. начало [раздела 1.1](#)). Если вы не помните, о чем речь, прошу – перечитайте ее. Лично мне гораздо комфортнее быть тем, кто строит храм, хотя он тоже таскает камни и зарабатывает деньги для семьи.

Во-первых, тренеру важно быть уверенным в том, что он не отклонился от своей миссии, последовательно реализует ее. Он должен видеть, как благодаря его усилиям «возводится храм». Это дает ему смысл, энергию, силы, делает его харизматичным. И это первая причина, по которой ему важно оценивать эффект своих тренингов.

Во-вторых, тренеру нужно повышать свою эффективность. Материал для анализа и развития собственной деятельности, тренинговых программ, своих навыков, корректировки собственного стиля проведения тренинга он может получить в рамках процедуры оценки.

В-третьих, тренеру важно показать практический эффект от тренинга заказчику. И не только для того, чтобы получить письмо-отзыв, новый заказ или даже добиться, чтобы заказчик рекомендовал его всем своим друзьям и коллегам. Тренинги, не дающие желаемых результатов, потенциально

вредны для рынка тренинговых услуг. Они могут демотивировать участников и сформировать в компании заказчика ложное представление о неэффективности тренингов в целом. Поэтому тренер как представитель профессионального сообщества обязан заботиться не только о своем индивидуальном имидже или имидже своей компании, но и продвигать тренинг как эффективный инструмент решения бизнес-задач.

Наконец, в-четвертых, опытные тренеры говорят, что сам по себе тренинг или даже целая программа вряд ли приведут к существенным изменениям в компании, если их эффект и внедрение изменений, на которые они направлены, не будет поддерживаться менеджментом этой компании в каждодневной практике.

Поэтому тренеру в рамках оценки результатов важно получить четкую картину того, насколько участники улучшат свою деятельность и какого типа поддержка от менеджмента компании-заказчика или посттренинговое сопровождение будут способствовать закреплению эффекта. Эта информация может послужить материалом для обсуждения итогов тренинга с заказчиком.

6.2. Модели оценки бизнес-тренинга

Существует достаточно много подходов, моделей и технологий оценки эффективности тренингов. В реальной практике тренеру вряд ли удастся реализовать их целиком, однако полезно **понимать методологию, которая лежит в их основе.**

Кратко разберем наиболее известные модели оценки эффективности тренингов. Классической считается модель, предложенная Дональдом Киркпатриком. Согласно ей, выделяются четыре уровня оценки обучения:

- уровень «реакции» (оценка отношения участников к тренингу и тренеру);
- уровень «усвоения» (оценка изменения знаний, навыков и установок участников в результате проведения тренинга);
- уровень «поведения» (оценка того, насколько изменились действия участников после тренинга, как они используют полученные знания и навыки);
- уровень «результатов» (оценка изменений нефинансовых бизнес-показателей компании, которые связаны с тем, что участники прошли обучение: повышение уровня обслуживания клиентов, производительности труда, качества, снижение текучести кадров).

Модель Киркпатрика имеет иерархическое строение: каждый последующий уровень результатов не может быть достигнут без предшествующего. Говоря о важности оценки степени удовлетворенности участников тренингом, он отмечает, что если те не будут реагировать позитивно, то у них не появится мотивации к обучению. По мнению Киркпатрика, удовлетворенность участников – не гарантия успешного обучения, однако отрицательная реакция почти наверняка означает уменьшение вероятности усвоения знаний и навыков.

Далее, согласно модели, формирование у участников новых знаний и навыков, изменение их установок в результате тренинга должно приводить к изменению их способов действий в практической деятельности, если соблюдены определенные условия. В качестве таковых Киркпатрик выделяет следующие:

- желание участников изменить поведение;
- понимание участниками, что и как делать по-новому;
- создание соответствующего социально-психологического климата

(имеется в виду прежде всего отношение и поддержка изменений со стороны непосредственных руководителей участников тренинга);

- поощрение участников за изменение поведения.

Наконец, изменение способов действий участников должно приводить к повышению эффективности и, как следствие, росту экономических показателей бизнеса^[17].

Каждый уровень модели Киркпатрика подразумевает определенные методы оценки. Ниже приведены методы для первых трех уровней.

Уровень «реакции»

1. Анкетирование участников по итогам тренинга.
2. Интервью с каждым участником после прохождения тренинга, направленное на выяснение его мнения о содержании, методах и практическом эффекте.
3. Фокус-группы с участниками. Обычно проводятся дважды: через несколько дней и через 2–3 месяца после тренинга. Фокус-группы направлены на сбор мнений участников о прошедшем тренинге, его практической значимости для них, процессе, путях повышения эффективности

Уровень «усвоения»

1. Тестирование на знание изученного материала в форме специально разработанных заданий или опросов.
2. Контрольные упражнения для проверки усвоения навыков.
3. Экспертное наблюдение: специально выделенный эксперт в ходе тренинга или в рамках беседы с участниками выставляет оценки каждому по степени сформированности у них определенных навыков.
4. Обучение участниками тренинга других сотрудников компании:
 - проведение презентации полученных в рамках тренинга инструментов, представлений, технологий для сотрудников своего подразделения либо коллег из других отделов компании;
 - помощь в адаптации и обучении новых сотрудников;
 - наставничество.
5. Составление участниками тренинга плана того, как они будут использовать полученные навыки в своей практической деятельности, включая ответы на вопросы о том, какие

препятствия могут возникнуть при внедрении полученных знаний и навыков, какая поддержка необходима

Уровень «поведения»

1. Наблюдение за действиями сотрудников (отслеживание изменений поведения).
2. Отслеживание выполнения планов действий сотрудников по внедрению полученных на тренинге навыков и технологий. Самоконтроль участников тренинга. Встречи непосредственного руководителя с каждым из сотрудников, обратная связь по динамике изменений поведения.
3. Фокус-группы по обсуждению внедрения полученных знаний, навыков и технологий с участниками.
4. Обучение на рабочем месте, наблюдение наставника за тем, изменились ли действия сотрудника после тренинга

В настоящее время существует много моделей оценки эффективности тренингов, но практически все они так или иначе основаны на предложенной Киркпатриком^[18].

Модель COMA (Cognitive, Organizational, Motivational and Attitudinal variables training evaluation model^[19]) существенно расширяет количество факторов и переменных, которые подвергаются оценке, а также, в случае если участники не изменили свое поведение после тренинга, позволяет проанализировать причины такого явления. Дает возможность провести точную оценку и анализ четырех групп факторов:

- получили ли участники тренинга необходимые знания и навыки. Причем в модели различается так называемое декларативное и процедурное знание, и прежде всего оценивается наличие у участников знания второго типа, то есть усвоения способов и алгоритмов действия (когнитивные переменные);
- насколько организационная среда компании позволяет и помогает участникам реализовать полученные знания и навыки в своей деятельности. Оценивается широкий круг факторов: обучающая культура и среда, поддержка от руководства различного уровня, возможность практиковаться (организационные переменные);
- насколько участники мотивированы к развитию и внедрению полученных знаний и навыков (мотивационные переменные);
- насколько участники тренинга уверены, что смогут внедрить полученные знания, навыки и технологии, каковы их ожидания от этого

процесса (переменные, связанные с отношением к деятельности).

Модель DBE (Decision-Based Evaluation), разработанная Куртом Крейгером, исходит из того, что цели оценки тренинга могут быть различными и в зависимости от них выбираются содержание (какие показатели, переменные нужно измерить, оценить) и методы оценки. Модель описывает три возможные цели оценки:

- оценка изменений, произошедших с участниками тренинга;
- оценка результатов тренинга с точки зрения эффекта для компании;
- совершенствование тренинговой программы.

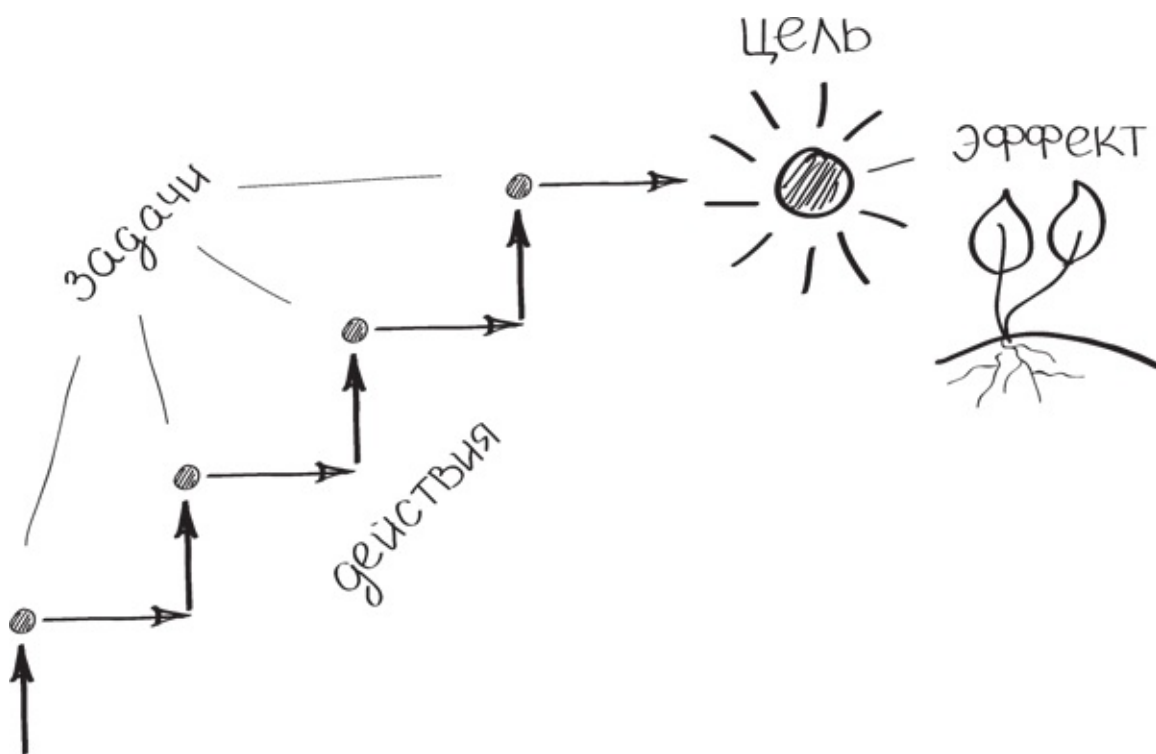
После выбора цели выделяются конкретные задачи, которые должны быть решены в рамках оценки тренинга. Они и определяют содержание оценки. В зависимости от конкретных задач могут быть проанализированы разные изменения участников: в когнитивной сфере (изменение знаний и представлений), поведении (изменение способов действия), в эмоционально-мотивационной сфере. В зависимости от этого используются разные методы сбора данных.

Главная особенность модели состоит в том, что она декларирует зависимость содержания и методов от целей оценки тренинга.

6.3. Содержание оценки бизнес-тренинга

Давайте обсудим вопрос о том, что оценивать и анализировать по итогам проведения тренинга.

Тренинг – деятельность; следовательно, к нему применимы различные подходы управления деятельностью. На мой взгляд, один из наиболее эффективных способов – проектный. На схеме представлены четыре основных логически взаимосвязанных составляющих любого проекта: цель, задачи, действия (операции) и эффект.



Каждый тренинг, как и любой проект, может быть разложен на цель, задачи, действия и операции и эффект, ради которого он проводится:

- цель описывает, как должно измениться поведение участников после тренинга;
- задачи определяют, какие перемены должны произойти в участниках, чтобы они смогли поменять свое поведение, способы действия;
- программа тренинга (действия и операции тренера) должна быть спроектирована как механизм реализации поставленных цели и задач;
- достижение цели приводит к эффекту проекта, в случае с

тренингом – повышению бизнес-показателей.

Анализируя эффективность тренинга, мы прежде всего оцениваем результат: достигнуты ли цель и задачи, есть ли эффект для компании-заказчика?

Проявление результата имеет самостоятельную ценность: только в этом случае мы можем, с одной стороны, подвергнуть его оценке и анализу, с другой – оформить и представить третьей стороне, например заказчику.

Проектная логика предполагает, что если тренинг спроектирован и проведен правильно, то возникает следующая **логическая цепочка**: тренер реализует программу, которая обеспечивает развитие компетенций участников, что, в свою очередь, приводит к изменению их способов действия и в конечном итоге – к повышению эффективности деятельности компании-заказчика. Если ожидаемого результата нет, тренеру **важно понять, где произошло нарушение проектной логики и почему**.

Когда результат оценивается тренером как неудовлетворительный, возможны четыре варианта нарушения проектной логики:

- **Логика проекта нарушается на уровне действий: действия тренера оцениваются как неэффективные.** Тренер испытывал трудности уже в самом процессе реализации запланированной программы. Например, мотивация участников была неожиданно низкой, или они не принимали методы тренинга, или были не удовлетворены содержанием, тренер не справился с конфликтом между участниками. Как следствие, задачи тренинга реализовать в необходимом объеме не удалось.

- **Логика проекта нарушается на уровне задач: действия кажутся эффективными, но задачи не решены.** Все прошло внешне удачно, участники были активны и хорошо отзывались о тренинге, но непосредственные задачи по формированию определенных компетенций решены неудовлетворительно.

- **Логика проекта нарушается на уровне целей: задачи решены, но цель не достигнута.** Компетенции участников сформированы в соответствии с задачами тренинга, но способы действия в их практической деятельности существенно не поменялись.

- **Логика проекта нарушается на уровне эффекта: цель и задачи реализованы, но эффекта нет.** Поведение и способы действия участников изменились, как было запланировано, но заказчик недоволен эффектом тренинга.

Причины того, почему цель или задачи тренинга не были реализованы независимо от типа нарушения проектной логики, могут лежать в трех разных областях:

- **тренинг как инструмент решения задач был неправильно спроектирован.** Иными словами, тренер провел неточный анализ ситуации участников и в программе не были учтены те или иные ключевые факторы, такие как мотивированность участников к развитию своей деятельности, уровень их компетенций и др.;

- **тренером допущены те или иные ошибки** в проведении тренинга, который был спроектирован правильно;

- **организационная среда компании-заказчика** не обеспечивает адекватную поддержку использованию участниками полученных знаний, навыков и технологий или даже препятствует этому.

Совместив типологию возможных нарушений проектной логики и области причин неэффективности тренинга, мы получаем следующую матрицу.

Области причин Нарушения проектной логики	Тренинг был неправильно спроектирован	Тренером были допущены ошибки в проведении тренинга	Организационная среда компании-заказчика не обеспечивает необходимую поддержку изменениям
Действия тренера оцениваются им самим или участниками тренинга как неэффективные, и задачи тренинга не решены	Дизайн тренинга не учитывает уровень подготовки или мотивации участников, особенности групповой динамики, актуальные потребности участников	В данном случае ошибки тренера могут быть любыми: от неверного управления групповой динамикой до неэффективной организации процесса тренинга и недостаточной компетентности в содержании тренинга	В компании не обеспечивается мотивация сотрудников к усовершенствованию своей деятельности. Степень лояльности участников низкая. В результате сотрудники компании участвуют в тренинге против своей воли («узники на тренинге»)
Действия кажутся тренеру эффективными, и участники довольны, но задачи не решены	Дизайн тренинга не включает специальных блоков, направленных на мотивацию участников к профессиональному развитию. Нет или недостаточно механизмов обратной связи от участников и контроля развития уровня их компетенций в ходе тренинга. Выбранные методы не позволяют решить задачи тренинга	Тренеру не удалось сделать участников партнерами в решении задач тренинга, мотивировать их к изменениям. Тренер делает акцент на групповую динамику и активное вовлечение участников в ущерб содержанию тренинга и развитию компетенций	Заказчик ждет от тренинга результатов, но сам не собирается прилагать усилия и менять свои действия (относится к тренеру как к «волшебнику»). Участники не верят, что изменение поведения им выгодно, поскольку призывы, что результаты тренинга на практике не применяются. Как следствие, они формально относятся к участию в тренинге
Задачи тренинга решены, но цель не достигнута	Задачи поставлены неточно или неправильно, поскольку не учитывают всех ключевых факторов, которые необходимо изменить, чтобы участники поменяли свое поведение	Недостаточное внимание тренера к проработке вопросов, связанных с практическим применением участниками полученных знаний и навыков. Чаще всего речь идет о недостаточной работе по мотивации к изменениям, слабой связи содержания тренинга с реальной практической деятельностью участников, недостаточном внимании к проработке на тренинге конкретных способов применения полученных знаний и навыков	Участники выходят с тренинга вдохновленными и пытаются внедрить новые способы действия, но в компании не созданы условия для их поддержки: системы мотивации, обратной связи сотрудникам от их непосредственного руководства, корпоративная культура. Крайний случай — среда компании препятствует изменениям. Те сотрудники, которые пытаются действовать после тренинга по-новому, быстро понимают, что это не приветствуется коллегами и/или непосредственным руководством

Области причин	Тренинг был неправильно спроектирован	Тренером были допущены ошибки в проведении тренинга	Организационная среда компании-заказчика не обеспечивает необходимую поддержку изменениям
Цель и задачи тренинга реализованы, но эффекта нет или его уровень не удовлетворяет заказчика	Цель тренинга определена неверно. Для достижения стратегических целей компании необходимо иное изменение в действиях сотрудников, нежели предполагалось	Недостаточная работа тренера с заказчиком до и после тренинга. Тренеру не удалось выстроить партнерские отношения с заказчиком, отладить процесс совместного планирования и разделения ответственности за гипотезу, которая была положена в основу тренинга	В компании отсутствует стратегия развития и/или четкая связь стратегии развития персонала с общей стратегией развития компании. Формулировка целей тренинга основывается на субъективном мнении отдельных руководителей

В таблице обозначены двенадцать разных типов ситуаций, описывающих разные группы причин неэффективности проведенного тренинга.

Матрица иллюстрирует, что важно понять, с одной стороны, где произошло нарушение проектной логики, с другой – в какой области лежат причины недостаточной эффективности (это позволит более точно их локализовать).

Четкое осознание причин неэффективности проведенного тренинга позволит тренеру скорректировать свои действия на будущее, а в ряде случаев – предпринять меры, которые повысят результативность проведенного тренинга.

В зависимости от выявленных причин неудовлетворительных результатов тренинга тренер может разработать комплекс действий, направленных:

- на взаимодействие с заказчиком;
- на изменение дизайна тренинга;
- на развитие собственных тренерских компетенций.

6.4. Инструменты оценки бизнес-тренинга

Прежде всего сделаем общий обзор инструментов, которые могут быть использованы для сбора информации, ее дальнейшего анализа и выявления причин недостаточной эффективности тренинга. Затем более детально разберем распространенные инструменты оценки бизнес-тренинга.

В соответствии с проектной логикой, которая была представлена выше, можно выделить четыре уровня оценки тренинга.

Уровень оценки	Содержание: что оценивается	Способы и инструменты оценки
Уровень деятельности: проведение тренинга, действия тренера	Проведен ли тренинг согласно программе? Были ли изменения в ней? Какие? Насколько участники были вовлечены в тренинг? Ввели ли себя участники, как ожидалось?	Оценка проведенного мероприятия тренером, самоотчет по его итогам
	Удовлетворенность участников, субъективная оценка ими бизнес-тренинга	Оценочные анкеты, анкеты обратной связи, техники получения обратной связи от участников тренинга
Уровень реализации задач тренинга	Овладели ли участники новыми технологиями, усилили ли навыки, сформировали ли новые представления согласно задачам конкретного тренинга	Тестовые задания, в которых участники могут использовать полученные представления и продемонстрировать новые способы действия, освоенные на тренинге. Составление участниками тренинга плана того, как они будут использовать полученные навыки на практике (что и как они изменят в своей деятельности). Частично — оценочные анкеты в случае наличия в них открытых вопросов вроде «Что конкретно вы измените в своей практической деятельности по итогам тренинга?», «Что вы вынесли (узнали, чему научились) из тренинга для своей практической деятельности?»
Уровень реализации целей тренинга	Насколько изменились способы действия участников в их практической деятельности после тренинга согласно его целям	Отзывы об изменениях в действиях участников тренинга со стороны непосредственных руководителей. Отзывы участников о применении полученных знаний и технологий на практике
Уровень эффекта от тренинга	Принес ли изменения в способах действия участников эффект, ожидаемый заказчиком	Встреча с заказчиком для обсуждения эффекта от тренинга. Отзывы руководства компании или подразделения. Оценка изменения бизнес-показателей и анализ взаимосвязи этих изменений с переменами в организационном поведении участников в результате проведенного тренинга

6.4.1. Оценочные анкеты по итогам тренинга

Данный метод оценки предполагает заполнение участниками анкеты обратной связи по итогам тренинга в целом или отдельных его частей (например, по завершении каждого дня).

В сообществе тренеров и HR-менеджеров к применению анкет обратной связи как инструмента оценки результатов сложилось неоднозначное отношение. Это объясняется тем, что в случае неправильного применения такие анкеты становятся всего лишь отражением степени эмоциональной удовлетворенности участников – иными словами, не более чем оценкой того, насколько им понравилось, как они провели время, и насколько хорошо их развлекал тренер. Сторонники этой точки зрения не верят, что правильное применение этого метода может дать хороший результат. Тем не менее анкеты обратной связи остаются одним из основных и наиболее распространенных инструментов оценки результативности бизнес-тренингов.

Тренер, который осознает опасность несерьезного отношения участников к такого рода анкетам, может учесть это при применении анкет и повлиять на отношение участников, настроив их на деловой лад. Чтобы повысить эффективность анкет обратной связи как метода оценки, тренер должен сделать следующее:

1. Грамотно сформулировать вопросы. Анкета обратной связи должна быть, во-первых, короткой (обычно на одну, максимум – две страницы); во-вторых – информативной для тренера с точки зрения получения материала для анализа того, насколько участники изменили свою деятельность. Обычно анкета включает три блока вопросов:

- закрытые вопросы-шкалы;
- открытые вопросы, направленные на оценку практического эффекта тренинга для участников;
- открытые вопросы, позволяющие участникам высказать обратную связь по содержанию, процессу, психологической атмосфере и любым другим аспектам проведенного тренинга.

2. Убедить участников, что заполнение анкеты – часть программы тренинга, эти сведения необходимы для ее улучшения, это их вклад в достижение бизнес-целей всей компании. Надо рассказать, каковы задачи оценки и насколько они значимы для тренера, попросить участников потратить некоторое время на заполнение анкеты, особенно в случаях, когда вопросы требуют развернутого письменного ответа. Если вы знаете

конкретные примеры, когда обратная связь привела к значительным изменениям тренинговых программ или обучающих мероприятий, приведите их и обсудите с участниками.

3. Создавать свои анкеты таким образом, чтобы они соответствовали:

– специфическим задачам тренинга. Анкета может содержать общие вопросы («Что вы измените в своей практической деятельности по результатам тренинга?») или более конкретные, непосредственно связанные с темой тренинга («Какие способы вы будете использовать, чтобы преодолеть “барьер секретаря” и выйти на лицо, принимающее решение в компании клиента?»);

– интересам участников. Во-первых, анкета должна быть составлена так, чтобы участники были уверены, что ее заполнение в их интересах, и у них не возникало впечатления, будто их мнением пытаются манипулировать. Во-вторых, участники должны иметь возможность высказать обратную связь по любому аспекту тренинга, который представляется им важным. Например, в анкету может быть включен вопрос, сформулированный в максимально общем виде: «Ваши комментарии, предложения и пожелания по итогам проведенного тренинга». В-третьих, само собой, анкета должна быть составлена на языке, понятном участникам;

– способам использования результатов оценки. Если тренеру важно знать, насколько реализованы задачи тренинга, с помощью вопросов анкеты он будет выяснять, что усвоено участниками. Если ему важно получить обратную связь о том, насколько проведенный тренинг соответствует аудитории и ее ожиданиям, вопросы будут направлены на оценку отношения участников к методам тренинга и работе тренера. Если актуальна задача планирования следующего тренинга или целой программы, вопросы будут направлены на выявление ожиданий участников от последующих тренингов.

На ниже приведен пример краткой анкеты по итогам тренинга. Итоговые анкеты могут содержать различное число вопросов (в зависимости от целей). Например, могут быть добавлены вопросы-шкалы такого рода:

- Насколько цели обучения были ясны и понятны?
- Насколько содержание обучения соответствовало вашим потребностям и запросам?
- Насколько интересной и доступной была подача материала?
- Насколько много новой информации вы получили?

- Насколько комфортной для вас была психологическая атмосфера на тренинге?
- Насколько полезными и похожими на реальные ситуации были практические упражнения и игры?
- Насколько полезными и информативными были раздаточные материалы?
- Насколько хороши были организационные условия тренинга?

В анкету могут быть добавлены и различные открытые вопросы:

• Какая часть тренинга была для вас наиболее интересной и полезной?
Почему?

• Какая часть тренинга была для вас наименее интересной и полезной?
Почему?

• Видите ли вы препятствия для использования на практике техник и технологий, рассмотренных на тренинге? Если да, то какие?

Анкета обратной связи ^[20]
--

Тренинг «_____»

«___» _____ 20 ____ г.

Просим вас дать максимально развернутые оценки. Это поможет нам совершенствовать программу тренинга и повысить его эффективность.

Пожалуйста, оцените тренинг в целом	min	Шкала оценки					max
	1	2	3	4	5	6	7
Ваши комментарии:							
Насколько важными для вашей практической деятельности были темы, рассматриваемые на тренинге?	min	Шкала оценки					max
	1	2	3	4	5	6	7
Ваши комментарии:							
Насколько тренинг был для вас эффективен, дал ли новые знания, навыки, технологии?	min	Шкала оценки					max
	1	2	3	4	5	6	7
Ваши комментарии:							

Насколько применимы в реальных условиях вашей практической деятельности знания, навыки и технологии, полученные на тренинге?	min	Шкала оценки					max
	1	2	3	4	5	6	7
Ваши комментарии:							
Насколько компетентным показал себя тренер в вопросах содержания, способен ли он организовать эффективный процесс тренинга и конструктивное взаимодействие участников?	min	Шкала оценки					max
	1	2	3	4	5	6	7
Ваши комментарии:							

Что вы измените в своей практической деятельности по итогам тренинга? _____

Какие навыки и умения требуют еще более глубокого развития по окончании обучения? _____

Что вы порекомендуете для совершенствования данной программы обучения? _____

Спасибо!

6.4.2. Тестовые задания

Тестовые задания проводятся в завершающей части тренинга. Их

целью может быть не только оценка развития компетенций участников, но и демонстрация, что они овладели определенными знаниями и навыками, укрепление уверенности в своих силах и, как следствие, мотивация к использованию полученных в ходе тренинга наработок. Форма тестовых заданий может быть различной: письменная, основанная на обсуждении, игровая.

Важно сохранять максимально неформальный характер тестовых заданий. В противном случае участники будут чувствовать себя скованно и, как на экзамене, пытаться все вспомнить и сделать правильно. Тренеру необходимо оценить, что действительно усвоено участниками, во что они верят и что хотят использовать в своей практике, а не что они смогут вспомнить и продемонстрировать после тренинга.

Выбор конкретных форм и содержания тестовых заданий зависит от того, какие задачи ставились тренером.

Что оценивается	Как оценивается
Усвоение информации	Задание на обобщение содержания, полученного в рамках тренинга. Может выполняться: <ul style="list-style-type: none">— индивидуально: каждый участник письменно обобщает для себя содержательные итоги тренинга, затем 3–5 добровольцев делятся своими выводами;— в малых группах. Участники обобщают итоги тренинга, затем группы делают короткие сообщения;— в рамках общего обсуждения
Сформированность представлений, понимание	<p>В этом случае обсуждение более структурировано. Тренер задает логическую структуру обсуждения заранее либо с помощью вопросов в ходе дискуссии.</p> <p>Пример логической структуры обсуждения:</p> <ul style="list-style-type: none">— каковы основные этапы продаж;— почему эти этапы важны;— что необходимо делать продавцу на каждом из этапов и т. д. <p>Такое структурированное обсуждение позволяет проверить не только то, что участники запомнили содержание тренинга, но и то, насколько они выстроили причинно-следственные и иные логические связи в нем</p>

Что оценивается	Как оценивается
Навыки	Игровое задание на применение навыка
Мотивация к развитию своей деятельности, применение полученных знаний и навыков	Во-первых, тренер может оценить степень мотивированности участников к развитию своей деятельности, реализации на практике полученных знаний и навыков параллельно с оценкой уровня развития компетенций участников. Так, в рамках выполнения тестовых заданий можно обращать отдельное внимание на то, насколько участники воодушевлены, уверены в своей способности применить полученные знания и навыки. Во-вторых, степень готовности и желания применить полученные знания и навыки можно оценить, организовав обсуждение участниками того, как они будут применяться

6.4.3. Механизмы оценки тренинга, предполагающие взаимодействие с заказчиком

Оценить реальное изменение способов действия участников в их профессиональной деятельности и тем более эффект от тренинга невозможно без взаимодействия с заказчиком. Основные механизмы такой оценки следующие:

1. Отзывы участников о применении усвоенных знаний и технологий на практике. Они могут быть получены в рамках индивидуальных бесед, общей встречи, путем анкетирования.

Типовые вопросы для получения отзывов участников:

- Как вы считаете, дал ли вам прошедший тренинг новые знания и навыки?
- Изменили ли вы что-либо в своих действиях после тренинга? Что именно?
- Каких результатов вы ожидаете от новых усилий, изменений своих способов действия?
- Насколько легко было изменить свои действия? Что помогало? Что мешало?
- Что могло бы вам помочь еще лучше реализовать новые техники и технологии, освоенные на тренинге?

2. Отзывы об изменениях в действиях участников тренинга со стороны непосредственных руководителей.

Этот механизм оценки достаточно объективен, а кроме того, позволяет не только обсудить, насколько изменилось поведение сотрудников после тренинга, но и совместно планировать действия, которые могут быть предприняты непосредственным руководителем для поддержки изменений поведения сотрудников.

Структура встречи с непосредственными руководителями обычно включает такую последовательность вопросов для обсуждения:

- Изменились ли поведение, способы действия сотрудников после тренинга? Если да, то что и как они делают по-другому? Наступили ли эти изменения сразу после тренинга или через некоторое время? Насколько они устойчивы, есть ли динамика изменений во времени? Все ли сотрудники продемонстрировали одинаковые изменения? Если нет – в чем разница?

- Если изменений нет (либо они недостаточны, либо отмечены только у части сотрудников) – каковы причины? Задавался ли этот вопрос тем сотрудникам, которые не изменили способы действия после тренинга? Каковы их ответы? Каково мнение непосредственного руководителя о причинах?

- Какие действия предпринимались непосредственным руководителем для поддержки изменений в сотрудниках? Каков был эффект от этих действий?

- Что еще могут сделать непосредственный руководитель и тренер (если он готов к этому), чтобы повысить эффект от тренинга и усилить/укрепить изменения в способах действия сотрудников?

Оценка эффекта от тренинга, как правило, осуществляется тренером в рамках обсуждения итогов с тем руководителем, который выступал в роли заказчика, поскольку он наиболее четко осознавал свои ожидания и может дать обратную связь о том, насколько тренинг был эффективен.

Основным содержанием обсуждения (в отличие от обсуждения с непосредственными руководителями) является то, насколько ожидания заказчика оправдались и в чем он видит результат тренинга, что может быть сделано как со стороны заказчика (компании), так и со стороны тренера, чтобы усилить эффект.

Безусловно, в этом случае оценка эффекта тренинга с точки зрения влияния на развитие бизнеса будет довольно субъективной. Однако это несколько не умаляет ее значимость. Если заказчик искренне считает, что

тренинг способствовал развитию компании, повышению ее показателей, это очень ценно. Тогда тренеру важно оформить результат в виде письма-отзыва, в котором обязательно отразить практический эффект, который, по мнению заказчика, дал тренинг.

Глава 7

Управление проблемными ситуациями на тренинге

7.1. Что такое «проблемный» участник и проблемная ситуация на бизнес-тренинге.

Принципы работы с «проблемными» участниками

Тема управления проблемными ситуациями – обычно одна из самых популярных на тренинге для тренеров. Одна из причин этого феномена, видимо, состоит в том, что начинающие тренеры часто не вполне уверены в своих силах и опасаются возникновения различного рода сложных ситуаций. Они готовы привести множество примеров ситуаций, в которых фигурируют «проблемные» участники с различным поведением: от пассивного игнорирования до крайне агрессивного реагирования на тренинг и самого тренера.

Слово «проблемный» применительно к участникам взято в кавычки не случайно. Я уверен, что **проблемных участников не существует**. В крайнем случае речь может идти об акцентуированных личностях, более чувствительных к тем или иным факторам, чем большинство других людей.

Подавляющее большинство «проблемных» действий участников возникают в том случае, если тренер не учел те или иные важные факторы ситуации или личностные характеристики. Поэтому любое **«проблемное» поведение на тренинге – форма обратной связи** от отдельных участников или группы в целом.

Воспринимая действия участников как обратную связь, тренер за счет устранения факторов, послуживших причиной «проблемного» поведения участников, напрямую воздействует на эффективность тренинга.

Одна из самых серьезных ошибок тренера – восприятие «проблемных» участников как людей, чье поведение направлено лично против него. В этом случае высок риск того, что тренер сам начнет эмоционально реагировать на действия таких участников. И вот тогда уже точно возникнет ПРОБЛЕМНАЯ ситуация.

«Проблемный» участник – только тот, кто своими действиями мешает работе группы и достижению цели и задач тренинга. Цель тренера/фасилитатора – не борьба с «проблемным» участником, не его воспитание, не приспособление к нему, а достижение целей тренинга. Проблемные ситуации необходимо рассматривать строго через призму целей, задач и процесса тренинга.

Поэтому, прежде чем реагировать на действия «проблемного»

участника, тренеру важно задать себе вопрос: какими своими действиями и каким конкретно задачам эффективной работы тренинговой группы он мешает.

Как мы уже показали в [главе 5](#), у тренера всегда есть определенный замысел, логическая схема, согласно которой он осознанно строит тренинговый процесс:

- четкое понимание задач бизнеса;
- понимание того, какие изменения в организационном поведении участников тренинга необходимы;
- выводы о том, какие знания, навыки, техники и технологии для этого нужны;
- замысел того, как, исходя из вышеперечисленного, строится тренинг по его содержанию и методам.

Участник своим «проблемным» поведением демонстрирует несогласие с тем, как идет процесс. Тогда представления тренера о том, как и почему должен быть построен тренинг, служат основой для коммуникации с ним и с группой в целом.

Например, все участники ведут себя «проблемно»: они пассивны. Согласно вышеизложенной схеме, возможны несколько групп причин такого поведения: они не мотивированы к решению задач компании и не хотят развивать свою деятельность; тренинг направлен не на те задачи – необходимы другие техники и технологии; процесс или атмосфера тренинга не соответствуют требованиям участников и т. д.

У тренера появляются четкие рамки, предмет для обсуждения с группой и корректировки логики построения тренинга или его отдельных методов.

При возникновении проблемных ситуаций **тренер работает с группой в целом, а не с ее отдельными участниками**. Если тренер будет уделять все внимание или львиную его долю «проблемному» участнику, он рискует «потерять» всю группу. Именно поэтому управление проблемными ситуациями на тренинге должно осуществляться не по схеме «тренер – проблемный участник», а по схеме «тренер – группа – проблемный участник».

Это значит, что любое действие тренера должно не только быть направлено на «проблемного» участника, но и учитывать группу в целом. Иными словами, тренер всегда должен стараться, чтобы его действия были полезны для всей группы.

Наконец, важно отметить, что не на все «проблемные» действия и

ситуации необходимо активно реагировать. У тренера есть как минимум четыре уровня реагирования, которые различаются степенью вовлечения его самого и группы в принятие решения и каждый из которых может быть эффективен в определенных ситуациях:

- **Игнорирование:** тренер не обращает внимания на «проблемные» действия и ситуации. Такой подход целесообразен, если действия и ситуации не оказывают существенного влияния на эффективность тренинга и тренер считает, что их решение приведет к потере времени, вызовет ненужное напряжение у участников и поэтому нецелесообразно. Примером может быть ситуация, когда несколько участников регулярно опаздывают на 2–3 минуты с перерыва на кофе. При этом остальную часть группы этот факт не беспокоит и для тренера потеря этих нескольких минут не критична.

- **Тренер самостоятельно находит решение и следует ему.** Он сам проанализировал причины «проблемного» поведения участников и уверен, что знает, как исправить ситуацию. Например, тренер столкнулся с пассивностью группы, но уверен, что это следствие использования неуместных методов (например, сложная лекция с большим объемом информации после обеденного перерыва). Он заменяет используемый им метод на другой, более активный (например, групповую работу участников).

- **Тренер производит ряд действий, которые позволяют получить дополнительную информацию от группы, и затем самостоятельно принимает решение.** Например, в ходе перерыва на чай/кофе он может пообщаться с участниками и выяснить в неформальной обстановке причины того или иного «проблемного» поведения. В моей практике был случай, когда все участники тренинга (рядовые сотрудники банка), кроме трех (руководители отделов), были крайне пассивны. Они не только категорически отказывались от ролевых игр, но и старались минимально участвовать в обсуждении. Во время перерыва на кофе в результате неформального общения удалось выяснить причину: все участники были уверены, что они участвуют не в тренинге, а в оценке персонала, по итогам которой будут приняты меры, вплоть до увольнения сотрудников. Поэтому все боялись проявлять активность, кроме трех руководителей, которые уверены в себе. После того как стала ясна истинная причина «проблемного» поведения, были приняты меры для исправления ситуации и повышения вовлеченности участников.

- **Тренер вовлекает группу в совместное обсуждение ситуации и принятие решения.** Как правило, такая стратегия используется в сложных

случаях, когда есть необходимость совместной выработки решения.

7.2. Техники управления проблемными ситуациями

Можно выделить три группы техник управления проблемными ситуациями: прямое воздействие тренера на отдельных участников, вовлечение группы в принятие решения, изменение форм и методов проведения тренинга. Рассмотрим их подробнее.

Техники	Описание
<i>Техники, связанные с воздействием на отдельных участников</i>	
<p>Воздействие, направленное непосредственно на «проблемного» участника. Различаются техники, при которых воздействие осуществляется вне группы (например, беседа во время перерыва), и предполагающие воздействие на конкретного участника непосредственно во время тренинга (например, прямой вопрос, просьба, обратная связь)</p>	<p>По возможности следует избегать техник, связанных с прямым воздействием на отдельного слушателя. Если тренер все-таки решает прибегнуть к такой тактике, лучше реализовать ее в форме неформальной индивидуальной беседы в перерыве. Публичный вариант индивидуального воздействия опасен, поскольку может либо вызвать агрессию группы («человека обижают»), либо спровоцировать дискуссию между тренером и «проблемным» слушателем (что приведет к «выпадению» остальной части группы).</p> <p>Публичное воздействие на участника эффективно только в том случае, когда налажена благоприятная рабочая атмосфера, «проблемное» поведение — случайность и указание на него не обидно для участника (например, кто-то щелкает ручкой, когда думает, и можно просто попросить его этого не делать).</p> <p>К техникам прямого воздействия на отдельных участников или группу в целом относятся и техники, связанные с использованием невербальной коммуникации. Например, тренер может делать паузу, чтобы привлечь к себе внимание, или немного приближаться к участникам, разговариваям между собой во время общей дискуссии. Данные методы воздействия эффективны, если проблемная ситуация не имеет под собой серьезных оснований и налажена рабочая внутригрупповая атмосфера</p>

Техники	Описание
<i>Техники, связанные с вовлечением группы в решение проблемы</i>	
Вовлечение группы в решение проблемной ситуации	<p>Данная группа техник предполагает вынесение ситуации на обсуждение, решение вопросов за счет консультирования с группой или принятия общего решения. Такие техники могут способствовать сплочению группы и формированию культуры групповой работы. При использовании техник, связанных с вовлечением группы в принятие решений, тренеру необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> — быть готовым, что группа выдвинет идеи и предложения, расходящиеся с видением тренера. В этом случае он должен уметь построить конструктивное обсуждение и определить совместно с группой варианты дальнейших действий на основе согласования целей заказчика и интересов участников; — не допустить агрессии группы по отношению к «проблемному» слушателю и прикреплению к нему ярлыка «отверженного» и «козла отпущения»
<i>Техники, связанные с изменением используемых на тренинге методов</i>	
Смена формата или методов тренинга	<p>Смена стиля/формата (изменение методов организации работы группы, добавление юмора, смена стиля презентации, введение игр или работы в группах и т. д.).</p> <p>Например, активность участников можно повысить, заменив формат общего обсуждения работой в малых группах. Слишком активные участники могут быть «усмирены» за счет введения регламента либо формата, при котором все высказываются по кругу</p>

7.3. Типовые проблемные ситуации и управление ими

Наверное, все проблемные ситуации рассмотреть невозможно: сложно даже предугадать, с чем может столкнуться тренер в своей практике. Но надеюсь, что анализ некоторых из них, представленный в таблице ниже, даст общее представление о подходах и способах действия в такого рода ситуациях.

Описание проблемной ситуации	Типичные ошибки тренера	Эффективные стратегии и техники управления ситуацией
<p>Один или несколько участников явно доминируют в обсуждении, другие пассивны.</p> <p>Вариант — доминирующие участники являются/позиционируют себя экспертами</p>	<p>Попытки контролировать доминирующих участников: «Давайте дадим слово другим»; или, еще хуже, указание на то, что они мешают групповой работе (например: «Вы все время говорите и не даете возможность высказаться другим участникам»)</p>	<p>Тренеру нужно обратить внимание на пассивное большинство и вовлечь его в обсуждение. В этих целях целесообразно использовать структурные методы: например, разбить участников на группы, использовать технику «Мячик» (мяч перебрасывается от участника к участнику; говорит тот, у кого мяч).</p> <p>Если подобные техники не работают, важно понять причину пассивности аудитории. Возможно, они просто боятся говорить либо обсуждаемые вопросы неактуальны для них, не связаны с их личными целями и смыслами</p>
<p>Участники постоянно отвлекаются в ходе дискуссии или выполнения упражнений на другие темы и разговоры между собой</p>	<p>Игнорировать этот факт и продолжать обсуждение с теми, кто еще заинтересован в дискуссии.</p> <p>Стараться нацелить участников на обсуждение темы с помощью призывов и давления: «Давайте не будем отклоняться от темы», «Мы должны завершить обсуждение этой темы, это очень важно»</p>	<p>Возможно, нужно просто сделать перерыв: все устали, перегрузились информацией и обсуждением, либо оно зашло в тупик.</p> <p>Если проблема не в этом, то следует обратить внимание на мотивацию: мотивированы ли участники к обсуждению данного вопроса? Осознают ли они связь происходящего на тренинге с их интересами и целями?</p>
<p>Низкий уровень вовлеченности группы — практически все участники пассивны</p>	<p>Игнорировать низкую вовлеченность и продолжать тренинг как ни в чем не бывало, считая, что слушатели молчат, потому что согласны с информацией, выводами, комментариями тренера</p>	<p>Использовать техники, позволяющие разнообразить процесс тренинга и вовлечь участников (например, игровые задания, групповую работу).</p> <p>Если проблема в мотивации — обсудить практическую значимость тренинга для участников, возможно, выявить ожидания и скорректировать программу и методы согласно пожеланиям участников</p>

Описание проблемной ситуации	Типичные ошибки тренера	Эффективные стратегии и техники управления ситуацией
Двое или несколько участников высказывают разные мнения и конфликтуют друг с другом	Стараться разрешить конфликт	<p>Перефразировать основные мысли, разногласия и вовлечь группу в обсуждение: «Какие есть мнения у других участников по этому поводу?»</p> <p>Если предмет спора несуществен для задач тренинга — резюмировать и спросить группу, стоит ли продолжать дискуссию или лучше зафиксировать разногласия и перейти к проработке других вопросов</p>
Один или два пассивных участника в активно работающей тренинговой группе	Игнорировать проблему. Напрямую просить высказаться: «Иван Иванович, вы молчите, нам важно ваше мнение, что скажете по этому поводу?»	<p>Использовать методы, облегчающие процесс высказывания (например, работа в малых группах), или техники, при которых каждый должен высказаться (например, техника «Микрофон»).</p> <p>Можно попробовать поговорить с пассивным участником индивидуально в перерыве на чай/кофе или обед по поводу его ожиданий от тренинга: получает ли он нужный результат, что можно сделать, чтобы тренинг максимально соответствовал его целям и ожиданиям</p>
Нарушение регламента, опоздание участников	Ждать всех опаздывающих и затем продлевать регламент, не согласовывая с участниками	<p>Начинать тренинг вовремя, согласно регламенту.</p> <p>Согласовать правила, в том числе по соблюдению регламента.</p> <p>Объяснить, почему опоздание отдельных участников приводит к снижению эффективности для всей группы.</p> <p>Если тренеру необходимо продлить регламент тренинга, обязательно согласовать это с участниками заранее, перед тем как принять решение.</p> <p>Если необходимость продлевать регламент возникает часто, стоит подумать об улучшении своих навыков проектирования тренинга (в плане расчета необходимого времени)</p>

Описание проблемной ситуации	Типичные ошибки тренера	Эффективные стратегии и техники управления ситуацией
Участник или несколько участников постоянно повторяют одни и те же мысли, тезисы, содержание	Пытаться решить проблему за счет давления («Опять вы за свое! Мы уже об этом говорили!») или игнорирования (пропускать мимо ушей)	<p>Не оставлять без внимания, перефразировать и записывать комментарии участников.</p> <p>Прорабатывать все мысли участников, которые им самим кажутся важными.</p> <p>Если общей дискуссии для отдельного участника недостаточно, а времени и возможности продолжать обсуждение данного вопроса в общем формате нет, — вынести его на индивидуальное обсуждение с участником после тренинга или в перерыве</p>
Кто-то проявляет агрессию по отношению к отдельным участникам, группе в целом или тренеру	Реагировать на агрессивное поведение, вступая в конфликт	<p>Перефразировать высказывания «агрессора» в конструктивном ключе через призму целей и задач тренинга, при необходимости включить группу в обсуждение.</p> <p>Например, в ответ на высказывание участника: «Как вы можете вести тут для нас тренинг, когда у вас нет опыта продаж! Вы теоретик, что полезного вы можете нам дать?» — тренер может возразить: «Уважаемые коллеги, я согласен, что для всех вас важно, чтобы тренинг был практичен и каждый из участников смог с его помощью повысить свои показатели продаж. Я предлагаю вместе сделать акцент на практичность; уверен, что все техники, которые мы будем отрабатывать, эффективны на практике. Но если у кого-то возникнут сомнения в их применимости, давайте это сразу обсуждать на примере конкретных техник. Согласны?»</p>

Вместо заключения

Надеюсь, уважаемые коллеги, вам удалось найти в книге полезные идеи.

В заключение осмелюсь дать несколько советов.

Начинающим тренерам:

- верьте в себя. Если вы искренне стараетесь работать на результат, уважительно и внимательно относитесь к людям, то очень сложно «запороть» тренинг: он все равно будет удачным. Хотя, конечно, всегда можно сделать еще лучше, но пусть вас это не останавливает;

- опирайтесь на свои сильные стороны: все тренеры разные, и идеального нет. Надеюсь, эта книга поможет увидеть общую картину деятельности бизнес-тренера и оценить, что вам ближе и что получается у вас лучше всего;

- начинайте проводить тренинги как можно раньше – лучше всего учиться посредством анализа собственного опыта. Ждать можно бесконечно, и учиться – тоже. Я часто слышу от начинающих тренеров: «У меня мало опыта», «Я так мало знаю об этой теме». Да, возможно. Но где та грань, после которой можно считать, что опыта достаточно? Я опытный тренер с более чем двадцатилетним стажем, но, поверьте, могу еще много узнать о темах своих тренингов. Поэтому если вы решили выбрать путь бизнес-тренера, начинайте практиковаться как можно раньше;

- сформулируйте собственную миссию: ради чего вы проводите тренинги. Работайте на результат – решение бизнес-задач посредством изменения способов действий участников;

- делайте только то, во что верите; используйте только те игры, упражнения, в которых не сомневаетесь. Если игра или упражнение хорошо получается у другого тренера, но вы сами «не чувствуете» их – не проводите, это не ваше;

- создайте свою «копилку тренера». Собирайте все понравившиеся игры, упражнения: из книг, тренингов, бесед с коллегами. Сразу записывайте их – не надейтесь на память.

Моим опытным коллегам:

- оставайтесь адептами интерактивного подхода! Я знаю это по себе: чем опытнее становишься, чем больше понимаешь в какой-либо предметной области, тем сильнее тянет занять позицию эксперта. Так

хочется поделиться накопленным опытом! Несмотря на многочисленные плюсы, эта ситуация опасна: один шаг до того, чтобы потерять позицию фасилитатора; один шаг до того, чтобы тренинги перестали быть интерактивными (ориентированными на то, чему хотят научиться участники, а не на то, что хочет донести до них тренер);

- придумайте свои инструменты и техники борьбы с эмоциональным выгоранием. Если тренинги уже не дают прежнего внутреннего драйва, пора задуматься. Это серьезная опасность, не стоит ее недооценивать: лет через десять-пятнадцать проведения тренингов она может коснуться каждого;

- не останавливайтесь: сделайте что-то новое, что-то, в чем для вас есть личностный вызов.

Остается пожелать вам удачи, только положительных эмоций и глубокого удовлетворения от проведения тренингов. Буду рад и благодарен за любые комментарии, пишите мне: Dmitri.A.Grigoriev@gmail.com.

С уважением,

Дмитрий Григорьев

Об авторе

Краткая информация:

- управляющий партнер Consulting Systems;
- руководитель программ повышения квалификации бизнес-тренеров факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова;
- тренер-консультант в области организационного развития и менеджмента с 1990 года;
- кандидат психологических наук, автор публикаций по менеджменту, стратегическому планированию, тренерскому мастерству.

Опыт консалтинговой и тренинговой деятельности:

- провел более 2000 тренингов для коммерческих компаний, некоммерческих и государственных организаций;
- специализируется в подготовке и повышении квалификации тренеров, фасилитаторов и консультантов; в управлении изменениями и внедрении инноваций различных уровней в коммерческих компаниях и системах государственного управления; фасилитации принятия групповых решений в условиях конфликта интересов; в стратегическом планировании, проектировании, развитии корпоративной культуры и организационном развитии;
- география проводимых тренингов и консалтинга: Россия, Украина, Венгрия, Болгария, Казахстан, Киргизстан, Латвия, Узбекистан, Таджикистан, Туркменистан, Азербайджан.

Среди корпоративных клиентов: ОАО «Российские железные дороги», Московская школа управления СКОЛКОВО, World Bank, ЗАО Холдинговая компания «Интеррос», ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ», Международный Банк Азербайджана, PASHA Bank, ОАО «Донской табак», ОАО «Ростсельмаш», ФОЛЬКСВАГЕН Групп Рус, MTI (Mega Trade International), ОАО «Завод «Автоприбор», METRO Cash & Carry, ОАО «Дальсвязь», ЗАО «Транстелеком-ДВ», Exxon/Mobil, Сахалин Энерджи, Международная Финансовая Корпорация, ОАО «Химико-фармацевтический комбинат «Акрихин», Украинская пивная компания, Управляющая компания «Спецзаводы», ОАО «Росинтер Ресторантс Холдинг», WWF.

СНОСКИ

Под организационным поведением здесь понимается способ действий при осуществлении профессиональной деятельности и/или взаимодействии с другими сотрудниками.

Knowles M. The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy. Cambridge: The Adult Education Company, 1980.

Андрагогика (от греч. «взрослый человек» + «вести») – наука о специфических закономерностях освоения навыков и умений взрослыми и особенностях работы профессионального педагога в этой области. Термин введен в 1833 г. историком педагогики А. Каппом. *Прим. ред.*

Боб Пайк (полное имя – Robert William Pike) – известный тренер, специализирующийся в подготовке тренеров, фасилитаторов и коучей. Глава и основатель Bob Pike Group в Миннеаполисе, США.

Knowles M. S., Holton III E. E., Swanson R. A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 6th edition. London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005.

Lindeman E. C. The Meaning of Adult Education. New York: New Republic, 1925. Republished in 1961 by Harvest House.

К ключевым содержательным блокам относятся все темы, качественная и глубокая проработка которых принципиально важна для достижения задач тренинга, формирования/развития у участников необходимых компетенций.

Парафраз (парафраза, парафразис; от др. – греч. «пересказ») – изложение текста своими словами.

«Рефлексия». Доклад Никиты Глебовича Алексева на Летней психологической школе факультета психологии МГУ – <http://shh.neolain.lv/seminar23/alm10,alekseev.htm>. Полный список работ представлен на сайте памяти Никиты Глебовича Алексева – <http://nga.mmk-mission.ru>.

Если окажется, что собеседник против обсуждения данной темы, то дальнейшая коммуникация также может быть выстроена по предлагаемому алгоритму. Однако дальше предметом обсуждения станет то, почему необходимо обсудить данную тему. Соответственно, следующим шагом будет вопрос к собеседнику: «Почему вы не хотите обсудить данную тему?»

Дело в том, что создание бизнес-симуляций – достаточно сложный процесс. Разработка качественной и соответствующей задачам тренинга ролевой игры вполне по силам даже начинающему тренеру.

Согласно критериям SMART задачи должны быть конкретными, измеряемыми, объективными, связанными с системой целей, реалистичными/достижимыми и определенными по времени.

Техника названа по имени автора – М. Балинта. См.: Balint M. A Study of Doctors. London: Tavistock Publications, 1966.

14

Ответ – третий.

Некоторые тренеры рекомендуют использовать только конструктивную формулировку вопроса: «Что можно сделать лучше?» Но я считаю, что важно включить вопрос «Что не понравилось?», предоставив участникам возможность высказаться, не ставя лишних ограничений.

Пример приведен для двухдневного тренинга.

Метод оценки финансовой эффективности тренингов ROI (Return on Investment) был предложен Джеком Филипсом, который позиционировал его как пятый уровень оценки в модели Киркпатрика.

Saks A. M., Haccoon R. R. Managing Performance Through Training and Development. Nelson Education, 2010.

Модель оценки тренинга на основе когнитивных, организационных, мотивационных переменных и переменных, связанных с отношением к деятельности.

Пример оценочной анкеты по итогам тренинга.