

Мария Чуркина, Наталья Жадько

ТРЕ
НИНГ
для ТРЕНЕ
РОВ
на 100%

секреты интенсивного обучения

 АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

WWW.HRM.RU
 HRM
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ РЕКОМЕНДУЕТ

БИЗНЕС НА 100%
ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ на 100%
Секреты интенсивного обучения

2-е издание
АЛЬПИНА
БИЗНЕС БУКС

МОСКВА 2006

УДК 331.108; 65.013 ББК 65.050.2; 88.4 493

Редактор С. *Огарева*

Чуркина М. А.

493 Тренинг для тренеров на 100%: Секреты интенсивного обучения / М. А. Чуркина, Н. В. Жадько. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 — 246 с. — (Серия «Бизнес на 100%»).

ISBN 5-9614-0259-2

Эта книга написана для тех, кто занимается обучением персонала: тренеров, преподавателей, HR менеджеров, руководителей. В книге рассмотрены содержательные и организационные аспекты тренинга, в том числе, подводные камни, трудные ситуации, сложные случаи из тренерской практики. Особое внимание уделяется проектному подходу в подготовке тренинга. Из книги вы узнаете о возможностях и ограничениях тренинга в работе с персоналом. Найдете ответ на вопросы: стоит ли учить, чему учить, с каким результатом учить. Чтение этой книги позволит увидеть работу тренера со стороны, даст новые идеи и представления о профессиональной деятельности.

УДК331.108; 65.013 ББК 65.050.2; 88.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Чуркина М. А., Жадько Н. В., 2005 ISBN 5-9614-0259-2 © ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ 4

ВВЕДЕНИЕ 6

ГЛАВА 1. ПРОФЕССИЯ — ТРЕНЕР 9

ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ В ТРЕНИНГЕ 29

ГЛАВА 3. ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ ТРЕНИНГ 55

ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ ТРЕНИНГА 11

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ В ТРЕНИНГЕ 103

ГЛАВА 6. ЛОГИСТИКА ТРЕНИНГА 157

ГЛАВА 7. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА 177

ГЛАВА 8. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА В ТРЕНИНГЕ 193

ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА 223

БЛАГОДАРНОСТИ

Написать книгу — это большой подарок судьбы. Шанс. Удача. Стечение обстоятельств, умноженное на упорство и силу воли. Но всегда есть специальное условие, которое делает задуманное возможным.

Это поддержка. Причем поддержка самых разных людей. Людей, которых мы знаем много лет и с которыми познакомились недавно. Людей, без помощи которых эта книга вряд ли бы состоялась. Поэтому мы выражаем искреннюю признательность всем, кто нас поддерживал и верил.

Огромная и первая благодарность Олегу Доброхвалову и Азару Григоряну, руководителям Издательского торгового дома «КноРус». Мы никогда не думали, что в современном бизнесе есть такие люди. Но они есть. Проявив поразительную широту кругозора, открытость и доверие, Азар Феликсович и Олег Сергеевич сделали все возможное, чтобы эта книга была написана. Примите наше искреннее восхищение и самые теплые слова благодарности.

Благодарим Александра Николаевича Чуркина, друга и наставника, неиссякаемый источник нашего вдохновения. Образец стойкости духа, марафонец и философ, Александр Николаевич своим примером побуждает нас к новым свершениям. В современном английском языке все это квалифицируется как *the real coach*. Поэтому «идти и не падать», «мелочей не бывает», «простых здесь нет» — основные заповеди тренерской работы — соблюдаются нами неукоснительно.

Мы от всей души благодарим издательство «Альпина Бизнес Букс» и лично Сергея Турко. Взаимопонимание, обоюдный интерес к теме, профессиональная солидарность и уважение позволили выполнить задуманное в самые короткие сроки.

Отдельная благодарность нашим семьям, друзьям и коллегам. Спасибо!

Мария Чуркина Наталья Жадько

ВВЕДЕНИЕ

Всем известно, что введение в книге пишется после того, как все написано. Когда финальные правки сделаны. Когда структура сложилась окончательно. В общем, когда авторам, наконец, все самим становится известно: основные мысли, ключевые идеи, количество глав и страниц. Единственная постоянная в мире переменных написания книги — это замысел.

Про замысел

Обычно история старательно замалчивает обстоятельства, при которых у автора или группы лиц, как в нашем случае, возникает идея написать книжку. Пожалуй, мы тоже не сможем указать время, день, час, регион и погоду. Но условия назовем.

Первое условие: невозможность продолжения движения по заданному течению. Уверены, вам тоже знакомо это состояние: сначала вы осваиваете новую профессию, потом радуетесь тому, что все получается, потом возникают первые (а вскоре и регулярные) нестыковки. Вы упираетесь в настоящую стену противоречий, подходов, мнений, результатов.

Вы задумываетесь, что делать дальше. Продолжать движение? Ждать помощи извне? Сделать остановку? Найти в себе амбиции, уверенность и авантюрный задор, для того чтобы увидеть все со стороны, оценить обстановку и, возможно, предложить другое решение?

Поэтому одно из условий появления любой книги — это всегда другое решение. Это всегда ваше решение.

Второе условие тоже очень простое. Это обязательное доверие к себе. К собственному опыту. К собственному мнению и собственным результатам.

И, наконец, третье условие — усилия. Пожалуй, других условий и нет.

Про авторов

Так получилось, что на протяжении последних десяти лет мы с небольшим перерывом на административную работу занимались только тренингами. Были участниками, сами организовывали и проводили тренинги, адаптировали тренинги, разрабатывали программы тренингов. И теперь мы продолжаем работать при очень разных обстоятельствах. В торжественной обстановке и скромных условиях. С аудиторией от ста до пяти человек. В многодневных марафонских программах и сжатым стандарте двухдневных тренингов. Снимаем обувь и одежду при таможенном досмотре в «Домодедово». Без отчаянья реагируем на специфику отечественного сервиса. Настойчиво строим аудитории. Ведем переговоры с любыми заказчиками. Управляем групповой динамикой. Поэтому в основе этой книги лежит наш опыт: наши наблюдения, ошибки и достижения.

Про теорию и практику

Принято считать, что в книге есть теория, если треть объема — пересказ достижений профессиональной мысли за последние 100 лет. В тренинге — за последние пятьдесят. Однако здесь вы не найдете привычной любви к библиографическим спискам.

Тренинг для тренеров на 100%

Мы не планировали удивить вас эрудицией. Но это вовсе не означает, что теоретических оснований нет.

Теоретическое основание есть — это проектный подход. Другими словами, мы относимся к любому тренингу как к проекту: ставим цель, определяем задачи, управляем результатами на ограниченном пространстве и в определенное время. Отношение к тренингу как проекту позволяет видеть его конечность и целостность. Именно поэтому важная роль в книге отводится принципам проектной работы в тренинге и подготовке тренера.

Для кого эта книга

Эту книгу мы писали для тех, кто зарабатывает тренингом себе на жизнь. Прежде всего, конечно, для вас, тренеры. Опытные тренеры узнают себя, свои ситуации, получают наши предложения и рекомендации. Начинающие тренеры тоже не останутся без внимания. Специально для вас — представление о тренинге как проекте, подводные камни, трудные ситуации. Предложения и решения.

Мы будем рады увидеть среди наших читателей тех, кто по долгу службы занимается краткосрочным обучением: менеджеров по персоналу, тренинг-менеджеров, руководителей, преподавателей. Из книги вы узнаете о возможностях и ограничениях тренинга в работе с персоналом. Здесь же найдете ответ на вопросы: стоит ли учить, чему учить, с каким результатом учить. Кроме того, руководители найдут широкие возможности применения методов тренинга в управлении персоналом.

Мы уверены, что чтение окажется для вас интересным и полезным. Позволит увидеть свою работу со стороны. Даст новые идеи и представления о тренинге. Обеспечит профессиональный диалог. Откроет новые карьерные перспективы. Но самое главное — вы сможете подготовить свою программу, определить условия и провести тренинг самостоятельно.

Удачи!

ГЛАВА 1. ПРОФЕССИЯ — ТРЕНЕР

В ЧЕМ СУТЬ?

Однажды в нашем офисе зазвонил телефон. Программой тренинга для тренеров интересовалась клиентка. Наш разговор длился полчаса. Мы рассказали про метод, про условия, про подход, про программу. На другом конце провода не возникало особых возражений. Так появилось предложение встретиться в офисе и продолжить беседу. Но, придя на встречу, наша визави была потрясена. Оказалось, все, о чем мы так детально говорили, не имеет никакого отношения к спорту и фитнесу.

Пока вы находитесь внутри отрасли или профессиональной сферы, ваша рабочая лексика не требует специального перевода. Но как только появляются клиенты, партнеры, заказчики — оказывается, что далеко не все видят разницу между «тренером» и «бизнес-тренером». Возникает необходимость смыслового обеспечения и объяснения вашей работы. Требуются усилия, направленные на преодоление трудностей перевода. Именно поэтому прежде, чем говорить о том, какими навыками и знаниями должен обладать бизнес-тренер, необходимо понимать, в чем заключается его работа. Итак, приступим.

Основная задача бизнес-тренера — в краткие сроки (от двух часов до 5-7 дней) научить группу участников от 3 до 25 человек конкретным навыкам, которые с успехом могут применяться на рабочем месте и, возможно, в личной жизни. Характер навыков может быть разноплановым: от уборки офиса до стратегического планирования. Широкий диапазон возможностей объясняется тем, что тренинг — это форма передачи знаний и навыков. Поэтому содержание может быть любым.

У ограничения количества участников есть своя причина. Принято считать, что границы управляемости группы между 6 (минимальное количество) и 16 (максимальное количество) участниками. И не очень много, и на мини-группы можно поделить. Мы не придерживаемся строго принципа четности участников. Заметим только, что идеальная группа для тренинга до 12-15 человек. А группа свыше 25 человек теряет управляемость.

Ограничения времени тренинга — вещь условная. Жестких нормативов нет. Однако принято считать, что тренинг проходит менее 72 академических часов. Превышение этой временной границы дает очевидное указание на то, что вы принимаете участие в более длительном курсе. Если говорить серьезно, время — критический ресурс тренинга, поскольку основное условие — научить участников быстро.

Быстрота обучения и практическая применимость навыков определяют специфику работы тренера. Профессиональный тренер должен уметь совмещать различные функции:

- ◆ администратора (собрать, подготовить, договориться, учесть в работе любые организационные вопросы);
- ◆ лектора (интересно рассказать);
- ◆ методиста (подготовить программу, задания и методические материалы);
- ◆ эксперта (знать тенденции и разбираться в предметной сфере);
- ◆ переговорщика (уметь формулировать и продвигать свои представления, добиваться соблюдения правил и процедур);
- ◆ педагога (уметь научить);
- ◆ руководителя и лидера (вести за собой и отвечать за результат);
- ◆ даже спортсмена (уметь «разложиться на дистанции»).

НАЙДИ ШЕСТЬ ОТЛИЧИЙ

Тренер, применительно к краткосрочной подготовке кадров, профессия новая. И поскольку сегодня стандартов и четких критериев качества у профессии нет, требования к специалистам достаточно размыты. Как это бывает в период становления, многие профессии, так или иначе, перекликаются с тренерской. Однако навыки тренера, несмотря на сходство задач, отличаются от деятельности экспертов, преподавателей, психологов, консультантов, тренинг-менеджеров и руководителей.

Эксперт

Как правило, экспертиза носит отраслевой характер, требует глубоких знаний о предмете и признанной профессиональной репутации эксперта, но не требует публичной презентационной работы.

Эксперт, не имея права на ошибку, всегда располагает достаточным временем для принятия правильного решения. Сложность производственных задач, решаемых в тренинге, может потребовать отраслевой, правовой или финансовой экспертизы. Поэтому тренер должен заранее знать проблемные ситуации в тренинге, которые потребуют экспертного заключения.

Экспертиза в самом тренинге строго ограничена во времени. Слушатели, как правило, хотят

получить немедленный ответ на самые сложные вопросы, что заставляет тренера анализировать и давать экспертное мнение в режиме реального времени. Но переход тренера в процессе тренинга в позицию эксперта имеет свои особенности. С одной стороны, отраслевая компетентность всегда выглядит убедительно и привлекательно в глазах участников.

С другой стороны, экспертиза предполагает вовлеченность в предмет. И... увлеченность. Для тренера избыточная увлеченность предметом может означать недопустимую потерю контроля над ходом событий и работой группы. Поэтому приготовьтесь контролировать себя и регулярно наступать на горло «экспертной» песне».

Преподаватель

Отличие тренера от преподавателя, на первый взгляд, не всегда заметно. И тренер, и преподаватель — публичные профессии, требующие навыков презентации, эрудиции, умения планировать учебную нагрузку, содержание обучения и, конечно же, контактировать с аудиторией.

Однако задачи, стоящие перед профессиональным образованием и тренингом, разные. Так, традиционное преподавание, прежде всего, строится на передаче накопленного объема знаний и прекрасно решает задачи ознакомления с профессией и расширения профессионального кругозора.

В свою очередь, тренинг предназначен для решения задач быстрого освоения широкого диапазона навыков: от производственных до управленческих. В связи с этим даже самый прекрасный лектор или преподаватель вуза, читающий поточные лекции на протяжении 10-20 лет — может оказаться не самой лучшей кандидатурой на роль тренера.

Однажды в нашем тренинге для тренеров принимала участие эрудированная, молодая, активная участница — преподаватель технического вуза. Благодаря ее выступлению все мы узнали мнение классиков экономической мысли по различным вопросам экономического развития. На любой вопрос была готовая цитата: «А Парето думает иначе! А у Герцберга написано... Вы не верите Хани и Мамфорд?»). Но и нам, и участникам было важно ее собственное мнение. А вот с этим делом обстояло гораздо сложнее.

Основное противоречие позиций преподавателя и тренера кроется в принципиальном отличии задач профессиональной деятельности. Если в первом случае задача — трансляция знаний, то во втором — решение проблемных ситуаций. Традиционное образование строится на представлении о преодолении незнания. Поэтому критичным является объем информации: цифры, цитаты, фамилии. Информационный массив призван снять самый болезненный вопрос — о наличии у преподавателя опыта работы в предметной сфере или, на худой конец, собственных представлений о реальной практике. Для тренинга это не очень подходит.

Психолог

Может показаться, что лучшими кандидатами для проведения бизнес-тренинга являются специалисты с психологическим образованием: сама профессия требует навыков доверительного контакта с личностью и группой. Профессиональная пресса полна дискуссий, основной пафос которых сводится к тому, как посмели «непсихологи» заниматься групповой работой.

Однако в этом случае приоритетом в проведении занятий часто становится не интенсивное обучение слушателей, а изучение групповой динамики, взаимоотношений между участниками группы. Поведение участников и особенности личности становятся предметом повышенного интереса. Всем хочется знать о людях подробнее. Посмотрел внимательно и — все понял: какое было детство, какая структура личности, какой психотип — активный, пассивный, творческий, не очень... Возникает искушение узнать, где у участников «кнопка», нажав на которую можно получить прогнозируемый результат.

Но, как показал наш опыт, изучение групповой динамики и межличностных отношений, оставаясь серьезным предметом психологических исследований, не является приоритетом интенсивного обучения, поскольку психология решает проблемы личности, а не структуры.

Консультант

Это две наиболее близкие профессии. И консультант, и тренер Должны предложить варианты решения. Каждый из них должен ответить на вопрос: «Почему не получается?»).

Но делают это консультант и тренер по-разному. Консультант работает индивидуально, а тренер «ведет» группу. Консультант рекомендует, тренер учит. В индивидуальном консультировании больше гибкости и маневра во взаимодействии с клиентом. Однако и от консультанта так же, как и от тренера, требуются быстрая реакция и быстрое решение в ответ на вопрос клиента. Просто позиция консультанта менее публична. В то же время навыки публичных выступлений всегда помогут консультанту привлечь и заинтересовать потенциальную аудиторию.

Тренинг-менеджер (устар. методист)

Говоря об отличительных качествах тренерской работы, необходимо также рассмотреть отличия позиций тренера и тренинг-менеджера. Часто в объявлениях о вакансиях можно встретить пожелание сочетания этих двух позиций.

Безусловно, тренинг-менеджеру необходимо знать предмет, владеть методиками оценки эффективности обучения, определять приоритеты в обучении. Однако позиция тренинг-менеджера все-таки предназначена для эффективной организации учебного процесса.

Сочетание управленческих и тренерских качеств у одного человека на практике встречается, но крайне редко. Более того, всем известно, что решать проблемы обучения персонала организации, будучи сотрудником организации очень трудно. Внутрифирменная политика и взаимоотношения потребуют от тренинг-менеджера скорее компромисса, чем решения проблем. В случае когда речь идет об обучении руководства и даже менеджеров среднего звена, скажем честно, это практически невозможно.

Существует еще одна особенность позиции тренинг-менеджера совмещающего функции внутрикорпоративного тренера. Возможности внутрикорпоративного обучения сильно, ограничены объемом работ. Если организация работает стабильно, полную загрузку тренинг-менеджеру обеспечить практически невозможно. Поэтому не удивляйтесь интересу работать «на стороне» и, в свою очередь, интересу «стороны» заполучить высококлассного специалиста. Несмотря на любые ограничения, лучшего внутрикорпоративного тренера все равно будут приглашать в другие компании. Поскольку позиция тренера по принципу подразумевает свободное плавание — free lance.

Руководитель

Отличия тренера от руководителя наиболее значимы. В рамках тренинга полномочия тренера необычайно широки. Тренер может «казнить», «миловать», расставлять приоритеты, давать комментарии, делать выводы и подводить итоги.

Единственное, что тренер не в силах, — это принять окончательное решение о внедрении того или иного подхода в деятельность организации. Даже самые лучшие рекомендации могут остаться не услышанными, если, процитируем Дж. Траута, «в комнате нет нужных людей». Поэтому знайте свои ограничения и проследите, чтобы нужные люди все-таки попали в комнату.

Таблица «Тренер в контексте профессий»

№	Позиция	Сходство	Отличие
1.	Эксперт	Знание проблемных ситуаций, которые требуют экспертного заключения	Время для принятия решения, отсутствие публичной работы
2.	Преподаватель	Навыки презентации, эрудиция, содержание обучения, контакт с аудиторией	Трансляция знаний
3.	Психолог	Работа с группой	Решение проблем личности
4.	Консультант	Решение сходных задач	Отсутствие публичной работы
5.	Тренинг-менеджер	Знание предмета, владение методиками, определение приоритетов в обучении	Организация учебного процесса
6.	Руководитель	Необходимость принимать решения и давать рекомендации	Право принятия окончательного решения и внедрение результатов тренинга в деятельность компании

РОЖДЕННЫЙ ТРЕНЕРОМ

Сегодня в тренеры приходят двумя путями. Из теоретиков в практики, после получения психологического, педагогического, управленческого и прочих дипломов, защиты диссертации, МВА и др. И, соответственно, из практиков в теоретики. В том случае, когда опыт позволяет не только сделать некоторые выводы, но и когда есть желание поделиться наработками.

Теоретики ревностно относятся к своему знанию, основанному на изучении источников.

Однажды мы с удивлением обнаружили цитату нашей подруги Анны в эпиграфе к первой главе книги про коучинг. Соседство было впечатляющим. Согласитесь, оказаться в одном ряду с Сенекой, Наполеоном и Адамом Смитом почетно. Анна — автор многочисленных публикаций по вопросам рекрутинга, внутреннего PR, управления персоналом. Но опыт и авторитет не помогли. Под цитатой стояла парадоксальная подпись: *Анна Н., историк*. А в тексте, который цитата

предваряла, мы обнаружили пространные комментарии про то, как мало понимают *историки в управлении персоналом*. Очевидно, авторы знали, что по первому образованию Аня историк, поэтому приговор был неумолим: «рожденный «некоучем», «коучем» не...».

Скажем прямо, «рожденных» тренерами (равно как и коучами) нет. Не появятся они и через 20 лет. Мифология кастовой принадлежности к профессии — всего лишь попытка закрепить эксклюзивное право на интеллектуальный сервис. Специфика профессии такова, что «не понюхав порошу» в тренинге делать нечего. Важен опыт. Даже самое лучшее образование не очень помогает при ответе на самый страшный для любого тренера-теоретика вопрос: «Вы сами когда-нибудь продавали, руководили, презентовали (далее по списку)?». Не стоит в ответ пускаться в популярные в тренерской среде дискуссии на тему «врач не должен болеть, чтобы знать, как лечить». Это некорректное сравнение, основанное на подмене понятий. Мы — не врачи, никого не лечим. А будучи пациентами, хотели бы, чтобы врач умел лечить (заметьте — не болеть, а лечить) и имел опыт успешного лечения.

Не менее комично, а скорее трагикомично выглядят попытки обойтись без образования вообще. В прошлом году мы посетили презентацию двух молодых тренеров. В рамках презентации рассматривались авторское видение «ролей» тренера, например: хороший — плохой, добрый — злой, Петросян — Степаненко... Оставим за кадром уровень дискуссии. Лексический минимум тренеров был на пределе. Мастера публичного жанра с большим трудом подбирали фразы, чтобы выразить свои мысли. Так, не найдя антонима к слову «серьезный», недогнувшей рукой тренер вывел на флипчарте «серьезный — *стебущийся*».

У нас нет претензий и снобизма. Более того, с точки зрения маркетинга — «чем хуже, тем лучше». Но поскольку эта книга для тренеров, то есть вещи, на которые хочется приклеить табличку «опасно для жизни».

«Теоретики» и «практики» очевидно друг друга недолюбливают. Теоретики обвиняют практиков в отсутствии знаний основ андрологии. Практики возражают, что наличие диплома не панацея. Нам повезло. Наша команда представлена разными направлениями. Однако когда мы выходим к аудитории, приходится подчиняться общим требованиям, которые выдвигает профессия.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКИЙ НАБОР

Образование

Дискуссии относительно образования тренера избыточны. Очевидно, оно должно быть. В отечественной традиции высшее образование — минимально допустимое условие для пропуска «в мир белых вещей». Какое именно — сказать сложно, его, как правило (опять же в отечественной традиции), не выбирают. Поэтому последующие источники повышения квалификации всегда приветствуются. Но, здесь процитируем одного из наших учителей — «ученик — это не позиция». Обучение — непререкаемая ценность только в рамках учебного заведения. В реальной жизни ценятся результаты реальной работы.

Высшее образование не является достаточным для работы тренера. Однажды мы с сожалением наблюдали, как аудитория буквально уничтожила ядовитыми репликами «свободного» тренера, робко ответившего на вопрос о собственном образовании — «высшее».

Поэтому критично, чтобы в рамках заявленной темы, тренер обладал не только теоретическими знаниями, но и собственным опытом и представлениями. При отсутствии опыта продаж невозможно проводить тренинг по продажам. То же самое относится к любой теме — от автоматизации распределительных сетей до проектного управления и эффективных коммуникаций.

Конечно же, бывают и другие варианты. Одна наша знакомая, будучи аспиранткой, преподавала в вузе. На вопрос: «Катя, как же ты готовишь такой объем материала?» — она ответила: «Ничего, «Экономикс» — большой». Однако тренинг предполагает не только красочный пересказ учебника, но и реальные практические рекомендации.

Навыки

Что должен уметь тренер, помимо общих требований к образованию и опыту работы?

Самый очевидный навык в работе тренера — навык публичных выступлений. На одном из первых тренингов для тренеров мы, как всегда, попросили всех представиться. Надо сказать, что представление проходило в самой безобидной форме — встать и рассказать несколько слов о себе. Одна из участниц молниеносно отреагировала: «Почему вы заставили меня почувствовать дискомфорт?». Отвечаем, как и тогда: если вы тренер, вам придется и представляться, и выступать публично, и отвечать на вопросы. Просто это такая работа.

Среди ключевых тренерских навыков отметим умение определить возможность достижения цели

тренинга. С самого начала от вас потребуются честное понимание того, что может тренинг и где тренинг бессилён. Не стоит браться за невыполнимые задачи, можно легко потерять и репутацию и здоровье.

Понимание собственных ограничений условие важное, но недостаточное. Наряду с этим тренер должен уметь сформировать целостную концепцию тренинга. Поэтому, если принципиальный вопрос «быть или не быть тренингу» решён, можно переходить к разработке концепции. Фактически речь идет о выборе основных приоритетов тренинга. Подготовленная концепция позволяет ответить на вопрос, что станет основным в содержании тренинга, а от чего придется отказаться.

Одним из навыков тренера является умение подготовить программу тренинга. Программа — основа тренинга. Если программа есть — тренинг и вы в относительной безопасности. Если программы нет — тренерская нагрузка увеличивается в разы. Рабочая программа должна представлять собой логически выстроенную схему занятий и заданий, отражать содержание, учитывать методику обучения, временные рамки и организационные условия.

Важным профессиональным навыком тренера является умение выбрать адекватные методы. Принято считать, что мастерство заключается в умении продемонстрировать в тренинге весь ассортимент методов. Но это не так. Выбор предполагает ограничение. Поскольку, честно говоря, работающих методов в тренинге не много.

Подготовка и обязанности тренера означают не только «высокое» понимание содержания и концепции. В тренинге не должно быть сбоев организационного характера. Поэтому подготовка тренера должна учитывать организационную работу, в том числе такие приземленные «бытовые» моменты, как выбор аудитории и тестирование оборудования.

Групповая динамика в тренинге — хит любого тренинга для тренеров. Эффективное взаимодействие «с тиграми в клетке» интересует всех. Поэтому навык работы с группой взрослых участников — один из самых востребованных, более того, обязательный, в тренерской работе.

И, наконец, к вершине тренерского мастерства отнесем умение оценить эффективность тренинга. Говоря о навыках оценки собственной работы, отметим, что тренеру приходится разделять презентационные (на уровне «нравится — не нравится») и реальные результаты.

Мы обозначили основные навыки, необходимые для работы тренера. Специфика тренерской работы (максимум практически применимого содержания за минимальное время) требует более чем тщательной подготовки. А синтетический и публичный характер профессии не позволяет разделить тренерские навыки на значимые и факультативные.

К счастью, специальные «тренерские» навыки предоставляют возможность не только успешно проводить тренинг, но могут быть использованы для решения широкого круга управленческих задач. Тренерская подготовка позволяет планировать и проводить самые разные публичные мероприятия: презентации, совещания, семинары, круглые столы, дискуссии. Кроме того, умение работать с группой отлично помогает в управленческой практике.

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

Разговор о личных качествах всегда вызывает вопросы. Сразу вспоминается интервью Пьера Ришара в московском Киноцентре в начале 90-х годов. На вопрос, был ли он озорником в детстве, и, если да, то как это повлияло на выбор профессии клоуна, актер искренне ответил, что он никогда не был шутником, напротив, всегда стеснялся людей. Поэтому выбрал профессию эксцентрика для преодоления собственной робости.

Как видим, соответствие личных качеств той или иной профессии — вещь достаточно условная. Исключения, возможно, составляют участники военных спецопераций. К ним всегда есть конкретные требования. Но для мирных профессий ограничений практически нет. Если есть желание, то все получится. А мы, со своей стороны, расскажем о том, какие качества помогают в тренерской работе, а какие наоборот.

В обстановке доброжелательности и открытости...

«Деточкин очень любил детей...» — это, конечно, крайняя форма, и все помнят, что потом случилось. Но для тренера основное личное требование — симпатия к людям. Люди должны быть вам интересны. Вы должны уметь проявлять симпатию. Вы должны уметь вызывать симпатию. Просто для того, чтобы тренинг прошел в обстановке доброжелательности и открытости.

Мы встречались и с противоположной тенденцией. Тренер выступал в стиле «chief из Эльдорадо»: мрачно хмурил брови, загадочно вращал глазами, бросал ядовитые реплики в ответ на вопросы участников. Это тоже подход. Но тренерских сил на обеспечение такого «стиля» уходит значительно больше, да и не всем этот подход по размеру.

Говоря о доброжелательности и симпатии, отметим один очень важный момент. О нем редко говорят, его редко обсуждают, но каждый тренер обязательно сталкивается с такой ситуацией. Это вопрос: «Что нужно сделать, чтобы понравиться участникам?» Ответ: «Специально — ничего. Просто концентрироваться и делать свое дело хорошо».

Целеустремленность

Это качество одинаково востребовано во всех сферах деятельности. В тренерской работе можно говорить о целеустремленности и настойчивости. Речь идет о желании доводить все до логического завершения, настойчиво двигаться к цели и вести за собой группу. Вы должны настаивать на выполнении заданий, требований к презентации, и соблюдении регламента.

Отсутствие целеустремленности и настойчивости даже не рассматривается. Поскольку в случае их отсутствия тренинг рискует не состояться, а начавшись — никогда не закончиться.

Матч состоится в любую погоду

В любых формах публичной работы с людьми выдержка — обязательная личная характеристика. Но она не означает попустительство. Совсем нет. Тренер удерживает контекст, содержание, тон дискуссии и общий стиль во взаимоотношениях. Любые противоправные действия, необходимо замечать и останавливать.

Выдержка опирается на четкое следование целям обучения. Удерживая цели, вы легко отличите, носит ли возражение участника системный характер или это эмоциональный выпад. Выдержка как свойство личности демонстрирует понимание своевременности любых действий. Нужно обратить внимание на реплику прямо сейчас или в другое время? Предусмотрено ли это другое время? Наконец, выдержка — это дисциплина. Дисциплина, не допускающая пререканий, переругивания, скандала.

Приведем пример. Однажды на нашем тренинге случилось ЧП. Тренинг проходил в Подмосковье. Одна из региональных участниц не могла дозвониться дочери в Петербург и внезапно решила, что случилось непоправимое. Мы не знаем, как долго она пыталась выйти на связь, поскольку в лучших традициях группового самоуправления были просто поставлены перед фактом.

Здесь сделаем лирическое отступление. Говоря о категориях общечеловеческих ценностей — нет ничего важнее жизни близких людей. Однако если перевести это в профессиональный пласт, то вы получаете в открытом, оплаченном, семидневном тренинге 12 человек, которые вечером четвертого дня планируют ехать в Петербург на поиски беглянки.

Что делать? Ограничения нашей позиции не позволяли присоединиться к группе, в то же время перспективы остаться один на один с тренингом тоже не радовали. При этом права на эмоциональную оценку происходящего (вне зависимости от характера эмоций) мы не имели.

Было, как показала практика, принято единственно верное решение. Мы позвонили в Петербург хорошему другу и в течение пятнадцати минут пропажу нашли. Тренинг даже не был приостановлен.

Быстрая реакция

Выдержка не исключает быстрой реакции. Главное, чтобы реакция была именно быстрой, а не буйной. Быстрая реакция — оборотная сторона подготовки и наличия подготовленных решений, она позволяет оперативно реагировать на любые изменения в ходе тренинга, выполнение или невыполнение заданий, вопросы участников.

Быстрая реакция на содержание тренинга приветствуется. А вот по поводу любых проявлений беспокойства со стороны группы проявлять быструю реакцию не стоит. Реакция должна демонстрировать ваше отношение и приоритеты. Просто определитесь заранее, на что вы реагируете, на что нет. И, если реагируете, то каким образом.

Однажды мы проводили тренинг в музыкальной школе. Проблема тренинга на «культурной» площадке заключалась в том, что нас постоянно хотели облагородить и «украсить». Сначала — перевести в актовом зал — там просторнее, цветы и два рояля, (что, как вы понимаете, для тренинга не обязательно). Потом — сократить время тренинга, потому что вечером занятия. Но кульминацией в предложениях по украшению тренинга стало объявление о концерте детей-сирот вместо указанной в программе работы в группах. «Дети-сироты по тундре едут к вам на семинар! Вы не можете им отказать!» — безапелляционно заявила хозяйка помещения. При упоминании о сиротах дрогнули даже самые стойкие участники.

Наша реакция была быстрой, но неизменной: у нас есть программа, она утверждена в окружной администрации, поэтому мы с удовольствием послушаем концерт после занятий. Концерт отменили. Тренинг шел по программе. Мораль: вы должны заранее знать, как реагировать на самые неожиданные предложения и оставлять право принять окончательного решения за собой.

Отсутствие склонности к крайностям

В интервью с одной популярной телеведущей на вопрос о личных качествах был ответ: «Мое основное качество — склонность к самокопанию и самобичеванию. Я всегда недовольна тем, как я работаю, как получается». И в следующем абзаце — вывод: «Наверное, поэтому говорят, что я капризна и со мной трудно работать». Говорят, с телезвездами сложно. Это часть их звездного имиджа. Но вот с тренером должно работать легко и участникам, и коллегам. Поскольку любой повышенный интерес к себе (самокопание) говорит о том, что вам интересно только с собой. При чем здесь люди, которые к вам пришли?

Гибкость

Очень часто о «гибкости» тренера говорят, как о возможности признания чужого мнения. Однажды мы обратились в агентство по подбору персонала с просьбой закрыть имеющиеся вакансии. В ответ на развернутые требования и жалобы в жанре «днем с огнем» раздавалось проникновенное: «Я вас понимаю, я вас понимаю, как я вас понимаю». Поначалу мы были в восторге — какое понимание! Но как только разговор перешел в плоскость практического решения, в ответ раздалось: «Ну что же вы хотите!»

Так и с гибкостью. Принято считать, что тренер может менять свое мнение и не настаивать на нем. Однако такого рода гибкость очень напоминает попустительство и отсутствие подготовки. Результат обучения однозначен. Он просто должен быть. Иными словами, добиться результата, меняя правила на ходу, невозможно. Методы или работают, или нет. Если они работают, нет причин их менять в угоду внешним пожеланиям или сиюминутным настроениям.

Настойчивость

Особо необходимо сказать о настойчивости. Точно зная, как должен быть организован и проведен процесс обучения, стойте на своем. Не вступайте в споры с участниками и заказчиками о том, как лучше, — это приведет лишь к сомнениям и сопротивлению. Только вы знаете, как нужно организовать и проводить тренинг. В этом случае компромисс — не ценность.

Актерство

Часто среди обязательных личных качеств бизнес-тренера называют «актерство», умение «выглядеть», «казаться». Конечно, производить впечатление важно, но следует помнить, что задача тренера не показывать себя. Тренер уже достаточно показал себя тем, что вышел в президиум. Основная задача тренера — научить. Если специалист себя «несет», он отмечает саму возможность обратной связи. А при отсутствии обратной связи обучение в тренинге заканчивается автоматически. Актеру тоже требуется обратная связь: сопереживание, эмоции, вовлечение зрителей. Но правила театральной игры все-таки предполагают молчание зала. Зрителей не спрашивают и не вступают с ними в дискуссию. В лучшем случае, они проявляют себя аплодисментами, а в худшем — «голосуют ногами». Ведь они заплатили за зрелище, за впечатление.

В тренинге нет зрителей. Если вы смешаете жанры и выступите в актерском амплуа, участники могут вами восхищаться, могут недолюбливать, но вряд ли они чему-нибудь научатся. Поскольку основная задача тренера учить, а не «звездить».

Грамотность

Прочитав книгу «PR на 100%», все узнали, что даже пиарщики (в большинстве своем журналисты, люди пишущие) обращают внимание на неграмотность коллег. Что уж говорить о тренерах. Очень часто тренеры, особенно молодые, допускают чудовищные грамматические ошибки в презентациях и на флипчартах. Не обманывайте себя — это все замечают. Грамотность — визитная карточка тренера. Если вы до сих пор не научились грамотно писать, чему вы можете научить?

Харизма

Харизму принято рассматривать как стопроцентную желаемую и позитивную характеристику. Действительно, харизматический лидер имеет неоспоримые преимущества: способность «зажечь», «включить» аудиторию, быть интересным и неотразимым. Однако основная проблема состоит в том, что зажигательное начало работы не снимает ответственности за подготовку, содержание и методику тренинга.

Харизма может стать ловушкой для тренера. Поначалу на эти «грабли» мы сами неоднократно наступали. Убежденность в собственной привлекательности могла, например, отразиться на подготовке к лекции или заданию: «Зачем? Все и так с восторгом слушают!».

Вера в собственную харизму в сочетании с отсутствием подготовки обычно приводит к одному результату — потере контроля над тренингом. Объяснение простое: даже самый короткий тренинг

на самом деле длится долго. Пламенная речь и убежденность всегда приветствуются, но вы не сможете заменить обучение «горением».

26 Тренинг для тренеров на 100%

Во-первых, у «горения» есть свои временные пределы, от силы час-другой. Во-вторых, участники — взрослые люди. Они видят все ваши трюки, уловки и растерянность. Поэтому, надеясь исключительно на собственную харизму, просто приготовьтесь все оставшееся время спасать свою репутацию и тренинг.

Творчество

Существует ли возможность для творчества в работе тренера? Совсем немного, но есть. Творчество необходимо на этапе подготовки концепции и программы тренинга. На этом же этапе творчество заканчивается.

В тренинге приветствуется следование «партитуре». Поясним нашу мысль примером из собственной практики. Однажды в процессе тренинга мы попробовали в творческом ключе улучшить готовую, проверенную в боях схему. Просто добавили к ней дополнительный элемент, который появился в ходе групповой дискуссии. Казалось, объяснение с учетом реакции аудитории, пойдет проще и увлекательней. Но получилось наоборот. Участники вслед за тренером сосредоточились на факультативном элементе, а на основную программу не обратили внимания. В результате задание группа выполнить не смогла. С тех пор на тренинге мы стараемся не оставлять места для творческих изысков.

Юмор

Юмор — хорошее качество тренера. Юмор дает возможность сделать все, происходящее на тренинге, человечнее, проще, понятнее, позволяет намекать, создавать полутона. Но, тем не менее, ограничения на применение юмора в тренерской практике есть.

Ограничение концептуальное. Если вы участникам предоставите неограниченное пространство для эмоций, будьте готовы приводить их чувства в порядок. Больше юмора — больше чувств, меньше контроля.

Ограничения тематические. Мы никогда не рассказываем анекдоты «про это» и про «национальные особенности». Вы можете быть не в курсе, кто ваши участники по национальности, убеждениям, вероисповеданию. Некорректный юмор может спровоцировать сопротивление там, где обычно аудитория жизнерадостно хохочет. Просто учтите, что анекдоты очень часто содержат дискриминационные пассажи. А это никому не нравится. Даже если люди в ответ улыбаются и смеются.

И самое главное. Юмор должен быть действительно добрым. Если лукавинка, то благодушная. Ирония или, упаси боже, сарказм — вещь запрещенная.

Внешний вид

Про деловой костюм и условия его применения написаны разные хорошие книги. Поэтому мы скажем только о главном. Вы на работе, и костюм действительно должен быть деловым. Обычно мы называем его «костюм похоронного агента»: как правило, это пара, выполненная в строгих тонах. Внешний вид должен говорить немного. Поскольку работа тренера — говорить, важно, чтобы слушали вас, а не ваш костюм. Главное, о чем должен поведать ваш внешний вид, — о собранности, решимости, ответственности.

Право на ошибку

Мы будем много писать о подготовке, которая снимает основные проблемы в проведении тренинга. Но работа тренера в режиме реального времени с группой участников состоит из рисков. Вы можете увлечься изложением материала и потерять нить повествования. Вы можете замешкаться, растеряться, не знать ответа на вопрос участника. Особенно поначалу. Главное, видеть собственные промахи, знать, как их исправить и не бояться. Ни себя, ни группы.

Репутация

Репутация в интеллектуальном сервисе, тренингах, составляет две третьих, если не все 90% успеха. Репутация — это то, что дается один раз и находится все время под ударом. А поскольку пока еще «узок круг этих революционеров», то сарафанное радио мгновенно распространяет самые неприятные новости. Вы можете провести десятки отличных тренингов, но судить о вашей квалификации будут по последнему. Прежние заслуги не очень работают.

* * *

Несмотря на сжатые сроки проведения самого тренинга, тренеру понадобится серьезная подготовка и настоящий профессионализм. Тренерская работа предусматривает специальные навыки, знания, умения и постепенно становится профессией. Однако, как это обычно бывает в

ситуации становления! новых профессий, основные требования к специалистам и критерии качества работы очень широкие и охватывают смежные виды работ, от массовика-затейника (в современном звучании — аниматора) до группового психоаналитика.

Поэтому специалисту, оказавшемуся волею судьбы на пути непростой тренерской карьеры, придется многое делать самостоятельно на свой страх и риск — очерчивать границы профессиональной компетенции, принимать всегда непростые решения, оценивать свои собственные качества, способности и, главное, не забывать про свои интересы. Только при таких! действиях профессиональный успех гарантирован!

ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ В ТРЕНИНГЕ

«Пиши, Нестор, пиши, летописец...»

Нынешним летописцам отечественного тренерского и консультационного движения трудно поверить, что интенсивная подготовка управленческих кадров началась не в конце 80-х (с открытием границ и возникновением российского бизнеса), а значительно раньше.

Как-то очень быстро забылось, что в СССР активно изучались экспериментальные возможности организации и реорганизации крупных производств. Осуществлялась подготовка партийных руководителей, политических деятелей, космонавтов и альпинистов. Более того, востребованные ныне председатели советов директоров отечественных гигантов проходили школу управления, конечно, не в Гарвардах и Стэнфордах, а в рамках подготовки политруков, партийных и комсомольских лидеров, политических деятелей. И, судя по свежим газетам, до сих пор с работой справляются неплохо и покидать посты не собираются.

Удивительно, но факт: вместе с открытием границ в 1991г. и отречением от старой идеологии мы энергично отказались принимать результаты отечественных социальных исследований. Хотя, например, никому не приходит в голову считать методики социометрии и психодрамы, разработанные Я. Л. Морено, неактуальными или отражающими идеологию Распада Австро-Венгрии, а разработки Курта Левина порождением — эпохи маккартизма в США.

Поэтому в погоне за новизной не стоит все время начинать с «нуля». Особенно если вы планируете работать самостоятельно и осмысленно. На поиск основных идей, ключевых понятий, сбор эмпирического материала, восстановление контекста требуются огромные ресурсы, время, силы. Знание традиций и понимание тенденций великодушно дает опыт даже тем, у кого пока собственного опыта нет. Опора на традиции предлагает прекрасную возможность профессионального диалога. И тренинг как отрасль профессиональной деятельности — не исключение.

Другими словами, ценность новизны технологий относительна. На самом деле, для успешной работы нужно как раз другое. Понимание задач, решение которых технологии обеспечивают. Понимание условий, при которых технологии работают. Понимание причин, по которым технологии дают сбой. Поэтому мы подробно рассмотрим предысторию тренинга — идейное содержание, условия возникновения и применения основных подходов. В надежде избежать ошибок, повторов, тупиков.

Зарубежные бизнес-технологии

Поскольку зарубежные бизнес-технологии сегодня являются; обобщенным синонимом передового опыта, начнем с них. Существует два полярных мнения о зарубежных бизнес-технологиях в тренинге. Первое — безграничная вера в их торжество. Второе — скептицизм и сомнения.

Вера в торжество не удивительна. Повышенный интерес и большой кредит доверия к зарубежному — своеобразная отечественная традиция. За интересом кроются разные причины. Еще в 50-е годы на смену большевистской концепции «мировой революции» пришла застойная — «догнать и перегнать Америку». Мы выросли в многолетней традиции постоянного сравнения уровня жизни (в абсолютных величинах личных доходов) и стремления достичь «средних западных стандартов». Это во многом обусловило восприятие зарубежного опыта в качестве единственной перспективы.

Немало поспособствовал и тот факт, что с 1991 года любые отечественные достижения и методы работы были полностью дискредитированы. На смену «командно-административной» системе управления пришла «демократическая», а вместе с ней и «новые зарубежные технологии», точнее, слава о них. Именно слава. Поскольку часто самыми содержательными, почерпнутыми из нового бизнес-обучения, стали новые лозунги. Например, привычный «Миру — мир!» был легко заменен на «change management is good management». Или, переводим, «наши бизнес-технологии — самые бизнес-технологии в мире».

Активное принятие новых идей наряду с новой лексикой, с одной стороны, создало иллюзию, что старого опыта, знаний, навыков больше не существует. С другой, сам факт знакомства с

«зарубежными бизнес-технологиями» стал предметом особой гордости и свидетельством качества. Не стоит сбрасывать со счетов трогательную любовь ко всему иностранному и общую доверчивость наших соотечественников. Кроме того, продвижение бизнес-технологий происходило в крепкой обойме с масштабным программным финансированием. Программы поддержки, развития, кредитования обязательно сопровождалось проведением бизнес-тренингов. Сочетание этих факторов обеспечило доверие, признание и поистине всенародную любовь. Но ненадолго.

Постепенно в недрах первого подхода выросло, как говорится, зерно сомнения. На повестке дня встал действительно острый вопрос: эффективны ли зарубежные подходы, методики и специалисты для проведения бизнес-тренингов в России. И если эффективны, то при каких условиях.

Прежде всего, подчеркнем, что тренинг — только метод. Он может быть использован для решения очень разных задач: подготовки кадров, социального развития, создания гражданского общества и рыночной экономики. Кроме того, тренинг позволяет решить задачи преодоления личных страхов, реорганизации производства, реформы бюджетного сектора. Поэтому, основное условие успешной применимости тренинга — четкое представление о задачах, которые будут решаться.

Другое условие — соответствие тренинга ценностям, приоритетам, интересам заказчиков, организаторов и участников. Говоря забытым языком диалектического материализма, идеология первична. Все начинается с идеи. Иными словами, совершенно бессмысленно обсуждать работающие или неработающие технологии, эффективные или неэффективные методы в отрыве от стоящей за ними идеологии: ценностей, приоритетов, интересов.

Ключевое противоречие в освоении зарубежных передовых технологий заключалось в подмене понятий. С одной стороны, технологии были анонсированы в качестве инструмента развития бизнеса и конкурентного ресурса. С другой стороны, триумфальное шествие зарубежных методов по просторам нашей необъятной родины обеспечивали, безусловно, иностранные, но пенсионеры, отставники, студентки МВА лет 45-ти, милые и беспомощные молодые люди с первым опытом тренерской работы.

Однажды мы сами столкнулись с работой «всемирно известного», личного советника последних трех-четырех президентов США по имиджу и публичной презентации лет 80-85. Дед был чрезвычайно активен, не лишен обаяния, пританцовывал на месте, плохо слышал, но громко говорил. Гонорар составлял 5000 долларов США за однодневный семинар. Основной его задачей было научить отечественных слушателей эффективным методам публичной презентации.

Результатом стали твердые знания о том, что абсолютно неприлично во время публичного выступления держать руки на причинных местах, носки на ногах у мужчин не должны обнажать волосатые ноги (продемонстрировал как) и что отличное выступление наших соотечественников на международном форуме или выставке должно начинаться с фразы «Russia is b-i-i-i-i-g country» с одновременным разведением в стороны рук (как в танце «калинка-малинка»).

Конечно, это fun, как говорят наши зарубежные коллеги. Приятно видеть симпатичного пожилого человека, не утратившего энергии и жизненных сил. Но, очевидно, что к делу это не имеет никакого отношения.

Если говорить про цели, оставив в стороне лозунговую риторику — «развивать и помогать», легко заметить две группы. В первой группе целей — интересная занятость на пенсии и миссионерство (обычно эти цели тесно связаны между собой).

Поскольку у зарубежных коллег, как правило, на склоне лет возникает человеческое желание поделиться опытом.

В конце 90-х проводили тренинг для директоров библиотек в Новосибирске. Ведущим был симпатичный, умный, доброжелательный пожилой валлиец, бывший директор университетской библиотеки. Вначале — два дня change management, пирамиды, SWOT, игры. Основной message — надо быть готовым к переменам и меняться, развивать свою организацию. Все вежливо участвовали и кивали. К концу второго дня участники впервые проявили личный интерес: «А Вы сами-то как меняетесь? У вас там, на Уэллыцине, как?» Личный вопрос заслужил личный ответ: «Да не очень у нас. Денег нет. Библиотеки закрываются, чем только не занимаемся, даже садовым инвентарем торговали. Если бы не вы, сидел бы на пенсии. А так — челлендж!»

Другими словами, потребность делиться опытом, осваивать новую занятость, наконец, путешествовать, лежат с решением управленческих проблем в разных плоскостях. Последствием расхождения целей и приоритетов стало отсутствие эффективности и применимости схем, моделей и рекомендаций, предлагаемых зарубежными специалистами. Что, в свою очередь,

послужило причиной возникшего недоверия к возможностям тренинга со стороны существующих и потенциальных заказчиков.

Заметим, мы говорим не о некачественных методах работы (мы доверчивы и очень верим в силу методологии) или о недобросовестном труде (халтуре) зарубежных экспертов-консультантов. Зарубежные «тренеры» обычно работают честно и ответственно. Просто это не совсем то, что нам обещали.

Вспомните великолепный фильм, поставленный по роману Агаты Кристи «Восточный экспресс». Одну из главных ролей — миссионерки исполняла блистательная Ингрид Бергман. Объяснение выбора миссионерской стези было безжалостно откровенным: «Я очень люблю учить бедных африканских ребятишек, еще более убогих, чем я сама».

Поэтому не удивляйтесь, что в надежде на передовые зарубежные тренинг-технологии вместо решения производственных проблем мы получили комплексный набор, состоящий из миссионерской благотворительности, реализации личных амбиций, занятости, и, конечно же, освоения новых экономических и политических рынков.

Вторая группа целей — расширение рынка сбыта тренинговых услуг. В этом случае зарубежные специалисты представляют не культуру и достижения своей страны, а свой собственный бизнес, лично себя и свои коммерческие интересы. Поэтому о бесплатных советах, как правило, речь уже не идет. Успех программы обучения будет зависеть от разных факторов: восстановления тренером контекста рабочей ситуации, соответствия задач исполнителя и заказчика. Случаются «непопадания».

Основная причина «непопадания» зарубежной технологии тренинга — различия. Различия экономической инфраструктуры, технологий управленческой деятельности, правового поля. Кроме того, не стоит забывать про специфику культурных традиций, в которых живет консультант.

Недавно мы обсуждали с одной международной компанией совместный проект обучения менеджеров в Средней Азии. Предыдущий тренинг на ту же тему закончился, по словам организаторов, неудачно. Участники тренинга в один голос твердили, что так ничего не поняли. В итоге было принято решение, что причина провала — английский язык, на котором велось преподавание. И компания обратилась к нам.

Переговоры были увлекательными и в основном касались обсуждения нашего метода. Мы рассказали, что главное — восстановление контекста. Говорили, какую информацию нужно собрать и проанализировать. Наши визави были потрясены: «Но ведь для этого тренеру потребуется большая подготовительная работа!» Конечно, потребуется. Иначе «русский тренер», невзирая на язык, также рискует не добиться результатов.

Факт «непопадания» тренинга в контекст заказчика или целевой аудитории, дал путевку в жизнь *адаптации* зарубежных методик и подходов. Это и наша гордость, и возможность поговорить о нашем менталитете, и попытка обозначить роль наших специалистов в условиях доминирования зарубежных тренинг-технологий.

Вопрос об адаптации зарубежных методик впервые появился в середине 90-х. Поначалу адаптация была ограничена переводом зарубежных «раздаточных материалов к семинарам». Для многих участников освоения новых тренинг-технологий именно перевод стал способом приватизации и трансляции передового импортного ноу-хау. Но со временем всеобщее умиление от графиков, диаграмм, и броских схем поутихло. Оказалось, что вырванные из контекста буклеты и методички не всегда работают. Так возникли дискуссии о необходимости осмысления зарубежного и отечественного опыта. А значит, снова возникла необходимость в адаптации.

Вторая причина потребности в адаптации методик — вполне искренние поиски собственной идентичности. Иначе говоря, попытка предусмотреть многообразие культурных различий в тренерской работе. Так появились пространные обсуждения ироничного англосаксонского, абстрактного французского и педантичного немецкого подхода к работе. На горизонте маячит вездесущий американский прагматизм. Все это не только увлекательно, но и модно.

Наш собственный опыт участия в тренингах под знаком «cultural differences» (культурных различий) заставляет относиться к этому скептически. Поскольку перенос обсуждения эффективности методики тренинга в плоскость культурных различий и культурного разнообразия всегда недвусмысленно указывает на то, что приоритеты тренинга — смена идеологических установок и представлений. Но к решению бизнес-задач это отношения не имеет.

Основные различия лежат не в плоскости культурных традиций. Площадка для адаптации зарубежных тренинг-технологий — базовые различия в подготовке кадров, несоответствие

системы стандартов, права, договоров и прецедентов. В этом случае придется поднимать все регламентирующие документы, искать причины несоответствия, предлагать варианты решений. И, наконец, разговор об адаптации всегда заходит при банальной организации сбыта. В этом случае вы просто способствуете сбыту зарубежной компании, обеспечиваете точность перевода, организуете встречи с потенциальными заказчиками, формируете спрос, следите за модой. А при необходимости помогаете лучше вникнуть в смысл. Это такой отдельный самостоятельный бизнес. Называется он «посреднические услуги». Разговоры о сходстве и отличиях в этом случае — просто сопутствующая риторика.

Недавно к нам с предложением о сотрудничестве обратилась европейская компания: «Давайте сотрудничать. Мы будем тренинги по продажам проводить, а вы их продавать в России!» Пришлось ответить: и поздно, и дорого. Выбор за вами — или сопровождение, или тренинг. Одинаково интересно и почетно. В любом случае вам придется восстанавливать контекст — свой или «варягов».

Период стопроцентного признания зарубежных подходов и методов проведения тренинга постепенно уходит в прошлое. Канонические схемы и тексты успешно переведены и прочно вошли в бизнес-лексикон отечественного «менеджера среднего звена». Все знакомы не только с «искусством работы с возражениями», «техниками активных продаж», «оценкой и аттестацией персонала», но с процессным подходом, характеристиками успешной команды, инструментами оптимизации издержек.

Можно считать, что и период массовой адаптации методик близится к завершению. Поэтому не стоит склоняться в пользу отечественного или зарубежного тренинга. Выбирают работающее. Нет, конечно, можно посетить гастроли «всемирно известного» тренера, который помог самому Биллу Клинтону (Махатме Ганди, Паоло Коэльо, Рики Мартину). Но мы бы отнесли эти эффектные шоу скорее к разряду тренинговых артефактов.

Скажите, доктор...

Психолого-терапевтическая традиция, пожалуй, самая популярная в тренинге. Никто и не скрывает, что многие формы и методы современной тренинговой практики были привнесены в тренинг из медицины, социальной работы, психотерапии. Основная идея психологического подхода в тренинге — адаптация личности в (простите за тавтологию) личной, общественной и профессиональной жизни.

Ассортиментный ряд психологических тренингов, как правило, опирается на технологии групповой работы по преодолению социофобии. Поэтому поначалу развитие психологического подхода в тренинге было неразрывно связано с поиском эффективных методов обучения навыкам общения.

Однако современное применение психологического тренинга не ограничивается отработкой навыков коммуникативной компетентности. Возможности психологического тренинга рассматриваются в качестве универсального инструмента освоения деловых и профессиональных качеств, а также организационного развития. В мясорубку психологического подхода уже попали эффективная работа с клиентами, продажи, переговоры, а также оптимизация процессов и стратегия развития организации.

Особенность психологического подхода в решении бизнес-задач проявляется в двух направлениях.

Первое — перенос задач тренинга в плоскость решения проблем личности, а не организации. «Психологическая помощь» участникам тренинга анонсируется в качестве средства раскрытия творческого потенциала, понимания скрытых возможностей и причин межличностных проблем.

Но, поверьте, усилия напрасны. С точки зрения развития бизнеса личность — ресурс и конкурентное преимущество компании. Ключевую роль в оценке эффективности работы личности играют выполнение плановых показателей и лояльность. Это сильно противоречит основным ценностям психологического подхода: индивидуальности и интересам личности, творчеству и свободе. При чем тут ваша организация, план, прибыль? Как из глубин богатого внутреннего мира сотрудников выйти на необходимые компаниям показатели — непонятно.

Зато реакцию заказчика легко предугадать. Вот пример честной обратной связи со стороны заказчика, почерпнутый на форуме отраслевого сайта: «Всем коллективом прошли тренинг командообразования. Результат ужасающий — тренер не решил ни одной из поставленных задач, сценарий непродуманный, гнетущая обстановка, ссылка на то, что мы слишком проблемные для единой команды. Коллектив в депрессии!»

Вторая особенность психологического подхода — рассмотрение личности с позиции социального

поведения. Не удивляйтесь, что основным предметом «терапевтического» тренинга становится изучение поведения участника: плохой — хороший ученик, агрессивный — лояльный, возбужденный — заторможенный.

Если участник проявляет недовольство — он «агрессор», если участник отстаивает свою точку зрения — «знаток», если же участник просто сидит и слушает, то для него тоже найдется подходящее имя — «скучающий». Практически любой участник признается «трудным», проблемным, беспокойным. Причины беспокойства участников объясняются страхами различного характера: от профессиональной несостоятельности до, простите, «инфантильного отношения к отцу/матери». То есть, как говорится, в медицине без диагноза не обойтись!

Очевидно, что из-за столь увлекательного занятия приклеивания ярлыков все производственные, управленческие и прочие проблемы участников тренинга остаются за бортом. Сопровождается терапевтический тренинг обычно личными вопросами к участникам: «Что вы чувствуете? Что вы ощущаете?»

Однако приходится признать, что при механистическом переносе терапевтического подхода в производственные тренинги, участник автоматически попадает в позицию пациента «палаты № 6». И даже повышенный интерес к собственным эмоциональным впечатлениям не заменит необходимых профессиональных знаний и навыков.

Причины популярности психологического подхода в тренинге просты, их две. Есть иллюзия, что знание психологии помогает «видеть насквозь». Кого из нас не «видел насквозь» комсорг, классный руководитель, милиционер, начальник? Имея «глаз-рентген», можно легко отбирать сотрудников, управлять ими, ротировать и, что уж скромничать, учить.

Другая причина — облегчить себе задачу — наконец узнать, «где у него (нее) кнопка». И жать, жать что есть сил. Но как получается, что декларируется творческое раскрытие личности, а на деле — игра на понижение? Заявленные гуманистические ценности незаметно, но верно трансформируются в банальное манипулирование. Честно говоря, любое сопряжение интересов организации и интереса к поведению (или коррекции поведения) личности и не могло дать другого результата.

Основное противоречие психологического подхода заложено в декларации интересов личности в качестве приоритета. Если тренинг нацелен на обеспечение лояльности персонала, без связи с гуманизмом — не удивляйтесь массовым разочарованиям участников, коллективу в депрессии, и сопротивлению. Более того, чем выше социальный статус ваших участников, тем быстрее будет организовано жесткое сопротивление. Все взрослые люди.

Если тренинг действительно помогает преодолеть личные и межличностные проблемы участников, помните, что последние могут сильно расходиться с целями и задачами организации. А это всегда рефлексия, сомнения, поиск себя. Как правило, за пределами организации.

Игры

Аналогично модному авангардному искусству, технология применения игр в практике обучения специалистов появилась не в середине 50-х гг. и не в США. Во время запуска одного из самых масштабных проектов XX в. — индустриализации СССР, в 1930 г. в ленинградском Инженерно-экономическом институте была создана «группа пуска новостроек». Первая игра была разработана М. М. Бирштейн в 1932 в качестве средства обучения руководителей навыкам управления крупными заводами. Это была абсолютно инновационная задача, аналогов ее решения не было. Не было крупных заводов.

С 1938 года до середины 80-х гг. деловые игры в СССР оказались под запретом. Поэтому полностью восстановить замысел, задачи, структуру и результаты игр первых пятилеток сегодня вряд ли возможно.

В 90-е игры вернулись и на этот раз стали модной импортной инновацией. Сегодня игровой подход — магистральное направление тренинга. Большинство книг и методичек, посвященных рассмотрению методики тренинга, наполнены примерами разнообразных игр: «Служебная записка от Ильи Муромца», «Электричка», «Зоопарк с хлопками» и т.д. В общем порыве тренер и участники бьются над решением игровых упражнений: поиском связной пары карточек, рассмотрением несуществующей модельной организации или развивают «креативность», создавая рекламные слоганы для продажи тараканьих домиков.

Что бы ни говорили о возможностях игр для развития творчества, выработки инновационных решений, выхода из повседневной ситуации, в основе игрового подхода лежат идеи безопасного изменения установок и поведения участников. Под безопасностью мы подразумеваем перенос острых, болезненных, проблемных и конфликтных моментов из профессиональной жизни

участников в плоскость искусственной ситуации — игры. Ничего личного!

На тренинге в Новосибирске, о котором уже упоминалось, одно из упражнений заключалось в групповом освоении технологии вязания морских узлов. Все участники были воодушевлены необычным занятием. Правила не были объяснены заранее, поэтому участники самостоятельно поняли, что главное — завязать, как на предложенной картинке, и быть первыми. Каково же было удивление, когда на финише оценивались не объективные «спортивные» показатели (качество и скорость), а абстрактный «групповой вклад в общее дело».

В основе игрового обучения: изучение искусственной или смоделированной ситуации, исполнение участниками ролей и обсуждение тренером и участниками проделанного и увиденного. Обучение в игре обычно строится на заложенной в сценарии ошибке. Считается, что ошибки участников и их дальнейшее обсуждение — основная технология игрового тренинга. «Защитая» в игру ошибку, отсутствие у участников представлений о границах, процедурах, механизмах игры обеспечивает тренеру широкий простор для интерпретаций поведения и результатов.

На этом концептуальном фоне обычно рассматриваются два главных преимущества игрового подхода. Оба носят эмоциональный характер. Первое — игра позволяет избежать реального конфликта (все понарошку), второе — доставляет радость играющим. Однако кто расскажет, как директору организации или менеджеру по персоналу помог в работе очередной «полет на Луну»? Как разговор по детским надувным телефонам обеспечивает продажи? Время тренинга ограничено, и по его окончании участникам неимоверно сложно объяснить своим руководителям или подчиненным, как реализовать полученные «игрушечные» наработки на практике.

Игровой подход действительно работает. Но при определенных условиях.

Во-первых, при работе с иностранцами. Или, как это принято говорить, не с носителями языка. Отсутствие общего уровня словарного запаса позволяет в игре метафорически донести до участников необходимый смысл без значительной потери времени на разъяснения и поиск «общего языка». Очень удобно. Неважно, с переводчиком происходит обучение или без.

Мы сами с интересом наблюдали, как некоммерческий тренинг-центр в Сан-Франциско проводил игровые занятия по правилам налогового учета на английском языке для группы 14 уборщиц (более корректно скажем — технических специалистов), эмигранток из Мексики (политкорректнее — hispano-americans). Задача быстрой адаптации в новой социальной, правовой и языковой среде решалась с блеском.

Во-вторых, игровой подход применим на различных участках социальной работы при работе с группами риска, трудными и просто подростками, лицами с ограниченными возможностями. В этом случае адаптация и усвоение моделей социального поведения действительно приоритет.

И, наконец, в-третьих, игры прекрасно вплетены в тренинги, которые наши немецкие коллеги честно называют «политобразование для взрослых». Основной предмет обучения во всех трех случаях — смена старых представлений, продвижение новых ценностей, новой идеологии, новых правил игры. И, конечно, работа с группой, которая по социальному статусу требует коррекции и уступает тренеру.

Марксистский кружок

Несмотря на все попытки представить как достижение зарубежных технологий, гражданское (народное) образование для взрослых — изобретение «с бородой». У нас уже были марксистские кружки. Более того, многолетняя отечественная традиция «кружкования» по поводу «актуальных вопросов современности» не только не исключает, но подтверждает эффективность подхода.

Гражданское образование, энергично расчистившее площадку на стыке политической борьбы, активного досуга, клуба по интересам (в том числе караоке на мотив «мы жертвою пали в борьбе роковой»), тоже апеллирует к идеям гуманизма, социализации и удовлетворению потребностей личности. Просто в рамках политического образования для взрослых потребности личности обычно видятся в обучении демократии.

Политобразование для взрослых, как правило, представлено широким диапазоном благотворительных программ идеологического и организационного развития некоммерческого сектора. Пик активности политобразования в России пришелся на 90-е гг. Основная цель — смена социально-политических установок. Основные идеи — либеральное и демократическое развитие общества. Финансовая база — благотворительные средства.

Специфика политобразования проявляется в специальном акцентировании на дискуссионных формах работы. Часто дискуссия является целью, средством и результатом «марксистских кружков». В рамках политобразования учат модерировать, участвовать и вовлекать в дискуссии, задавать и отвечать на вопросы. Работа в группе в дебатах, совместных проектах позволяет не

только усвоить содержание, но и отработать гражданские навыки.

Одной из показательных форм политобразования является «гражданский форум». «Гражданский форум» считается одним из «передовых» методов проведения дискуссии и может быть использован в самых разных сферах — от проведения собраний и тренингов в коллективе до избирательных технологий.

Содержание подхода заключается в групповом обсуждении различной проблематики — от «дисциплины на рабочем месте» до «мира во всем мире». Как правило, ключевым для политобразования является не решение заявленной проблемы, а принятие новых установок, ценностей. Кроме того, особое внимание уделяется освоению и отработке процедур обсуждения темы. Так, например, демократическая процедура в обеспечении равенства мнений и возможности их публичного выражения. Поэтому каждый участник «форума» должен получить возможность высказаться в демократическом ключе, т. е. не настаивая на своем мнении, внимательно слушая других (особенно внимательно, если не согласен).

«Слушаем и слышим» — основная формула этого метода. Более того, роль ведущего (тренера) сводится к сдерживанию особо активных сторонников или противников предлагаемых подходов: «Спасибо за Ваши мысли, Алексей, садитесь, пожалуйста, а теперь давайте послушаем Светлану». При этом характер высказываний в зачет не принимается. Обычно результатом подобных упражнений является не решение проблемы, а «равные возможности» собравшихся. И лексика осваивается, и принципы усваиваются.

Внешняя демократичность и внимание к каждому участнику в «форуме-тренинге» великолепно демонстрируют двойные стандарты и совсем не исключают игры на понижение. Поскольку мнения участников собирают, но, увы, не учитывают.

Технологии политобразования сформировали устойчивое представление не только о ценностях и процедурах демократической дискуссии, но также и общие требования к самой позиции тренера. Так, в общественном сознании тренер — специалист, который умеет активно слушать, слышать, предоставлять слово. Но не имеет права на собственное мнение и (страшно подумать!) выражать, продвигать, навязывать свое мнение участникам. Поскольку в основе подхода — идеология равенства мнений и позиций. А тренеру отводится роль элемента демократической системы обучения. Что в этом случае получается на выходе?

Очень простой результат. Тренеры, подготовленные в лучших традициях равенства, в случае перехода в группу бизнес-тренеров, с трудом справляются с задачами обучения бизнес-навыкам. Поэтому на профессиональных сайтах и в профессиональных публикациях можно обнаружить кочующие боли и беды демократического тренера: «Не слушают, не приходят, саботируют!» ^ понятно, поскольку предоставление слова всем выступающим и толкование постулатов священного демократического писания работает лишь на ограниченном пространстве «бесплатного» политобразования.

Блеск и нищета благотворительности

Кстати, о деньгах. Именно благотворительность стала мощным фактором развития тренинга в России. Парадокс заключается в том, что именно на благотворительные средства и в рамках программ политобразования сформировался рынок бизнес-тренингов в нашей стране. Большинство отечественных бизнес-тренеров стали участниками широкомасштабных гуманитарных акций и прошли подготовку в программах международного обмена специалистами. Мы не исключение. Поэтому можем сказать, что благотворительность, действительно, стала первооткрывателем рынка бизнес-образования, подготовила почву для спроса, сбыта, активизировала новые ценности, приоритеты рыночной экономики и... внесла свою лепту в девальвацию тренинга как метода обучения.

Влияние благотворительности проявляется в разных формах.

Прежде всего, должна быть мотивация к участию. Несмотря на активное освоение рынка тренинговых услуг, тренеры обращают внимание на необходимость специальной работы по усилению мотивации участников. Этому вопросу посвящаются публикации в профессиональной прессе, и редкое издание обойдется без специального комментария. На наш взгляд, одна из причин повышенного интереса к мотивации — благотворительный характер большинства зарубежных тренингов «первой волны».

В рамках благотворительных программ для участников все было оплачено: проезд, перелет, гостиница, кофе-чай, обед, пакет информационных и методических материалов, радушие организаторов и качество работы тренера. Кто же откажется! Но именно так возник повышенный интерес не к предмету обучения, а к атмосфере, к процедуре, благам цивилизации.

С нами тоже произошел забавный случай. Мы работали с зарубежными партнерами, которые на протяжении пяти лет проводили тренинг по истории цензуры в России, а параллельно оказывали влияние на распределение благотворительных грантовых средств. Почти как в кинофильме «Ирония судьбы», мы с друзьями ежегодно каждый январь проводили тренинг по неиссякаемой и многогранной теме цензуры от Рюрика до наших дней под лозунгом «Свободу — информации!»

Курьез заключался в том, что в Москве эта зажигательная тема с самого начала не вызывала массового отклика. Несмотря на стандарт услуги: синхронный перевод, радушный прием, кофе, чай. Поэтому однодневный тренинг регулярно десантировался в сопредельные с Московской областью регионы: Тульскую, Владимирскую, Рязанскую, Тверскую области.

В лучших традициях политобразования тренер олицетворял собой основы демократии во всем. Так, благодаря тренеру, система общественного питания в местах поведения семинаров значительно расширила свои представления о традициях вегетарианского питания, став более терпимой (толерантной) к тем, кто заказывает только гарнир. Надо заметить, что в некоторых областях тренинг проводился даже по два раза. Поэтому темы обеда и качества перевода постепенно начали доминировать и стали основными для участников. К большому огорчению тренера.

Традиция благотворительного участия в тренингах не требовала от руководителей выбора приоритетов обучения, отбора участников и адресного поиска финансовых средств. Поэтому неудивительно, что и организаторов и участников устраивало практически любое качество и любые результаты тренингов.

Благотворительный подход к проведению тренингов в лучшем случае смещает акценты мотивации с обучения на досуг, встречи с интересными людьми и старыми друзьями, приобщение к иностранным языкам. В худшем — интересуется только сопутствующий сервис. Поэтому если участие в тренинге оплачено третьей стороной, мотивация обязательно будет под вопросом. Не удивляйтесь отсутствию интереса к содержанию обучения или демонстрации участниками заведомо известных «социально поощряемых» результатов.

Попытки перенести накопленный в рамках благотворительных тренингов багаж (идеологию и технологию) в сферу бизнеса породил такие нелепые названия тренингов, как «Фандрайзинг для эффективного развития бизнеса» (!!!).

Так или иначе, применение моделей тренинга, ориентированных на благотворительность, в бизнесе дает сбой. Причины обусловлены, в первую очередь, различиями, стоящими за любой идеологией и философией, определяющими моральные и профессиональные ценности деятельности. Философия некоммерческой сферы (предельная открытость и доступность информации) противоречит интересам конкретной компании, для которой защита информации — конкурентное преимущество.

Для благотворительного тренинга типична апелляция к общественным интересам. Всегда хотелось узнать, чьи это на самом деле интересы — наши личные, партии и правительства, олигархов или международной закулисы. Но для коммерческого тренинга это всегда интересы учредителей конкретной компании.

Противоречия между коммерческим и благотворительным 1 подходами можно заметить и в целях обучения. Если в бизнесе требуется освоить конкретные навыки, необходимые на рабочем месте, то в благотворительности — продемонстрировать усвоение новых установок. А навыками, в лучшем случае, становится борьба — за мир, права человека, гражданское общество, рыночную экономику. Нет, это тоже навыки, просто их использование лежит в плоскости революционного движения, а не работы.

Рассматривая влияние благотворительности на рынок тренинговых услуг, отметим, что при всей важности благотворительных ресурсов для становления рынка тренерских услуг в России с конца 90-х гг. благотворительная основа тренингов сдерживала эффективность работы тренерских коллективов.

Использование ценностных и целевых установок благотворительных моделей для бизнес-тренингов легко объясняет причины разочарования в тренинге как инструменте развития бизнеса. Как раз с методами все в порядке. Методы тренинга не играют особенной роли, поскольку и в случае решения бизнес-задач, и в случае развития общественных институтов можно провести круглый стол, аналитическую сессию, дискуссию. Просто разные установки, цели и ценности на выходе дадут разные результаты.

	Некоммерческая/ сфера	благотворительная	Бизнес
--	----------------------------------	--------------------------	---------------

Ценности	Единое информационное пространство/ открытый доступ	Коммерческая тайна
	Партнерство	Конкурентный ресурс/конкурентное преимущество
	Интересы общества (всегда туманно)	Прибыль
	Смена социальных установок, приоритетов	Обучение навыкам

Обучение действием

Технология «обучение действием» («Action Learning») представляет собой одну из немногих попыток организовать постоянно действующий тренинг и посттренинговое сопровождение на рабочем месте, как сказали бы раньше, «без отрыва от производства». Автор подхода Per Реванс был убежден, что формальное образование (школа, колледж) важны, но служат фоном для получения знаний. Освоение новых знаний и навыков гораздо эффективнее происходит в условиях практической применимости.

Основное отличие подхода «обучение действием» от игровых традиций заключается в том, что в этом случае участники тренинга анализируют реальные производственные задачи, а не модельные или игровые ситуации. Это призвано давать большую устойчивость производственным процессам позволяет организации оперативно реагировать на изменения ситуации. Поэтому отличительное преимущество подхода — возможность контролировать внедрение разработанных на тренинге решений.

Сходство «обучения действием» с игровыми методами состоит в том, что выбор темы для работы участников необходимо сделать «таким образом, чтобы эта тема не совпала с непосредственными обязанностями по основной работе». Однако отсутствие сопряжения темы работы с реальной жизнью участников позволяет говорить об условной эффективности проделанной работы для конкретного Участника.

Особенность, которая максимально приближает обучение действием к благотворительным программам и политобразованию, — «отдавать предпочтение нижестоящему по должности или менее способному кандидату». Что это означает, покажем на другом примере.

В свое время мы были организаторами многочисленных программ российско-американских обменов. Поездки считались более чем престижными и вместе с «окном в Америку» открывали доступ к таким волшебным источникам вдохновения, как Marshalls, Ross for less и, конечно же, Burlington (это скидочные американские магазины). Для того чтобы попасть в группу избранных, необходимо было пройти жесткий отбор, подготовить и защитить проект, доехать до Москвы, столкнуться с прямыми конкурентами и т.д. Отбор проводился под руководством одного из представителей принимающей стороны.

Поначалу мы не обращали на это внимание, но по итогам конкурса в группу, как правило, попадали не ответственные лица, директора, руководители направлений, а рядовые сотрудники. Так счастливой участницей поездки стала молодой специалист Ирина. Отучившись в Америке два месяца, Ирина вернулась в свою организацию. Однако никаких изменений в карьере не произошло. В ее распоряжении оставалась скромная должность в неключевом подразделении. Немного поразмыслив и оценив вновь приобретенные знания и навыки, Ирина обратилась к руководству с просьбой о повышении. Вакансии не оказалось. Через некоторое время она повторила попытку, но опять безуспешно. После чего Ирина собралась с духом и начала последовательно писать письма своим российским и американским патронам с просьбой призвать к ответу несговорчивого директора. Революционная ситуация налицо.

Разработчики и последователи Р. Реванса всегда часто и с удовольствием демонстрируют свою приверженность методу. Однако подробности организации обучения действием отсутствуют. Это и понятно. Внутрикорпоративное обучение — конкурентный ресурс.

Культурный шок—это по-нашему!

Загадочные организационно-деятельностные игры (ОДИ) появились на стыке 70-80-х гг. под руководством Г. П. Щедровицкого. Здесь все родное, отечественное, никакого культурного импорта. А значит — масштаб и широта во всем: от задач по количеству участников. Участниками могла стать любая крупная организация или отрасль, или регион. Или несколько регионов. Или целая страна?

По форме ОДИ — сложный прообраз корпоративного тренинга. На закрытой площадке в ходе многодневной групповой работы обсуждается, анализируется и, возможно, решается ор-

ганизационная проблема, обычно реорганизация учреждения (отрасли, региона, страны) или развития (то же по списку). Поэтому если тренинг — то массовый.

Тренерская команда представлена экзотическими позициями «игротехников» и «методологов». Отличительный признак — закрытая и замысловатая лексика с опорой на ключевое понятие — «мыследеятельность». Участники в восторге, сложная лексика нравится как причастность к большому и значимому.

Наличие игры в заголовке ОДИ не должно вас смущать. Игр, в привычном для тренеров понимании, не было и нет. Основа и двигатель ОДИ — конфликты мнений, представлений, позиций. Именно проблемность и конфликт — основа для поиска решения, анализа ситуации, личностного роста участников. Конфликтов в ОДИ не боятся и не избегают.

Сложность освоения технологии ОДИ в силу ограниченности источников, закрытости лексики, междисциплинарного подхода, наряду с повышенной «конфликтностью», заметно ограничила круг революционеров и отдалила их от основной массы тренерского народа. Поэтому смутные представления об ОДИ в современной практике и общественном мнении существуют в пестром диапазоне — от интеллектуальной элитарности до интеллектуального сектантства.

Тем не менее каждое упоминание в прессе о корпоративном тренинге для любого гиганта отечественного производства, реформе отрасли и секторов экономики не обходится без специфичной лексики ОДИ. Возможно, это и есть успешный скромный опыт преемственности отечественных традиций в тренинге.

Анализируй это!

Пройдя долгий путь участия и создания психологических и игровых тренингов, проработав значительное время плечом к плечу с зарубежными специалистами, наблюдая притягательность отечественной методологической школы, мы пришли к выводу, что быстрое и успешное решение организационных проблем формирования профессиональных качеств персонала возможно при соблюдении двух условий. Первое: понимание и различение идеологии (идей, приоритетов, ценностей) и технологии (целей, задач и техник, методов работы). Второе: соответствие идеологии технологии.

В последние годы нас так хорошо убеждали, что идеология — анахронизм отжившей эпохи, что почти убедили. Казалось, действительно, только технология — залог успеха любого начинания. Но, как показала практика, без восстановления контекста, без понимания ценностей, приоритетов, собственной роли и возможностей технологии нет. Есть детали, есть узлы и механизмы, но целостность отсутствует. А нет целостности — не удивляйтесь, что нет результатов. Или тому, что вам они не принадлежат.

Так или иначе, в тренерской работе мы придерживаемся двух подходов: аналитического (идеологического) и проектного (технологического). Аналитический подход позволяет восстановить условия работы и тренеров, и участников. Проектный — дает тренингу технологичность: правила, процедуры, программу, оценку результатов. Поскольку проектный подход в полном объеме будет рассмотрен в главе «Концепция», здесь, остановимся на идеологии. Само название — *аналитический подход* — вызывает разную реакцию. От доверительной симпатии к любой интеллектуальной деятельности до предельной осторожности: «Что это там анализируют? А без этого нельзя?». Мы отвечаем: «Нет». И действительно верим в то, что освоение и закрепление любых навыков, особенно сложных (на уровне стратегического планирования или проектного управления), невозможно без понимания, только средствами механистического заучивания.

Главное преимущество аналитического подхода — возможность «упаковать» в качестве содержания тренинга практически любой предметный материал: от «эффективного имиджа» до стратегического планирования деревообрабатывающей организации. Структурированный подход и методы позволяют эффективно разрабатывать программы самых разнообразных тренингов.

Специфика аналитического подхода состоит в принципиально ином отношении к позиции тренера и материалу обучения.

Если говорить о позиции тренера в рамках аналитического подхода, то она не беспристрастна. Тренер не является наблюдателем, фасилитатором, «помощником» участников. Роль тренера — определяющая. Он направляет, дает рекомендации, в качестве эксперта активно участвует в интеллектуальной работе группы. Аналитический подход предъявляет высокие требования к тренеру. Ключевым становится умение удерживать целое, восстанавливать контекст, задавать вопросы, делать выводы, «собирать» и вести участников к результату.

В рамках аналитического подхода огромное внимание уделяется содержанию обучения. Основное

требование — рассмотрение не модельных, игровых и других, несвойственных работе участников кейсов, а анализ реальных проблем и профессиональных задач, возникающих в практике работе специалистов.

Еще одна особенность аналитического подхода — отсутствие внимания к «поведению» участников и концентрация на результате групповой и индивидуальной работы. Применительно к аналитическому подходу, вопросы «поведения» рассматриваются только относительно элементарной дисциплины и нормальной рабочей обстановки на тренинге. Специфика внутригруппового взаимодействия на уровне «активное/ пассивное» участие в работе не учитывается.

Аналитический подход позволяет максимально приблизить ситуацию тренинга к реальной рабочей ситуации участников и сделать тренинг не «отдельным» местом для отдыха, снятия стресса, переключения, а заложить мощный фундамент для; дальнейшей работы.

Одна из определяющих аналитического подхода состоит в НАЗЫВАНИИ ПРОБЛЕМЫ.

Однажды на тренинге один из участников воскликнул: « Я все понял! Вы — сторонники называния всех вещей! Это так непривычно! Нас учили, что для руководителя важно молчание. Кто владеет информацией — владеет миром». Конечно, трудно спорить с таким авторитетом, как отец холодной войны г-н Черчилль! Но неужели это сам Черчилль научил наших руководителей многозначительным взглядам в качестве единственного средства обратной связи?!

Почему-то принято считать, что называть вещи своими именами не очень прилично. Очевидно, понятия *называние* и *обзывание*, видятся как синонимы. Поэтому лучше промолчать, чтобы никого не обидеть. Но как в этом случае люди узнают о вашем отношении и требованиях к ним? Будут догадываться?

Так, например, для диагностики ситуации перед тренингом вы посещаете офис заказчика. Вас знакомят с группой будущих участников. Один из них жует жвачку, у второго прическа в стиле «вождь краснокожих», третий вызывающе одет (точнее, практически раздет). А тренинг — по продажам. Можно сколько угодно рассказывать про отвлеченные «навыки эффективных продаж», искать причины в мотивации и т.д. Однако до тех пор, пока вербальными методами не привести персонал в нормальный вид — эффективным продажам не бывать.

Называние честно дает участникам систему координат, в которых предстоит работать на тренинге. Обычно это система личных, профессиональных и организационных ценностей. Называние физически отделяет деятельность участников от вызубренных истин, общепринятых представлений, предрассудков. Называние делает вещи существующими. Все, что не названо, в тренинге не существует — ни для участников, ни для тренера. Приходится догадываться, сомневаться, уточнять, т.е. тратить и терять впустую время и усилия. Поэтому мы сами в тренинге называем и работаем только с тем, что названо.

Называние — жесткий метод, поскольку требует от тренера кругозора, личного мнения, отношения, соблюдения требований к заявленной позиции. Но именно называние снимает классический вопрос о границах знаний тренера (или профессиональной компетенции) — они указаны. С другой стороны, называние может вызвать критическое отношение к своим представлениям, мнениям, опыту со стороны участников. Поэтому часто ответная реакция участников на называние — от восхищенного согласия («надо же, все встало на свои места») до сопротивления («это не так»).

Называние — не провокация. Мы рассматриваем называние как возможность задуматься и очертить целостное видение проблемы. Обеспечить поиск своих возможностей и своих действий для участников. Наличие четких границ и представлений обеспечивает критическое отношение к проблемам и способам их решения. Называние всегда дает участникам обратную связь, ваше отношение к ситуации и положению вещей. Кроме того, называние обеспечивает участникам общую лексику, общий язык, который становится рабочим, причем как на тренинге, так и после его окончания.

Часто говорят: «много знаний — много печали». Или «меньше знаешь — лучше спишь». Многократно повторенная народная мудрость рождает иллюзию, что с человеком бессознательным работать лучше, чем с сознательным. Применительно к интенсивному тренингу эти идеи были прекрасно отражены в персонаже ученика школы рабочей молодежи Леднева-старшего (к/ф «Большая перемена»), который мечтал выучить уроки во сне.

Однако попытки обеспечить интенсив в «бессознательном» состоянии всегда работают на понижение. Только сознательное понимание собственной позиции, собственных возможностей соотнесение их с производственными и управленческими задачами позволяет освоить

необходимые навыки быстро и максимальном объеме. Аналитический подход в тренинге позволяет участникам видеть не только проблемы, но и свои сложности; требует личной ответственности за выбор и принятие решений; позволяет восстановить контекст работы, расширить представления о профессиональной деятельности.

Поначалу может показаться, что все рассмотренные подходы различаются методами, формами организации учебного процесса в тренинге — количеством методов, или эффективностью методов, или наличием «волшебных методов», или предысторией. Но, поверьте, это не так.

Любой подход к организации и проведению публичной работы с аудиторией, в которой находится еще кто-то, кроме вас, всегда отражает конкретные идеи и интересы: ваши, заказчика, пришедших участников. Здесь все очевидно. Совпадение интересов как минимум двух сторон дает большие шансы на прогнозируемый ход событий и результаты тренинга. Несовпадение интересов служит основной причиной взаимного недовольства и разочарования.

Иными словами, идеи, интересы и предпочтения создают контекст для, собственно, обучения в тренинге. Ценности, идеи и интересы лежат в основе концепции тренинга. Ценности, идеи и интересы определяют задачи. Для того чтобы выбрать подход «по плечу», вам потребуется определиться только с одной вещью.

Вам нужно знать, каковы ваши собственные ценности и интересы. Но, как показывает практика, это самое сложное.

ГЛАВА 3. ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ ТРЕНИНГ

ВАША ЦЕНА — РЕПУТАЦИЯ

В отечественной традиции принято считать, что нерешаемых задач в принципе не бывает. Очень часто можно услышать мнение, иронично подмеченное Стругацкими в «Сказке для младших сотрудников»: «Решаемые задачи и решать не так интересно — известно уже, что у них есть решение. Другое дело — задачи нерешаемые». И тому есть немало практических примеров и подтверждений: Циолковский, Гагарин, каналы, мелиорация в Калужской (!) области. Все говорили — невозможно, а смогли! Внушает и гордость, и оптимизм. Побуждает к новым свершениям.

Вопрос только в одном — в цене, которую заплатит заказчик и которую заплатит тренер, если тренинг будет решать заведомо нерешаемые задачи. Заказчик может расстроиться, разочароваться, удивиться и перестать заказывать тренинги у вас. Он уже не будет верить в тренинги вообще. Заказчику будет совершенно неинтересно, как вы потом работаете с другими компаниями, почему не ставите больше нерешаемых задач, а те, что ставите, решаете с блеском.

Ваша цена — репутация. Личная репутация, репутация компании, и, конечно же, самого тренинга как метода решения бизнес-задач. Поэтому исключительно в ваших интересах ставить и решать разрешимые задачи.

Вопрос вопросов

Вопрос вопросов — кто определяет задачи тренинга?

Если тренинг открытый, то, очевидно, рынок. Задача тренера — увидеть потребности рынка и сформулировать! основные болевые точки на понятном для потенциальных! клиентов языке. Поскольку институция открытых тренингов великолепно живет и развивается, можно сказать, что эта проблема с успехом решена. Если задачи на открытый! тренинг выставлены некорректно, то тренинг просто не состоится.

Что же касается тренингов внутрикорпоративного развития, ситуация выглядит менее прозрачно. Отношение к задачам корпоративного тренинга больше напоминает сказочное! животное «тяни-толкай» — оленя с двумя головами, смотрящими в разные стороны. С одной стороны, тренеры требуют от заказчика четкой формулировки задач. Однако под четкостью подразумевается понятный тренеру язык, например «тренинг коммуникаций, презентаций, переговоров, креативности и т.д.». С другой стороны, заказчики в большинстве своем не владеют тренерской клинописью и оперируют близкими сердцу понятиями: повышение продаж, прибыли, развитие бизнеса.

В профессиональной тренерской среде принято, в лучшем случае, снисходительно относиться к задачам, которые формулирует заказчик. И абстрактные они («поднять продажи»), и имеет в виду не то, о чем говорит («не отличает тренинга коммуникаций от тренинга командообразования»), и слабое представление о тренинге («хотелось бы моих подучить»), и слишком эмоциональное («сделайте хоть что-нибудь!»). Все это так. Но если бы ваши клиенты отлично разбирались в технологии интенсивного обучения персонала, они проводили бы тренинги самостоятельно, без вашего участия.

Поскольку тренинг — это в первую очередь услуга, то хотелось бы остановить беспредметную дискуссию и возложить ответственность за правильное понимание и формулировку задач тренинга на ТРЕНЕРА.

Как?

Для того чтобы максимально сократить расстояние между желаемым и действительным, проговоренным и реальным положением вещей, тренеру необходимо сконцентрироваться на четырех основных моментах.

Первый — выяснить, в чем на самом деле заключается разрыв между представлениями заказчика о работе и реальном выполнении работы сотрудниками компании. Так, например, проблемы с продажами могут лежать в разных плоскостях: отсутствие клиентов вообще, отсутствие новых клиентов, отказ старых клиентов от сотрудничества, невнимательное отношение к текущим клиентам. Именно поэтому формулировка проблемы только как «падение продаж» не является достаточной. При этом каждая из проблем требует принципиально иной работы тренера и темы тренинга. Пропасть между навыком «позвонить по телефону и предложить услугу» и «взять трубку и рассказать об услуге» очевидна.

Заказчики не торопятся рассказывать об истинных причинах возникших проблем. Например: сменился коллектив, отсутствует кадровая политика, недостаточная мотивация, влияние рынка труда и отраслевых рынков, проблемы с логистикой. Кризисные тенденции действительно могут быть не видны со стороны. В то же время именно от этих факторов напрямую зависит прибыль компании. Поэтому вам придется дотошно выяснять реальные причины возникновения проблемных ситуаций. Это точно задача тренера.

Другая задача — определить, какие конкретные действия или изменения в работе сотрудников заказчик планирует получить по окончании тренинга. Поскольку основным фокусом тренерской активности остается работа по улучшению знаний и навыков персонала. Несмотря на широкий спектр проблем, ограничение собственного поля деятельности необходимо, но продиктовано спецификой работы (с людьми) и возможностью взять на себя только выполнимые обязательства.

При выяснении пожеланий заказчика возникает несколько существенных вопросов: каковы альтернативы тренингу для решения поставленных задач? Какие меры необходимо принять вместо или вместе с тренингом? Очевидно, не все проблемы могут быть решены методом интенсивного обучения. Для решения одних тренинг может оказаться избыточным, для других — недостаточным. Лукавство неуместно, поскольку, как известно, маленькая ложь рождает большое недоверие. В случае с тренингом это **ОЧЕНЬ** большое недоверие.

И последнее, самое главное, что должно произойти на этапе постановки задач, — перевод **ПРОБЛЕМЫ** заказчика в **РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ** тренинга.

Очень часто проблемы тренеров связаны с невозможностью выставить ограничители собственной деятельности. Работая в концепции «с неба звездочку достану...», вы выносите приговор собственной компетентности. Как ни широки возможности дара слова, тренер никогда не возьмется за ремонт офиса, не сядет на место секретаря и не «замотивирует» персонал заказчика прибавкой к зарплате. Это надо понимать. В то же время любые завышенные и невыполненные обязательства со стороны тренера отлично продемонстрируют несерьезное и незрелое отношение к делу, спровоцируют конфликт и взаимное недовольство сторон.

Поэтому предлагаем вам собственную версию задач, за решение которых на тренинге браться не стоит. Очевидно, все из них написаны нашей кровью, однако, если вы считаете, что только нашей крови недостаточно, — можете попробовать.

НЕРЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Управление персоналом

Существует целая группа задач под общим названием «управление персоналом». Это неслучайно. Тренинг — инструмент работы с персоналом. Поэтому легко и незаметно возникает идея, что при помощи тренинга можно персоналом управлять. Особенно если в режиме реального времени управлять не совсем хорошо получается: трудно отобрать, взятые на работу не те, мотивация отсутствует, только подготовили — уходят в поисках лучшей доли. Это классические разрывы и проблемы, одним из решений которых видится тренинг.

Однако при самых лучших намерениях возможности тренинга для решения этой задачи ограничены. Почему? Во-первых, разные принципы работы. Даже самый эффективный тренинг — это временный, разовый *проект*. В то время как управление персоналом — длительный *процесс*.

Во-вторых, полномочия тренера распространяются только на период тренинга и не играют

никакой существенной роли в ежедневной работе организации. Любые попытки тренера подменить собой руководителя рождают двойные стандарты, недоумение в коллективе, сомнение в линейном и генеральном руководстве. Иллюзия временной замены «непонимающего руководителя» на «понимающего» тренера может повлечь за собой сокрушительные потери. Тренер внесет дестабилизацию в сплоченные ряды компании, руководитель попросится с тренером навсегда. И будет прав.

История знает примеры, когда тренинг становился ступенью в карьере тренера в организации заказчика на должности начальника отдела обучения, или планирования, или развития. Но с этого момента начинается другая отраслевая, производственная и профессиональная жизнь, не имеющая к тренингу специального отношения. Если ваши профессиональные интересы все-таки в области тренинга, стоит учесть, что задача «грамотного руководства» чужим персоналом в тренинге обречена на провал. Поэтому, несмотря на соблазн, получив полномочия, временно «поругать» чужим персоналом, оставьте эту привилегию руководству компании.

Мотивация

Мы неоднократно сталкивались с тем, что участников (особенно открытых, но и корпоративные тоже не исключение) тренингом МОТИВИРОВАЛИ. На наш взгляд, мотивация обучением — не самое удачное решение организации поощрить сотрудников.

Участники, награжденные тренингом, как правило, становятся самыми немотивированными к обучению. Отсутствие осмысленного отношения к тренингу как ресурсу собственной профессиональной деятельности одновременно рождает сомнения и в тренере, и в себе. Почему тренер не развлекает или не достаточно развлекает? Что во мне не так? Зачем мне тренинг? Каковы последствия? Вот основные вопросы, которые возникают по отношению к тренингу-мотивации.

Несмотря на то, что мотивация обучением наряду с мотивацией дополнительной «интересной работой» достаточно распространенная форма работы с персоналом в отечественных организациях, «мотивирующий» тренинг разрушает профессиональные установки сотрудников, заменяя «стремление к обучению» «стремлением к развлечению». Более того, часто на выходе из «тренинга-мотивации» возникает недовольство старым рабочим местом и поиск новой работы. А удел организации заказчика — обучение новых сотрудников и претензии к тренеру.

Последний шанс перед увольнением

Редко, но можно встретить и противоположную задачу — наказать тренингом. Участие в тренинге означает, что работа сотрудника не устраивает руководство. Но не стоит рассматривать тренинг как карательный инструмент. Во-первых, тренер — не «чистильщик». Во-вторых, обучение под угрозой увольнения — далеко не лучший стимул для освоения новых знаний и навыков. И, наконец, в-третьих, расстаться с сотрудником всегда дешевле, чем обучить и расстаться.

Впрок

В одном ряду с «мотивацией обучением» стоит нерешаемая задача обучения «впрок». Может показаться, что, даже если в настоящее время участникам новые знания и навыки не очень нужны, они пригодятся в работе через неопределенное время. Аналогичная концепция лежит в основе модной подготовки кадрового резерва, на который возлагаются надежды, что он займет новые рабочие места в течение 2-3 лет.

Очевидно, в рамках тренинга участники проявят себя, и смотр состояния кадрового резерва произойдет. Однако основная проблема возникнет не на этапе подготовки и отбора, а на этапе дальнейшего карьерного продвижения или удержания специалистов в рамках прежних функциональных обязанностей. За время «вызревания» резервиста слишком многое может измениться: сама организация, рынок, личные планы. Современная ситуация на кадровом рынке с учетом миграции рабочей силы, кадрового голода и исчерпанности трудовых ресурсов может привести к тому, что участники тренинга займут места не в резерве, а на действующих позициях. В других организациях.

Краткосрочное, как и долгосрочное обучение в рамках организации обязательно должно учитывать профессиональные задачи сотрудников и возможности их карьерного роста. Так, например, часто практикуемое обучение младшего персонала основам управления (для повышения мотивации или командного духа) не позволяет применить на практике полученные знания и навыки и обычно снижает, а не повышает трудовую мотивацию. Обученные «впрок» сотрудники — первые кандидаты на поиск другого места работы, поэтому необходимо убедиться, что в дальнейшем специалисту будет обеспечен фронт работ и адекватная оплата труда. Иначе инвестиции в развитие персонала могут обернуться незапланированными издержками.

Продажи навсегда

Самая большая иллюзия человечества после «великого немого». Это понятно. Продажи — самое дорогое, что есть у отечественных компаний. Производят немногие, а вот торгуют практически все. Ассортимент один и тот же или похожий. И, если торгуют не анальгином и хлебом насущным, конкуренция всегда будет жесточайшая. Поэтому необходимость вкладов в подготовку торгового персонала признается даже самыми «тренингоненавистниками». Втайне все заказчики надеются, что продажи после тренинга если не будут расти, то хотя бы не будут падать. Поэтому, невзирая на рейтинг, у тренинга продаж всегда есть и будет заказчик — реальный и потенциальный.

Тренинг продаж в последние годы прошел через разные периоды: недоверия, надежды, пик интереса и популярности, снова недоверия. Круг замкнулся. Основная проблема состоит в том, что тренер не в состоянии обеспечить «процесс продаж». Главным субъектом воздействия тренера все-таки остается группа менеджеров. В то же время без изменения других ключевых составляющих: логистики, организации сбыта, мотивации персонала, маркетинга — только усилия «продавцов» могут оказаться недостаточными.

Сдвинуть с мертвой точки и обеспечить быстрый рост продаж можно. Выявить проблемы, потребовать личной ответственности, разделить полномочия, отработать алгоритм действий — абсолютно реальные для тренинга задачи. Есть и опыт, и многочисленные прецеденты. Однако основная задача для организации — обеспечение стабильности и роста. Эйфория от тренинга не отменяет необходимости принятия сложных организационных решений и ежедневную кропотливую работу, направленную на поддержание и укрепление достигнутых результатов.

Климат-контроль

Часто одна из задач тренинга формулируется как «создание дружелюбной атмосферы в коллективе». Благоприятный корпоративный климат. На самом деле все хотят ходить на работу как на праздник. Но, если начальник отдела рычит, а генеральный смотрит зверем, трудно рассчитывать, что созданный на тренинге климат взаимопонимания и сотрудничества позволит решить эту проблему. Более того, чем лучше будет проведен тренинг, тем быстрее прошедшие обучение сотрудники потянутся в путь. Разрыв между атмосферой тренинга и рабочим местом будет слишком очевидным.

Не беритесь за создание атмосферы. Конечно, вы можете и должны делать это, но только на период тренинга. На этом ваши полномочия заканчиваются.

Корпоративный досуг

«Не путайте туризм с эмиграцией». Да, да. Принято считать, что тренинг — неплохое средство сплочения и поощрения в рабочем коллективе. И это правда. В случае совместного решения производственных задач. Но, пожалуйста, не путайте. Игры, ручеек, шашлыки, песни под гитару или пафосный фуршет в столичном ресторане не просто имеют право на жизнь. Все это жизненно необходимо. Но это не тренинг. Это — анимация.

Как видим, «нерешаемые» задачи все-таки существуют. Одна из главных причин «неразрешимости» — отсутствие у тренера возможности осуществлять управленческую деятельность в организации заказчика. Тренер не может и не должен управлять чужим персоналом. Возможности тренера ограничены временем проведения тренинга. Управленческая поддержка тренера невозможна по окончании обучения. Консультативная — да, а управленческая — нет.

Также для тренера не имеет смысла ставить себя на место «дубины директорского гнева» или бизнес-аниматора. И та, и другая функция чрезвычайно востребованы в современном бизнесе. Но контроль и оценку профпригодности лучше вас выполнят специалисты на местах. Помимо «спорности» самой задачи, двух и даже трех дней тренинга недостаточно для того, чтобы сделать объективные и окончательные выводы. Отношения складываются годами.

Тренинг как развлечение и тренер-аниматор — тоже достаточно распространенное явление. Очень часто корпоративный бюджет на культурную жизнь даже превышает вклады в обучение персонала. Выглядит привлекательно. Однако главная задача — разделять развлечение и обучение, не перепутать, так сказать, карманы. А профессиональный выбор каждый делает сам.

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Ограничив сферу ответственности тренера «флажками» нерешаемых задач, не менее важно понимать, где тренинг действительно может стать незаменимым инструментом для корпоративного развития.

Диагностика

Сам факт запроса на тренинг предполагает некоторую истощенность внутренних ресурсов и попытку получить внешний взгляд, внешнюю экспертизу, внешнюю оценку ситуации. Поэтому

первая решаемая задача тренинга — диагностика ситуации в организации заказчика. Диагностика, как правило, самостоятельная задача, причем вне зависимости от того, заявлена она в программе отдельным видом работ или нет.

Предметом для диагностики могут служить высказывания и комментарии участников, новые подходы и предложения, разновекторные взгляды на корпоративную проблематику. Часто после и в процессе тренинга заказчик спрашивает: «Как мои? Как выступал Иванов, Петров, Сидоров?» Мы дальше всего стоим от оценки поведения участников.

Основная задача при ответе на личные вопросы — избегать оценки поведения участников. Концентрироваться не на поведении, а на содержании выступления сотрудников. Любое переключение задач тренинга в плоскость поведения чревато переводом профессионального диалога в режим сплетен и может стать тройным эмоциональным недоразумением: обидами заказчика на вас, на себя, на своих подчиненных; участников на тренера, на себя и руководство. Ну, а ответственность за общее недопонимание ляжет на тренера.

Для обеспечения задач диагностики имеет смысл сосредоточиться на производственных, отраслевых, организационных особенностях. Это позволит восстановить контекст для собственной работы. Кроме того, дать заказчику объективную картину причин возникновения трудностей, для решения которых потребовался тренинг. Во избежание недоразумений с интерпретацией происходящего — смело приглашайте заказчика. Пусть сам оценивает свои кадровые резервы, делает выводы и принимает решения.

Один из вопросов, который в этом случае обязательно возникнет — о возможной зажатости и скованности участников в присутствии собственного руководства. Ответ прост: участники уже работают с этим руководством, ежедневно преодолевая свои стеснения и страхи. Честно говоря, наличие руководства еще никого не останавливало и не сдерживало. Главное, чтобы сам тренер заказчика не стеснялся.

Однако с диагностикой тоже важно не переборщить. В тренерской среде бытует анекдот про «Кролиководов». Как провести тренинг на тему «Лучший способ кормления кроликов», не имея ни малейшего понятия о способах? Пригласить кролиководов, перечислить все возможные способы кормления, выписать на флипчарт, проголосовать, какой из способов лучше. Объявить лучший способ кормления кроликов. Знакомая ситуация?

Так вот, не держите людей за идиотов. Мы наблюдали, как человек, рассказавший эту притчу, готов был растерзать замешкавшегося тренера, слишком сосредоточенного на диагностике. Поэтому, несмотря на важность анализа содержания рабочей ситуации участников, основной решаемой задачей остается все-таки обучение.

Обучение

Ценность и специфика тренинга — в интенсивной групповой работе, поэтому основная задача — быстрое освоение и закрепление знаний и навыков. В тренинге можно научиться общаться, слушать, задавать вопросы. Причем как лично, так и по телефону. Кроме того, можно научить информировать, излагать свои мысли, готовить письменный текст, анализировать, действовать по алгоритму. Все эти навыки могут быть одинаково применимы к самым разным темам: «Тренинг коммуникаций», «Эффективный продавец», «Мастер переговоров», «Искусство холодных телефонных звонков», «Работа с клиентами».

При постановке задач обучения навыкам стоит учитывать три момента.

Во-первых, необходимо точно знать, в чем действительная причина проблемы. Так, например, отсутствие навыков коммуникаций может означать простое неумение общаться или же узаконенную в компании грубость.

Во-вторых, приобретенные навыки должны быть востребованными на рабочем месте. Об обучении «впрок» мы говорили выше.

И, наконец, в-третьих. В процессе обучения навыкам необходимо восстановить не только требования и правила, но также сопутствующие применению навыков условия. Поскольку навыки применяются не в абстрактной, а в совершенно конкретной ситуации. Участники должны получить целостный алгоритм, в который будет вписываться как область личной ответственности, так и понимание контекста внутрикорпоративной работы.

Недавно в качестве клиентов мы предприняли попытку забронировать билет в известной авиакомпании. Авиакомпания не так давно изменила бренд и провела подготовку персонала. Позвонили по многоканальному телефону — вежливый ответ. Спрашиваем, как заказать и оплатить за безналичный расчет. Вежливая пауза. Уточняем, объясняем, что такое безналичный расчет. Еще раз спрашиваем, как можно это сделать. Вежливое недоумение. И так минут сорок.

Это только кажется, что нашим людям не хватает вежливости, вежливость есть. Однако быть вежливым — важное, но не единственное условие. Требуются нормативы, осознание своей позиции и, конечно, понимание того, как компания в целом поможет клиенту, а не как клиент поможет себе сам под вежливые улыбки персонала. Согласитесь, просто издевательство!

Руководителям любого уровня на рабочем месте необходимы навыки принятия решений, планирование и нормирование нагрузки, распределения обязанностей. Емкую группу решаемых задач обучения составляют навыки стратегического управления (планирование, кадровая политика, определение приоритетов, направлений стратегического прорыва организации в условиях конкуренции). Очевидно, эти навыки — конкурентный ресурс любой компании и нужны только директору и руководителям ключевых направлений. Как правило, первые лица компаний великолепные тактики, прекрасно владеют внутренней ситуацией, знают отраслевой и региональные рынки. Но в сложных периодах усиления конкуренции, изменений на рынке необходимо увидеть перспективы компании со стороны, определить направление дальнейшего движения. Именно поэтому обучение навыкам стратегического планирования — важный ресурс.

Ограничения в «стратегическом обучении» тоже есть. Всего два. Круг участников будет узок. Востребованность и доверие к собственному тренингу у первых лиц будет невысокой. Требовательность к тренеру и программе — напротив.

Вне зависимости от того, учите вы в тренинге персонал или руководителей, обратите внимание на то, что задачи обучения должны быть по «размеру участникам» (чуть сложнее выполняемых функций) и соответствовать функциональным обязанностям, своевременны (не раньше, не позже).

«Изменение сознания»

Оставим в стороне эзотерические аспекты сознания — это задача другой отрасли (мистических услуг и магических заклинаний). Мы по-прежнему говорим о возможностях тренинга. Действительно, изменить сознание своих подчиненных хотят руководители больших и малых предприятий. Но если внимательно выслушать заказчика, может оказаться, что «изменение сознания» — это задача обеспечения более осмысленного, сознательного отношения сотрудников к себе, своей работе, своей карьере и компании.

Так, например, на этапе развития компании многие руководители сталкиваются с проблемой формирования корпуса менеджеров среднего и высшего звена. Необходимо заполнить административные вакансии за счет внутреннего резерва, без привлечения внешних специалистов. Но при этом задача фактического перепрофилирования кадров формулируется руководителями и HR-менеджерами как «изменение профессионального сознания». В тренинге «изменение сознания» предполагает изменение профессиональных установок, ценностей и обучения конкретным навыкам.

Переподготовка специалистов внутри компании наряду с преимуществами таит в себе риски. В результате нового назначения участок работ и даже целое направление могут оказаться незакрытыми. Классический пример, когда перевод отличного продавца на управленческую должность в том же отделе продаж негативно сказывается на продажах всей компании. Кроме того, очень часто и сами сотрудники... не хотят менять свой статус: сложившиеся отношения и устойчивое положение в обмен на грядущую нестабильность, повышение ответственности и увеличение круга обязанностей.

Очевидно, тренинг как метод интенсивной подготовки кадров содержит возможности и ресурсы для выполнения поставленной задачи. В то же время, для того чтобы обучение оказалось результативным, требуется подготовительная работа. Подготовка заключается в определении готовности к изменениям как структуры компании, так и самих сотрудников.

Например, если задача состоит в том, чтобы сделать из специалиста управленца, то возникают следующие вопросы: действительно ли это хорошие специалисты? Если да, то зачем их менять и кем их заменить? Каковы управленческие функции новой позиции? Может ли она из сложной управленческой быть упрощена до административной? Есть ли кадровые ресурсы внутри структуры? Поскольку, очевидно, если есть подготовленный «специалист», который хорошо справляется со своими обязанностями, ротация — не самый лучший метод для его удержания и мотивации.

В целом тренинг переподготовки «специалистов» в «управленцев» должен быть направлен на выявление принципиальных различий между старой и новой деятельностью, определение условий и возможностей структуры, круга профессиональных обязанностей, обучение навыкам планирования и управления в новых условиях работы и формированию личной и профессиональной позиции нового управленца.

Основным результатом тренинга в этом случае станет четкое понимание участниками специфики своей новой деятельности. Так, например, если специалист несет ответственность только за результаты собственного труда, то управленец отвечает за работу группы. Не менее важным результатом обучения должно стать понимание и принятие круга новых профессиональных задач. И, наконец, новые навыки и знания в области планирования и управления должны обеспечить специалистам успешный старт в новой карьере.

Наряду с запланированными и прогнозируемыми результатами, тренинг «изменения сознания» позволяет получить важные «побочные продукты». В рамках тренинга представляется уникальная возможность получить реалистичную картину происходящего на местах, а нацеленность на решение общих задач позволит сформировать команду единомышленников. Совместная работа станет значительным вкладом в сплочение коллектива и усиление корпоративной культуры.

PR и внутренний PR

Тренинг — великолепный формат не только для обучения. Специфика групповой работы и публичность обеспечивают отличную возможность продвижения приоритетов, идей, идеологии, образов, ценностей, представлений и управленческих решений. Причем не только на ограниченном пространстве конкретной компании, а гораздо шире — на территории регионов, стран и континентов.

Потребность в связях с общественностью компании, т. е. персоналом, возникает достаточно часто. Точнее говоря, она не исчезает никогда. Внутренний PR — это планомерная работа по формированию позитивного имиджа компании для ее сотрудников. Работа по внутреннему PR, в первую очередь, предотвращает возникновение сомнений, слухов, сплетен, паники, текучки. Делает доступными и понятными решения руководства, позволяет увидеть позитивную сторону изменений. О них подробнее.

Катастрофическая потребность во внутреннем PR возникает на этапе, как сказали бы наши зарубежные коллеги, управления изменениями. Так, например, внедрение абсолютно новых для большинства отечественных компаний показателей KPI (Key performance indicators) или MBO (Management by objectives) способно вызвать не только стресс, но и массовый отток кадров. Аналогичная ситуация с ныне модными слияниями и поглощениями. Непонимание смысла происходящего и угроза собственной стабильности не позволяет персоналу позитивно или хотя бы нейтрально отнестись к инновациям. Может сложиться ситуация, как в известном мультфильме про козленка, который всех совершенно безобидно посчитал, а понимания и одобрения не нашел.

Тренинг в этом случае — возможность для унификации стандартов, правил и процедур общения, личного знакомства руководителей, выявления острых моментов и проблем. Заказчик благодаря тренингу быстрее получит поддержку, одобрение и понимание сотрудниками планируемых изменений. Тренинг позволит придать изменениям эмоциональную окраску, задать вопросы и получить ответы, увидеть себя и свою роль в компании, сформировать общую профессиональную лексику, ценности и приоритеты.

Темы тренингов для решения задач внутрикорпоративного PR могут быть разными. СПЕЦИАЛЬНЫЙ тренинг «по внутреннему PR» нужен только для специалистов. Но вопросы формирования позитивного образа компании могут быть включены в любой из корпоративных тренингов.

Внешний PR — всегда продвижение идеологии. В этом случае нормы, ценности и идеи транслируются во внешнее пространство.

Это только кажется, что все 90-е годы четвертая власть трудилась одна-одинешенька над сменой идеологических установок. Эти задачи прекрасно решались и решаются в рамках тренингов благотворительных программ и программ технической помощи международных организаций. Результатом успешного проведения региональных тренингов для общественных государственных организаций, малого бизнеса и предпринимательства, военнослужащих, уволенных в запас, становится сформированное общественное или профессиональное сознание, новые ценности и нормы, в том числе либерализма, рыночной экономики, правового регулирования, демократического общества и др.

В локальном масштабе тренинги могут решать задачи формирования имиджа компании среди потенциальных клиентов. Так, например, совсем недавно, в московском метро появилась реклама с предложением посетить тренинг одной из финансовых компаний по обучению игре на электронной бирже. И экспертный имидж и новые клиенты.

Маркетинг

Краткосрочные тренинги и семинары используются как инструмент маркетинга и сбыта очень

активно. Еще во времена всеобщего благотворительного всеобуча «либеральные» тренинги великолепно подготовили почву для активного продвижения продуктов и услуг. Бескорыстное обучение библиотекарей, учителей, студентов в регионах РФ новым информационным технологиям, помимо новых знаний и навыков качественно усилило спрос на компьютеры и программное обеспечение.

И сегодня опыт зарубежных коллег используется не менее широко. Тренинг, как и прежде, является прекрасным инструментом для продажи программных продуктов, книг, систем тестирования персонала или других тренингов. Конфликт ценностей возникает только в том случае, если вместо «сопутствующих товаров» клиент все-таки рассчитывает на приобретение знаний и навыков.

Поэтому поменьше цинизма! Попытки «впарить» все, что угодно, кроме обучения, видны невооруженным глазом. Манипулирование лучшими чувствами заказчика и участников не останутся для тренера безнаказанными.

Личностный рост

Задача обеспечения личностного роста сотрудников методом тренинга, как правило, возникает в рамках еще одной модной тенденции — развития персонала. Корни особой ценности личностного роста лежат неглубоко — в психологическом и психотерапевтическом подходах. Однако в большинстве случаев пристальное внимание к росту личности в тренинге совершенно не учитывает бизнес-задач организации. Чем интенсивнее развивается личность, тем теснее становятся для нее рамки организации. И не стоит удивляться, если вскоре она (личность) уйдет искать лучшей жизни.

В то же время для бизнеса важно, чтобы персонал приносил прибыль и являлся конкурентным преимуществом компании. Вклады в персонал делаются только исходя из этой задачи. Поэтому корпоративный тренинг как конкурентный ресурс не имеет никакого отношения к развитию персонала, о котором так много говорят.

Если рассматривать тренинг как условие активизации собственных резервов, преодоления профессиональных сомнений, как выбор и принятие решений — личностный рост всегда налицо. Материализуется личностный рост в новых планах, блестящих презентациях, видении перспектив. Если вы задаете в тренинге более высокую планку, чем участники привыкли в ежедневной жизни, личностный рост будет обязательно как побочный эффект тренинга. Специально за решение задачи личностного роста мы не беремся. Причина проста: в корпоративных тренингах мы решаем задачи организации, а не личности. Акцент на личность — и вот она ищет лучшей доли в другом месте. Просто будьте осторожны. Личность — субстанция трепетная.

Команда

И последнее, о чем необходимо сказать, — формирование команды. Совершенно очевидно, командообразование — посильная для тренинга задача. Более того, тренинг по командообразованию — одно из самых популярных предложений на рынке. Ассортимент разнообразен. С переменным успехом используются: банальные выезды и сложные анимационные игры на природе, марафонские лыжные гонки и экстремальные прыжки с парашютом, скромное вязание узелков и «шляпы мышления».

Тренинг командообразования — всегда корпоративный. В открытом тренинге велика доля условности — взаимодействие и приятное общение обеспечить можно, командную работу — точно нет. Поэтому основные решаемые задачи тренинга — задачи, которые видят и хотели бы решить заказчики. Необходимо сразу отметить: команда не самоценность и не самоцель. Поддержка командного духа, развитие командных отношений, создание командного стиля управления, на самом деле, подразумевают разные идеи.

Существуют отличия, связанные с зарубежными и отечественными подходами в деле командостроения. Так, в отечественной традиции к команде предъявляются требования практически семейного взаимопонимания крайние формы которой всем хорошо известны: «Ты меня уважаешь?». Зарубежные представления о команде базируются исключительно на функциональном взаимодействии с четким разделением профессиональных позиций.

Самый главный вопрос тренинга командообразования — принадлежность результатов общекомандного зачета. Кто будет отвечать за результат? Чей это будет результат? Вот основные проблемные точки любой командной работы.

Именно поэтому работа по командообразованию может быть решена в тренинге, нацеленном на разработку реальной, применимой на рабочем месте задачи. В этом случае и вы, и заказчик сможете определить и обучить основных игроков, сплотить группу и решить профессиональную

задачу. Так или иначе, команда в бизнесе не создается ради хороших отношений и самого наличия команды. Это — клуб по интересам.

РЕШАЯ РЕШАЕМОЕ

К сожалению, до сих пор одной из основных причин проблем, возникающих между заказчиком и тренером (или тренинговой компанией) считается неготовность заказчика к восприятию новых инновационных методов, знаний, навыков. Заказчики, напротив, убеждены, что отсутствие результатов тренинга — некомпетентность тренера или некачественная методика и содержание обучения.

На наш взгляд, основным условием для достижения эффективных результатов является правильно сформулированный и понятый запрос на тренинг. Именно на стадии уточнения запроса возникают все основные противоречия, ведущие к дальнейшему непониманию сторон. В чем проявляются основные противоречия?

Выяснение и уточнение запроса заказчика проводится редко и неохотно. Во многом это вызвано тем, что уточнение запроса требует кропотливого проведения предварительной диагностики, оплачивать которую заказчик не всегда готов. Нередко, результаты качественно проведенной диагностики дают заказчику рекомендации по решению стоящих перед ним задач, что может привести к... отказу от тренинга. Предварительный анализ может показать возможности решения поставленных задач другими, отличными от тренинга методами (например, всего лишь разработкой понятных должностных инструкций). Поэтому в описаниях работы тренинговых компаний с завидной частотой можно встретить подробное описание диагностики как многоэтапного и отдельно оплаченного процесса (пусть хоть за эту работу заплатят...).

Однако поскольку подготовительная работа не самостоятельный и конечный вид деятельности, а обязательный элемент тренинга, расходы на ее осуществление должны быть включены в общую стоимость работ. Согласитесь, никому не приходит в голову нанимать преподавателя иностранного языка, который просит оплатить его языковую подготовку. Тренер должен быть готов к тренингу. А сроки и условия предварительной аналитической работы будут зависеть от квалификации и опыта. Больше опыта — меньше подготовки, меньше опыта — больше подготовки. Все очень просто.

Таким образом, у исполнителя, тренера, при проведении предварительной экспертизы могут возникнуть две проблемы: организационная (процедурное согласование с заказчиком условий оплаты всех видов работ) и этическая (говорить или не говорить об открывшихся перспективах из опасения потерять заказ). Однако поиск этического компромисса в целях получения заказа любой ценой редко приводит к успеху тренинга и требует постоянных усилий для сохранения лица.

Наряду с преодолением сомнений в необходимости предварительной диагностики, от заказчика и от исполнителя потребуется взаимный отказ от существующей мифологии широких возможностей тренинга.

Приходится признать, что нерешаемые задачи тренинга все-таки существуют. Одна из главных причин «неразрешимости» — отсутствие у тренера управленческих рычагов для контроля за изменениями. Возможности длительной работы на производстве жанр тренинга не учитывает. Это — основные ограничения, разделяющие задачи на «решаемые» и «нерешаемые».

Отбросив невыполнимое, тренеру имеет смысл как можно скорее сосредоточиться на том, что действительно можно изменить. Обучение навыкам, использование возможностей тренинга для корпоративного PR, изменение профессиональных установок, создание рабочих команд, открывает новые горизонты для позитивных изменений в компании. Поэтому ставьте решаемые задачи, договаривайтесь с заказчиком и приступайте к подготовке тренинга!

ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ ТРЕНИНГА

ОБЪЯТЬ НЕОБЪЯТНОЕ

После того как «в принципе решаемые задачи» тренинга определены, необходимо приступить к разработке концепции конкретного тренинга. Что имеется в виду, когда мы говорим «концепция тренинга»? Концепция — это ответ на вопрос, чему учить. Концепция является основным инструментом управления СОДЕРЖАНИЕМ тренинга.

Как правило, содержание тренинга видится в рамках линейного расширения по двум направлениям. Первое — чем больше количество методов, использованных в тренинге, тем лучше. Если 2 игры, то тренер — новичок, если 22 — профессионал. И второе — чем больше количество тем, раскрытых в одном тренинге, тем эффективнее обучение. Тем не менее объем информации еще не говорит о возможности его практического применения.

Возьмем простой пример: «Тренинг коммуникаций». Тема исключительно востребованная.

Основной вопрос: что станет предметом тренинга? Это могут быть навыки уверенного поведения, активного слушания, транзактный анализ, эффективная презентация, деловые переговоры, техники манипуляции, написание должностных инструкций и даже поиск в Интернете. Все это будут коммуникации. Однако нужны ли все эти темы для тренинга? Что такое эффективные коммуникации для тренера? А для заказчика? И, наконец, возможно ли обучить перечисленным навыкам за два и даже три дня тренинга? На все эти вопросы требуется ответ. Концепция тренинга призвана утрясти содержание, обозначить временные рамки и необходимое методическое обеспечение.

Недавно с умилением прочитали рекламное объявление: «Гибкая концепция тренинга позволит Вам...». Фокус состоит в том, что концепция не может быть гибкой. Она отражает систему взглядов, подходов в решении целей и задач тренинга. Четкая концепция тренинга позволяет учесть все детали, из которых складывается общее впечатление о качестве мероприятия и профессионализме ведущих. Именно концепция определяет содержание и стиль проведения занятий, требования к площадке и квалификации ведущих, поэтому представляет собой жесткую конструкцию, позволяющую отсечь все лишнее и выполнить задуманное.

Несмотря на огромную роль при подготовке тренинга, концепция является внутренним рабочим документом. Это не означает гриф «Только для внутреннего пользования». Просто даже если нет необходимости предъявлять концепцию кому-либо, у тренера она должна быть на сто процентов. Концепция — инструмент не для внешней оценки, а ресурс для подготовки тренинга. Проведя огромное количество тренингов, каждую новую тему мы начинаем с концепции. Без концепции мы не выходим ни к заказчику, ни к участникам.

Проектный подход

В основе концепции наших тренингов лежит проектный подход. Основная суть проектного подхода — определение рамок, ограничений тренинга.

Говоря о проектной деятельности, отметим, что сегодня она широко распространена в различных отраслях и профессиональных сферах. Проект, концентрирующий усилия специалистов различных подразделений крупной организации, может стать временным направлением при запуске новой услуги или нового товара, ликвидации кризисных явлений в управлении, производстве или сбыте. Обычно в рамках проектной деятельности осуществляются маркетинговые акции, реорганизация или обучение персонала.

Основное преимущество проектной работы — возможность в быстрые сроки на ограниченных ресурсах добиваться максимальных результатов. Проект может быть законченным, самостоятельным, но разовым видом деятельности. Любой проект состоит из нескольких этапов: предпроектной подготовки и диагностики ситуации, определения целей и задач, выбор методов, реализации всех этапов деятельности, анализа результатов.

Вне зависимости от масштаба решаемых задач, долгосрочного или временного характера, количества потраченных средств, любая проектная деятельность в любой сфере подчиняется определенным закономерностям, правилам и процедурам.

ТРЕНИНГ-ПРОЕКТ

Как любой проект, тренинг состоит из нескольких этапов. Первый этап, предпроектная подготовка, включает в себя формирование замысла и гипотезы, диагностику ситуации, определение решаемых в ходе проекта задач, требований к реализации проекта, подготовку проектной команды. На этапе подготовки закладывается ход событий, определяется содержание и методы тренинга. Второй этап — непосредственно реализация проекта. Очень часто на втором этапе изменить что-либо практически невозможно. Все, что не было продумано и сделано заранее, обязательно «выстрелит».

Нас часто спрашивают: «Можно ли провалить подготовленный тренинг?» Подготовленный тренинг провалить нельзя. Что бы ни случилось, четкая концепция вместе с программой позволит вам выстоять.

Хорошо подготовленный тренинг можно сравнить с марафонской лыжней. Вне зависимости от погодных условий и физической формы участников она в любом случае приведет к конечному пункту назначения. Знание особенностей маршрута и хорошая подготовка тренера сводят на нет любые капризы погоды. Однако если тренер не рассчитал свои силы, возможности и требования следующей за ним группы, не знаком с метеопрогнозом, плохо экипирован, забыл компас или не знает конечный пункт назначения, незамедлительно возникают разброд и шатания.

Каждая попытка сократить или изменить маршрут по ходу тренинга обязательно приведет к отклонению от курса, потере ориентиров, уверенности, времени, сил и, в конечном счете,

результатов. Начав путь, его можно не закончить. Если, отклонившись от намеченной трассы лыжного марафона и заблудившись, придется вызывать службу спасения, то при похожей ситуации на тренинге — прощаться. До новых, более успешных встреч!

Любые ошибки и сомнения, проявленные тренером в процессе тренинга, потребуют и внимания, и анализа. Но незапланированная остановка в пути крайне нежелательна. Для анализа ошибок и выработки практических рекомендаций существует третий этап проекта тренинга — осмысление и работа над ошибками. Однако сама структура проектной работы, с одной стороны, не оставляет места для ошибок, а с другой, если они все-таки были, позволяет сразу увидеть нестыковки.

Как видим, этап предпроектной работы — ключевой. Именно на нем формируется концепция тренинга, определяются структура, цели, задачи и содержание обучения, готовится необходимый для работы инвентарь. Подготовка определяет ход событий и результаты тренинга. И условие успешного тренинга-проекта только одно — нужно очень тщательно готовиться. С этим утверждением, очевидно, никто не будет спорить. Все согласны. Конечно, готовиться, но как?

К счастью, сама структура проектной работы проста и логична. Следует проанализировать ситуацию, определить проблему, выдвинуть гипотезу, поставить выполнимые цель и задачи, выбрать методы, провести инвентаризацию ресурсов — и концепция тренинга практически готова. Но на всех стадиях, будь то определение проблемы или выбор форм и методов работы, существуют свои правила и особенности. Рассмотрим их подробнее.

Таблица «Структура проектной работы в тренинге»

Этапы проектной работы	Вопросы для самопроверки
1. Анализ ситуации	Где? В каких условиях?
2. Целевая аудитория	Кого учить?
3. Цель	Для чего учить?
4. Задачи	Чему учить?
5. Методы	Как учить?
6. Результаты	Чему будет обучена группа?
7. Ресурсы	Что для этого нужно?

Анализ ситуации

Анализ ситуации при подготовке проекта тренинга направлен на выявление круга проблем, которые можно решить средствами подготовки или переподготовки персонала. На практике именно анализ ситуации вызывает самые большие сложности в проектной работе. Причин две.

Первая и основная — неясность масштаба работы. На чем следует остановиться, *что* самое ключевое для тренинга? Существуют ли универсальные схемы и модели, которые будут основой тренинга в любой сфере? Нужно ли ограничиться только деятельностью организации (нескольких организаций) или учитывать аналогичные процессы, происходящие в других отраслях? Очевидно, если подход работает, он одинаково хорошо может применяться в различных отраслях и организациях.

Вторая причина видится в мучительном выборе эффективных инструментов аналитической работы. Каковы ключи к адекватному пониманию проблематики тренинга? Предварительный анализ в общественном сознании прочно связан с многостраничными анкетами, утомительными и для заказчика, и для тренера, но особенно для сотрудников.

Вернемся к сравнению тренинга с лыжным марафоном. Зная, что на маршруте случаются любые неожиданности, возникает желание положить в рюкзак все: теплую куртку, ботинки, котелок, еду, две пары носков, маленькую печку и т.д. Но после примерки рюкзака становится ясно, что бежать марафонскую дистанцию с таким грузом невозможно. Придется оставлять самое необходимое и отправляться в долгий путь налегке. Можно попробовать выбрать другой маршрут, попроще. Однако в этом случае тяжелый багаж тем более избыточен.

Предпроектный анализ ситуации для разработки концепции тренинга так или иначе продвигается в двух направлениях.

Первое направление — анализ объективных данных, условий и проблематики, в которых планируется проводить тренинг. Это будет одним из «ограничителей» тренерской работы. Второй «ограничитель» — личные возможности тренера. В нарушение правил начнем со второго.

Широко распространено мнение, что тренинг — это готовая модель. Это может быть зарубежная модель, адаптированная модель или отечественная разработка. Задача тренера в этом случае

сводится к умению с огоньком ее пересказать. Больше «огонька» — хороший тренер, меньше — соответственно, не очень. Однако если это действительно так, то зачем нужна специальная подготовка? Достаточно купить методичку, прочитать ее и действовать по алгоритму.

На наш взгляд, эффективный тренинг невозможен без трех основных составляющих, которые вряд ли можно найти в готовом виде.

Первое, с чего начинается формирование концепции любого тренинга, — это гипотеза. Гипотеза в тренинге — это собственные представления тренера относительно того, что работает и что не работает. Что есть целостное представление о предмете? Каким информационным содержанием и какими методами необходимо наполнить тренинг, для того чтобы эта картинка в результате получилась?

Вне зависимости от темы тренинга в голове тренера всегда должна быть конструкция «Если..., то...». Например: «Если резюме написано с грамматическими ошибками, то вряд ли специалист найдет хорошую работу» или «Если нет должностных инструкций, то эффективные коммуникации невозможны». Гипотеза позволяет спланировать основные «ключи» тренинга, понимать, какие рекомендации в итоге получают участники.

Конечно, только гипотетических предположений недостаточно. По возможности ваша гипотеза должна быть подкреплена примерами из практики. И это вторая составляющая эффективного тренинга. Если вы планируете тренинг по тайм-менеджменту, честно отвечайте на вопрос, какими методами для планирования времени вы сами пользуетесь и какие из них вы планируете включить в тренинг.

Часто в прессе и публикациях тренерам, психологам и консультантам задается вопрос о том, насколько они придерживаются собственных рекомендаций. Ответ, как правило, один: «Понимаете, человек слаб, удастся не всегда и т.д.». Специфика эффективного тренинга заключается в том, что тренер просто обязан предлагать в тренинге рекомендации, которых придерживается сам. В противном случае эффективность того или иного подхода трудно оценить. А любой вопрос по существу предмета легко «выключает» тренера.

Только личные представления тренера о «дobre и зле» позволяют адекватно отвечать на вопросы участников, понимать границы содержания, отметить лишнее и включать самые полезные элементы. Парадокс состоит в том, что украшение тренинга различными деталями для «красного словца», скорее, негативно влияет на обучение. Конечно, список из десяти пунктов выглядит убедительней, чем из трех. Но если в оставшихся семи тренер не уверен, не стоит включать их в программу.

Однажды мы наблюдали обучающее занятие по разработке интернет-сайта. Сегодня тема уже не новая и практически всем известная. Однако мнение специалиста всегда интересно. В качестве средства достижения эффективной работы сайта ведущий предлагал разные варианты: поручить разработку сайта техническому отделу, заказать компании, заказать программисту-одиночке. Вариативность выглядит очень привлекательно. Если бы нам не пришлось столкнуться с этой проблемой лицом к лицу. В свое время мы по полной программе пострадали от того самого «одиночки», который сначала сделал сайт, потом менял условия, отказывался обновлять, не отвечал на телефонные звонки, никто не брался обслуживать сайт без него. В результате на работе, которая заняла три месяца, был поставлен жирный крест с потерей денег, времени и отношений. Знал ли о возможности такого исхода ведущий? Предполагал. Зачем же было включать столь спорный тезис в содержание тренинга? Для того чтобы предоставить диапазон возможностей. Но в работе никому не нужен диапазон — нужны только те методы, которые реально работают.

Именно поэтому так важно личное отношение и опыт тренера. Если у вас есть хоть малейшее сомнение в материале или вы не понимаете, каким образом это можно использовать на практике, лучший способ — остановиться и честно вычеркнуть то, что пока еще никому не помогало.

И третье. Может показаться очевидным. Но мы считаем своим долгом сказать специально, это — личный интерес. Тема должна быть интересна тренеру. Эмоциональный характер профессии не позволяет сомнений, сухого или тем более негативного отношения к предмету. Если тренер говорит то, во что не верит, он понижает собственную самооценку и делает несчастной всю группу. Поэтому искренность по отношению к самому — себе важный фактор успешной разработки содержания тренинга.

Открытые глаза на открытые источники

После того как основополагающие вопросы решены, рассмотрим дополнительные источники информации, которыми следует воспользоваться. Источники информации всем известны. Однако

каждый из них, наряду с преимуществами, имеет ограничения.

Принято считать, что основная подготовка содержания тренинга базируется на чтении и анализе книг и публикаций. Здесь подсмотрим, там спишем, это выглядит привлекательно, в этом месте проведем пару игр... Подобный «библиографический» подход широко распространен и почитаем.

Действительно, понимание общих тенденций, подходов, знание классиков — обязательно. Однако прочитанные мысли, факты, схемы и диаграммы сами по себе не способны создать содержание тренинга. В лучшем случае они смогут его украсить.

Одна из трудностей, с которой можно столкнуться в попытке опереться на источники — идеи «не первой свежести». Так, например, в отношении тренинга многие зарубежные и отечественные идеи группового обучения принадлежат к 1970-м годам. А поскольку ситуация склонна меняться, то очевидно, что прямой пересказ теории без учета современной практики мало кому интересен. Тема, предмет, примеры, должны иметь отношение к современному состоянию организаций, отраслей, регионов, в которых работают участники тренинга.

Однажды мы принимали участие в тренинге для тренеров. Тренинг был честно и старательно подготовлен, содержание насыщено. Тренер прекрасно и убедительно говорил. На участников градом сыпались схемы, диаграммы, таблицы, цитаты, теории Магера и Скиннера, Киркпатрика и Хамблина, Колба и Фрая, Хани и Мамфорда. Но к методике проведения тренингов мы так и не приблизились. Попытка преобразовать теоретический компот в прикладной навык не удалась.

Актуальность содержания — обязательное требование тренинга. На Севере нам рассказывали, как еще до недавнего времени обеспечивались информацией кочующие села. Зная, что пресса, в конце концов, пойдет на самокрутки, в райцентре даже не надеялись на чтение, поэтому регулярно присылали списанные из библиотек подшивки старых газет. Так, кочующие труженики тундры порой и не догадывались, «какое нынче тысячелетие на дворе».

Лучшие публикации и книги представляют собой целостные концепции. И пока не существует собственных представлений о содержании тренинга, сложно сказать, помогут ли разъяснить или украсить ваш тренинг «готовые» схемы и диаграммы. Вам придется полагаться на себя и научиться доверять себе. Своим знаниям и опыту.

Часто ключи к содержанию тренинга видятся в предварительном анкетировании персонала. Анкеты широко распространены и, на наш взгляд, неплохо зарекомендовали себя в тренинге как инструмент обратной связи. Однако как источник анализа ситуации анкеты вызывают больше вопросов, чем ответов. Принято считать, что сотрудники достаточно компетентны для того, чтобы ответить на вопрос, какое именно обучение им необходимо. К сожалению, это не так. Если даже специалисты задумываются о том, чему именно учить, вряд ли на этот вопрос ответят люди, которые никогда обучением не занимались.

Более того, причины отсутствия тех или иных достижений люди склонны искать в плоскости непонимания руководства и неадекватной материальной мотивации. При этом потребности в обучении часто формулируются как «новое и интересное». Однако ни один сотрудник не скажет, что основная трудность состоит в том, чтобы вовремя подходить к телефону, не игнорировать клиентов и не выходить на перекур всем отделом. Проблема не в сокрытии правды. Ее никто не скрывает. Проблема в том, что, находясь внутри ситуации, очень трудно дать объективную оценку происходящему.

Несколько лет мы работали в учебном центре крупной организации. Учредители решили организовать и провести тренинг по стратегическому развитию. Для работы пригласили компанию из Великобритании. Милый, «completely nice», тренер-консультант подготовил подробную 12-страничную анкету. Содержание анкеты отражало попытку SWOT-анализа особенностей «туземной» оргкультуры и отрасли, в которой, как он честно признавался, «ни черта не смыслил».

Два месяца тренер старательно обходил отделы, беседовал, учил заполнять анкету. Сотрудники старались, ошибались, переписывали. Дело не шло. Отдельные граждане саботировали мероприятие под лозунгами «нам за это не платят», «пусть работает сам», «нет приказа». Тренер сражался как лев, жаловался руководству, руководство отводило глаза. Прошло время, но тренинга так и не было, ни спустя месяц, ни спустя два года. Возможно, это было лучшее решение. Или другой пример анкетирования для улучшения корпоративной культуры. Исходные условия были известны и очевидны. Невысокая зарплата, падение продаж, текучка, суровость руководства. Организаторы опроса попробовали выяснить причины происходящего, опросив сотрудников. Результат было легко предугадать. В рамках анонимного анкетирования сотрудники только высказали руководству все накопившееся недовольство. Руководство возмутилось «черной неблагодарностью» и приступило к закручиванию гаек. «Авантюра не удалась, за попытку

спасибо». В чем причина? Обе стороны искренне хотели как лучше..., а метод не работает. Из анкетирования персонала диагностика не растет. Иногда люди не хотят говорить правду, иногда придумывают и фантазируют, иногда честно не понимают задачи анкетирования. Но при этом анкетирование всегда вызывает смятение и дестабилизацию внутри компании, отнимает время, силы, средства. Вносит разброд и шатания еще до начала работы. Но самое главное — не дает ответа на вопрос.

Еще один метод, который часто используется, — интервьюирование персонала компании. Здесь, как и в случае с анкетированием, велика вероятность потерь. С одной стороны, персонал будет отвлекать от работы, с другой, тотальное интервьюирование может вызвать сплетни, страхи и общую сумятицу, что, конечно, не нужно.

Но если книг недостаточно, анкетирование персонала и интервью не подходят — есть ли другие рабочие инструменты предварительного анализа? Конечно, есть.

Обычно мы анализируем два вида источников: информацию компании и информацию о компании. Информация компании обычно представлена всеми открытыми документами. Это могут быть буклеты, инструкции, положения, отчеты и другие справки. Подчеркнем, что имеются в виду только те источники, доступ к которым для тренера разрешен. Любая попытка узнать чуть больше, чем вам предложили, неминуемо будет расценена как вмешательство в частную жизнь и породит взаимное недоверие. Работайте с тем, что есть.

Несмотря на резко отрицательное отношение к анкетированию персонала, мы всегда в обязательном порядке проводим мини-анкетирование заказчика. Основная задача — выяснить видение проблемы ответственными лицами. Поскольку, например, под эффективными продажами может подразумеваться дисциплина в офисе; эффективные коммуникации — уважительное, без криков, отношение между начальниками отделов; а «ориентированность на сервис» технических специалистов измеряется способностью грамотно говорить на русском языке.

Почему для выяснения этих обстоятельств недостаточно устной беседы? Беседы и обсуждения с заказчиком так или иначе будут. Более того, они составят львиную долю подготовительной работы. Однако для фиксации результатов, а также адекватного взаимного восприятия небольшие анкеты подойдут как нельзя лучше.

Очевидно, в информации, предоставленной компанией, есть еще важный элемент. То, чего вы специально не запрашивали, но что является неотъемлемой частью подготовки. Это ваши личные наблюдения.

Однажды нас пригласили для проведения тренинга мотивации торговых представителей. Большой комплекс, включающий офис, склад, гараж, был расположен в эпицентре унылой промзоны: от метро далеко, кругом заборы, лужи, рельсы и ни души. Мы прошли в офис, который располагался в огромном ангаре. Синеватые лампы рождали самые угрюмые ассоциации. «Рабочих мест (столов и стульев) у нас на всех не хватает» — с порога начал миловидный кадровик. — Впрочем, — добавил он, — место торгового представителя в поле, а договор он и на коленке заполнить сможет». Узнали о зарплате: МРОТ + процент. Выяснили требования к персоналу — высшее образование, стрессоустойчивость, вежливость и знание иностранных языков. Поинтересовались, есть ли туалет. Вопрос о тренинге старались больше не поднимать.

Наблюдения не всегда носят такой драматичный характер. Но если на клетке с тигром написано «слон», как известно, не верь глазам своим. Наблюдения, а иначе говоря, способность увидеть, вместе с опытом составляют золотой фонд содержания тренерской работы и позволяют включить в концепцию тренинга именно те элементы, которые действительно необходимы.

Информация о компании, пресс-релизы, публикации, отзывы и др. всегда доступна, благодаря Интернету и СМИ. Главное не лениться.

Целевая аудитория тренинга

Целевая аудитория — важнейшее условие формирования адекватной концепции тренинга. Условно разделим персонал на три группы: рядовые сотрудники, менеджеры среднего звена и руководители. Рассмотрим последовательно специфику выполняемых работ и условия эффективности дополнительной подготовки.

Основными требованиями к рядовым сотрудникам являются адекватное поведение, лояльность и простые навыки (презентации, продаж, делопроизводства и др.). Тем не менее и здесь существуют подводные камни. Так, например, для многих организаций важно научить сотрудников вежливо отвечать по телефону. Принято считать, что личные качества сотрудников, помноженные на обучение, позволят добиться успеха. Однако в этом случае многое зависит от руководства и корпоративной культуры компании. Если руководитель повышает голос на подчиненных, они

будут срываться на клиентов, вне зависимости от уровня, качества и методики тренинга.

К сожалению, только тренинг для младшего персонала не в состоянии радикально изменить ситуацию внутри компании.

Поэтому, на наш взгляд, одно из самых приоритетных направлений обучения в компании — это обучение менеджеров среднего звена и руководства. Менеджеры среднего звена более мотивированы, владеют предметом, отвечают не только за личные результаты, но и за работу отдела или департамента. После окончания обучения ответственность за инструктаж внутри отдела целиком ложится на руководителя. Если, например, директор отдела продаж не в состоянии объяснить подчиненным, что такое продажи и как их успешно продвигать, то совершенно очевидно, что больше проблем с руководителем, чем с исполнителями.

Особое внимание следует уделить обучению руководителей высшего звена, директоров компаний. Обычно в этом случае речь идет о навыках, которые лежат в плоскости стратегического планирования: стратегия развития организации, управления персоналом, финансовое планирование. Принято считать, что специфика обучения руководителей состоит в «статусе» мероприятия. Это не совсем так. Основным в тренинге для руководителей является возможность сложить из отдельных фрагментов целое, сформировать перспективное видение развития организации, увидеть основные тенденции направления развития отрасли и процессов, обменяться опытом с коллегами.

Цель тренинга

При постановке целей тренинга необходимо учитывать два момента.

Первый. Цель корпоративного тренинга — это всегда обеспечение миссии компании. Цель открытого тренинга — обеспечение профессионального роста участников тренинга в рамках заявленной темы.

В связи с этим напомним об ограничительной функции миссии. Миссия — это не возможность сделать все для всех, а конкретные рамки, которые регламентируют деятельность компании.

Цель — это выбор. Выбор приоритетов, характера работы, масштаба. Поэтому проектная цель всегда носит ограничительный характер, указывает только на ту деятельность, которая будет на тренинге происходить. Цель тренинга отражает миссию и приоритеты организации-заказчика. Даже в том случае, если задача организации не расширение, а сокращение деятельности.

Не стоит рассматривать цели тренинга слишком широко и глобально, поскольку может оказаться, что выполнить «планов громадье» в короткий промежуток тренинга просто невозможно. Не стоит браться за изменение или создание целых систем (мотивации, коммуникации, продаж), так как очевидно, что это работа не двух и даже не трех дней, и вместе с тренингом необходимо будет задействовать все административные рычаги, которые, без сомнения, лежат вне компетенции тренера. Но вклад в изменение или создание системы средствами тренинга сделать можно. Нужно только решить, какой вклад, в чем он будет заключаться и при каких обстоятельствах успешная работа станет возможной.

И второй. Цель, как правило, преобразуется в название тренинга. Поэтому название должно отражать не только привлекательность темы, так называемое «sexу-name», но и указывать на улучшения, которые должны произойти по окончании тренинга. Это могут быть: «Навыки презентации», «Практические навыки применения цветовой диагностики по тесту Макса Люшера», «Компетентное управление продажами», «Эффективные способы выхода из стресса» и даже «Трудовой договор в интересах работодателя».

Важно, чтобы тренер реалистично оценивал свои возможности в реализации этой цели, а также имел четкое видение, относительно того, как тема будет раскрыта в задачах тренинга. Об этом и поговорим.

Задачи тренинга

В третьей главе мы уже детально рассмотрели решаемые и нерешаемые задачи тренинга. Пусть вас не смущает родство терминов, потому что существуют их разновидности: задачи как целевое предназначение тренинга, которые мы уже рассмотрели, и задачи как методическое и концептуальное наполнение тренинга, в рамках проектного подхода. Во втором случае они более узкие, предметные и имеют отношение к конкретной теме.

Задачи тематического тренинга всегда обозначают путь достижения целей, конкретизируют направления и планируемый объем работ. В тренингах определенность задач достигается указанием на конкретные навыки и знания, которые освою участники. Четкая постановка и ясность задач проекта тренинга важна и для заказчиков, и для исполнителей, поскольку они процедурно определяют круг работ и взаимных обязательств сторон.

Говоря о выполнимых задачах обучения, отметим, что обычно в тренинге решаются три основные группы задач:

- ◆ аналитические,
- ◆ учебные,
- ◆ методические.

Аналитические задачи решаются на всем протяжении интенсивного обучения, так как и от ведущих, и от участников тренинга потребуются постоянное проведение диагностики состояния предлагаемой проблемы, способов ее решения и подготовка участников к подобной деятельности.

К традиционным учебным задачам можно отнести: обучение, предоставление информации, формирование представлений о предмете обучения, отработка и закрепление новых профессиональных навыков.

Методические задачи будут заключаться в подготовке и у предложении рекомендаций по улучшению или изменению ситуации (например, рекомендаций участникам в процессе тренинга или рекомендаций заказчику по окончании тренинга). Приоритеты в постановке задач определяются в зависимости от того, какой тренинг планируется провести и что является предметом тренинга. Так, например, основными задачами открытого тренинга станут задачи обучения прикладным профессиональным навыкам. В корпоративном тренинге наряду с обучением чрезвычайно важную роль будет играть анализ и выработка методических рекомендаций.

Задачи тренинга всегда формулируются в глаголах, указывающих на действие, которое будет происходить в тренинге. Например: объяснить, ознакомить, проанализировать, сформировать, отработать, научить, подготовить.

Часто в концепцию тренинга включаются такие задачи, как «оценить важность подготовки к...» или «осознать необходимость...». Отметим, что решение задач, которые находятся в плоскости диагностики ситуации, не является приоритетом тренинга. В открытом тренинге принимают участие специалисты, которые уже справились с рефлексией и осознали необходимость навыка. А корпоративный тренинг основан на принятом руководством решении о необходимости для сотрудников тех или иных навыков. Поэтому дополнительное обсуждение этого вопроса только отнимет время, и у тренера и у группы.

SMART

Самым эффективным методом постановки задач в тренинге является, на наш взгляд техника SMART. В литературе по менеджменту и проектному управлению принцип-акроним SMART (переводится с англ. как «умный», «смышленый») представлен широко. Однако здесь мы специально рассмотрим этот принцип применительно к разработке концепции тренинга. Итак, основные требования к постановке задач в тренинге.

- ◆ (S) Specific/Конкретность
- ◆ (M) Measurable/Измеримость •
- ◆ (R) Relevant/Релевантность
- ◆ (A) Achievable/Достижимость
- ◆ (T) Time / Ограничение во времени

(S) Specific/Конкретность

Конкретность — первое требование к проектной задаче. Задача, сформулированная конкретно, не позволит в процессе тренинга уйти в сторону и обеспечит возможность ее выполнения. Если задача сформулирована как «обучение навыкам эффективных переговоров», то требование конкретизации задачи не соблюдается. Широкие формулировки более уместны для цели тренинга. Задача, напротив, должна указывать на конкретное действие, которому будут обучены участники.

Например, в этом случае задачи могут быть сформулированы как:

- ◆ ознакомить с концепцией «5 шагов» для управления процессом переговоров;
- ◆ определить запрещенные техники проведения переговоров;
- ◆ обучить навыкам делать и принимать предложения.

Каждая из задач тренинга впоследствии должна быть преобразована в одну из тем и методов тренинга. Распределение материала тренинга по задачам станет основой для лекций, групповых занятий и упражнений. Степень конкретности задачи указывает на то, чему тренер планирует обучать группу. Принцип конкретности позволяет максимально полно увидеть содержание тренинга, дает возможность без труда сформировать необходимый для наполнения тренинга материал.

(M) Measurable/Измеримость

Измеримость — требование учета количественных показателей в постановке задач проекта. Невозможно управлять тем, что невозможно измерить. Применительно к тренингу измеримость может проявляться в следующих параметрах:

- ◆ количество тренеров;
- ◆ количество участников тренинга;
- ◆ количество дней тренинга;

Ф количество навыков, которым будут обучены участники.

Учет количественных показателей в постановке задачи тренинга является дисциплинирующей мерой, поскольку позволяет контролировать ход тренинга уже на стадии планирования.

(A) Achievable/Достижимость

Требование достижимости — наш асимметричный ответ классическому: «Хотели как лучше, а вышло как всегда». Очевидно, не стоит ставить перед собой заведомо невыполнимых задач. Критерий достижимости предостерегает от постановки нереальных задач в тренинге.

Первое — задача должна быть В ПРИНЦИПЕ достижима в реальном будущем участников тренинга. Избегайте в тренинге обсуждать задачи из цикла «Как стать президентом», если в будущем году группа не планирует баллотироваться. Любая задача, сформулированная через «представьте себе, что...», вызывает негативную реакцию группы. Не видя смысла в решении игровых задач, участники просто отказываются их выполнять. Взрослым неинтересно выдумывать дополнительные проблемы взамен решения уже существующих.

И второе — выполнение поставленной задачи должно быть реально и для тренера. Задачи должны быть «по размеру» и не требовать от тренера смены отрасли, изучения масштабных объемов новой информации, освоения принципиально новых навыков. Преодоление собственного незнания, неуверенности, попытка доказать себе, «на что я способен», могут в процессе проведения занятий сместить акценты с обучения на поиск выхода из пике. Риски в проекте тренинга всегда есть, поэтому не стоит их искусственно усиливать на стадии постановки задач.

(R) Relevant/Релевантность

Релевантность — четвертое требование к постановке задач проекта. Под релевантностью имеется в виду адекватность анонсированных в тренинге задач цели обучения. Классический пример распространенного, но «нерелевантного» подхода отражает всем известная поговорка «в огороде бузина, а в Киеве — дядька».

Например, в тренинге «Эффективные переговоры», на наш взгляд, не имеет смысла ставить задачу определения миссии компании. Несмотря на стопроцентное звучание, миссия компании имеет весьма отдаленное отношение к переговорам. Поэтому важно не отклоняться от цели и не руководствоваться принципом неподготовленного школьника «в природе все взаимосвязано».

(T) Time limited/Ограниченный во времени

Ограничение во времени — это указание на сроки, время и период выполнения задач проекта. В тренинг-проекте временные рамки при постановке задач критичны на всех этапах работы. В следующих главах мы неоднократно будем возвращаться к учету времени как одному из основных условий эффективного тренинга. Ограничение во времени для постановки задач тренинга возникает как методический вопрос — можно ли содержание «упаковать» в сжатые сроки?

Многие проблемы тренинга видятся исключительно сквозь временные рамки. Времени может оказаться слишком мало, поэтому программа останется невыполненной. Напротив, времени может быть с избытком. Тогда выяснится, что задачи тренинга были очевидны для участников. В обоих случаях создастся общее впечатление несобранности и недостаточной подготовки.

Как видим, SMART — отличная техника постановки задач тренинга, которая позволяет проверить себя, уточнить условия работы, установить ограничения, индикаторы риска, избежать расплывчатых или двусмысленных формулировок.

Методы

Методы, которые используются в тренинге, разнообразны. Однако основное правило выбора методов — не разнообразие, а методы под задачи. Подробно мы рассмотрим методы проведения тренинга в отдельной главе. Поэтому здесь, говоря о концепции тренинга, отметим лишь общие подходы к эффективному выбору и применению методов обучения.

Сегодня методы в тренинге воспринимаются не просто как способ или форма учебной работы. Они стали предметом культа. С ними связывают и педагогический прорыв, и возможности интенсивного обучения, и победу демократических ценностей, и технологии XXI века. Наличие широкого ассортимента методов является предметом особой гордости тренинговых компаний. Однако идея коллекции методов хороша лишь для музея тренинга. Требование к методам всего

лишь одно — чтобы работали.

Однажды нашим заказчиком стала крупная сетевая международная организация, подготовка специалистов которой была не просто достаточной для проведения тренинга своими силами. Заказчик был одним из мировых лидеров в проведении тренингов. Это был трудный клиент. Он не только все знал про тренинг, но и прекрасно владел всеми методами интенсивных групповых занятий. Честно говоря, мы не раз задавали себе вопрос, почему бы нашему заказчику ни сделать все самостоятельно. Но заказчик не отказывался от наших услуг.

Беседа о методах шла в разных плоскостях. В экзаменационной — насколько мы профессиональны; в конкурентной — так ли мы профессиональны, как наш заказчик. В производственной — действительно ли методы смогут выполнить задачу. В плоскости управления персоналом — достаточна ли подготовка участников, справятся ли они? И так по кругу. Пройдя пару кругов методических обсуждений, мы переключили дискуссию в плоскость договора, в котором и оговорили методы.

Одна из больших иллюзий связана с тем, что методы в тренинге воспринимаются в качестве волшебной палочки. А результаты ее применения демонстрирует строчка всем известной песни «Ап! И тигры у ног моих сели!». Но в погоне за методами невозможно найти панацею и защиту от агрессивных или невыдержанных реакций участников. Методы, занимая не более 1/7 от всей концепции тренинга, остаются только надводной частью айсберга.

Выбор методов тренинга, как и любой выбор, предполагает понимание задач и уверенность в своих силах. Основным критерий эффективности метода — это адекватность и экономичность его применения для решения поставленных задач. Рассматривать методы в отрыве от поставленных в тренинге (проекте) целей и решаемых задач бессмысленно. Просто помните, что хороших или плохих, старомодных и прогрессивных методов в природе не существует. А об эффективности методов можно судить лишь по выполненным или невыполненным задачам.

Результаты

Вопрос о результатах тренинга обсуждался, обсуждается и будет обсуждаться, в том числе нами, чуть позже, в главе «Оценка эффективности тренинга». Однако на этапе разработки концепции и содержания тренинга проектный подход закрывает дискуссию относительно планируемых результатов тренинга. Проект, *projetare*, по-латыни означает «брошенный вперед». Поэтому результаты тренинга должны быть известны до начала тренинга. Это основной тезис, преимущество и святая святых проектного подхода. Понимание этой аксиомы дает ключи к эффективной концепции тренинга. А реализация перспективного видения результатов обеспечивает главное правило проектного подхода:

ЗАДАЧИ = РЕЗУЛЬТАТЫ

Для расшифровки этой формулы не нужно прилагать специальных усилий — она буквальна. Планирование результатов тренинга происходит за счет переформулирования задач тренинга. Если воспользоваться примером тренинга «Эффективные переговоры», то это будет выглядеть так:

Задачи	Результаты
1. Ознакомить участников с концепцией «5 шагов» для управления процессом переговоров.	1. Участники ознакомлены с концепцией «5 шагов» для управления процессом переговоров.
2. Определить запрещенные техники проведения переговоров.	2. Участниками определены запрещенные техники проведения переговоров.
3. Обучить навыкам делать и принимать предложения.	3. Участники обучены навыкам делать и принимать предложения.

Специфика проектного подхода состоит в том, что этап планирования результатов не допускает творчества. Иными словами, если на тренинг поставлено три задачи, то должно быть именно три результата, ни больше и ни меньше.

Несмотря на простоту правила его выполнение на практике часто вызывает трудности. Очень часто задачи формулируются про одно, а результаты отражают совсем другое. Количественные показатели тоже «хромают». Задач может быть поставлено три, а результатов окажется шесть.

Прогноз результатов позволяет отследить, насколько близки планируемые результаты к выполнению целей обучения. Если результаты не удовлетворяют требованиям тренера, заказчика или других заинтересованных лиц, необходимо ВЕРНУТЬСЯ в исходную позицию и выставить новые или дополнительные задачи в соответствии с новыми приоритетами, затем пересмотреть методы тренинга и только после этого снова переходить к результатам.

Еще один вопрос, который необходимо осветить на растяжке «задачи—результаты» — это результаты эмоциональные. Как приговаривал один знакомый тренер «Результат у нас всегда хороший: все довольны, все смеются».

Часто даже опытные специалисты, заявляя серьезную тему тренинга (например, «Стратегия управления персоналом»), в качестве основных задач выдвигают следующие: сплотить группу, создать команду единомышленников, установить атмосферу взаимопонимания и т.д. Сами по себе задачи эмоционального единения группы не плохи. Однако задачи — это то, о чем тренер будет рассказывать на тренинге, т.е. содержание тренинга. Опираясь на ценности межличностного общения, тренер рискует не справиться с предметом и, вместо того чтобы лицеизреть счастливые лица участников, натолкнуться на вопрос: «А где здесь про стратегию управления персоналом?». Неожиданные приятные результаты тренинга такие, как дружба, взаимопонимание, команда, обязательно будут. Но!! Только в том случае, если тренинг наполнен блестящим содержанием, методическим обеспечением и предсказуемыми результатами.

Ресурсы

Для выполнения проекта тренинга нужны ресурсы. Для начала необходимо иметь представления о ресурсах. Поскольку именно представления тренера о качестве, удобстве, комфорте будут определять и эффективность процесса обучения, и эмоциональный настрой участников. Вопросы организации тренинга мы рассмотрим в отдельной главе. Здесь же остановимся на особенностях ресурсообеспечения при разработке концепции тренинга.

Конечно, по сравнению с любым другим видом деятельности, тренинг — не самый затратный. Не требуются большой коллектив, большие помещения, сложное стационарное оборудование, склад, транспортный цех. Но основной ресурс тренинг-проекта — соответствие представлений тренера ожиданиям участников.

Какие ресурсы и как можно предусмотреть при разработке концепции тренинга?

Сначала определимся с ресурсами интеллектуальными. Интеллектуальный ресурс — это, в первую очередь, сам тренер. Проект тренинга должен быть соразмерен вашим знаниям, умениям, навыкам и опыту. Вы должны видеть тренинг от начала до конца. Но только ваших усилий может оказаться недостаточно, если масштаб тренинга потребует увеличения объема работ и количества рабочих рук.

Обычно мы работаем вдвоем, и это огромный ресурс для разработки, проведения и анализа результатов тренинга. Одновременная работа двух тренеров дает большие преимущества, позволяет удерживать и пласт публичной, групповой работы и пласт аналитической деятельности. В то же время совместная работа требует большей подготовки, собранности, дисциплины, взаимопонимания, компромисса.

Существуют крупные образовательные проекты, в которых требуется работа целой команды состоящей из 3-5 человек. Скажем сразу, не стоит легкомысленно опираться на филармонический принцип «сборного концерта». Мы стали свидетелями огульного провала тренинга, первый день которого состоял из лекций приглашенных специалистов. Специалисты прибывали один за другим, не были знакомы с общей концепцией, не слышали выступления предыдущего докладчика. В результате каждый следующий выступающий выглядел нелепо: или противоречил, или дублировал речи предыдущего лектора. Последний был просто освистан. Организаторам пришлось даже не корректировать, а полностью менять программу и извиняться за причиненные неудобства.

Команда тренеров — ресурс для масштабного тренинга только в том случае, если все тренеры и эксперты понимают общую концепцию, гипотезу и действуют, дополняя друг друга. Если предварительной подготовки команды нет, организаторам придется вести два тренинга одновременно: для участников и для тренеров-экспертов. И такое у нас тоже было. Если вы хотите попробовать, помните, что основными эпитетами для тренинга в этом случае обязательно станут «изматывающий» и «непредсказуемый».

Для корпоративного тренинга дополнительно потребуется ресурс административный и политический. Мы имеем в виду поддержку заказчика. Поддержка заказчика заключается в доверии и полном принятии концепции тренинга. Для заказчика в тренинге не должно оставаться неясных, сомнительных и спорных моментов. Тренеры выступают только на стороне и с позиций заказчика. Любое недоразумение: различные представления о подходах, методах, опасение последствий дискуссии — могут внести свои незапланированные коррективы в тренинг.

Говоря о политическом ресурсе, мы подразумеваем участие первых лиц организации в процедурах открытия или завершения тренинга. Это важный ресурс, обеспечивающий легитимность решений,

принимаемых или продвигаемых на тренинге. Однако часто случается, что в тренинге, посвященному продвижению новых или непопулярных решений, заказчики могут не захотеть выходить к участникам. Однако задача тренера, по возможности, привлечь заказчика к участию в презентационной части работы.

Третий критический ресурс проекта тренинга — время. Время определяет очередность действий в тренинге, возможности решения задач. Избыток или недостаток времени для выполнений заданий, дискуссий, лекций, презентаций отражает лишь одно: несоразмерность замысла проекта ресурсам. Время — физический индикатор выполнимости проекта. Поэтому на стадии его разработки потребуется хронометраж для каждого пункта программы. Не ссылайтесь на время, любые проблемы со временем — проблемы тренера.

При подготовке проекта не стоит забывать про выбор места проведения тренинга. Место определяет настрой участников, возможности проведения занятий. Решение о месте проведения занятий должно отвечать концепции тренинга. Если задача — обеспечить погружение в учебный материал, в решение проблемы, то тренинг лучше проводить на выезде. Если необходимо ознакомить с проблемой и предоставить информацию о новых возможностях — конференц-центры к вашим услугам. В любом случае придется определиться с условиями и избежать ситуации, при которой недостаток квалификации персонала гостиниц, пансионатов, конференц-центров станет для тренера испытанием на прочность.

Вне зависимости от того, проводится тренинг в переговорной заказчика, читальном зале районной библиотеки, отеле «Хилтон» или пансионате, вам придется учитывать финансовые расходы.

Именно финансы будут определять условия, в которых предстоит работать тренеру и участникам. Поэтому смета расходов независимо от того, проводится тренинг внутри компании или это открытый тренинг, должна быть подготовлена заранее. Мы проводили тренинги в разных ситуациях — как фрилансеры, корпоративный учебный центр, отдельная организация, и невозможно вспомнить ни одного случая, когда вопрос о финансовом обеспечении не касался бы нас напрямую.

Таблица «Формирование концепции тренинга»

1. Концепция тренинга предполагает жесткую конструкцию, которая позволит привести к задуманным результатам.
2. В основе концепции тренинга лежит проектный подход:
 - анализ ситуации;
 - определение целевой аудитории;
 - постановка цели;
 - определение задач;
 - выбор методов;
 - подготовка ресурсов.
3. Главное преимущество проектного подхода в тренинге; результаты известны до начала тренинга.
4. Не заменяйте анализ ситуации готовыми шаблонами. Анализируйте самостоятельно, опираясь на открытые источники. Анализ позволяет выбрать масштаб работы соразмерно квалификации тренера.
5. Цель тренинга отражает замысел работы и интересы заказчика.
6. Задачи тренинга — пути выполнения цели. Используйте глагольные формы и SMART для контроля в постановке и выполнении задач.
7. Выбирайте методы по квалификации и под задачи. Волшебных методов не бывает.
8. Задачи = Результаты.
9. Позаботьтесь о ресурсах.

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ В ТРЕНИНГЕ

ОДИН ИЗ ДВАДЦАТИ ДВУХ

«Многообразие выбора тебя погубит». Эти великие слова доктора Айболита, обращенные к Бармалею, имеют непосредственное отношение к методам в тренинге. Принято считать, что багаж разнообразных методов является главным критерием профессионализма тренера. Тренеры наперебой обмениваются опытом, просят прислать еще «пару формул», а тренинг считается тренингом, если ведущему удастся продемонстрировать максимальный диапазон существующих методов.

Однако тренинг не является экзаменом на знание методов. Поэтому задача тренера не показать диапазон, а предложить быстрое, экономное, простое решение задачи, поставленной в тренинге.

Хороших или плохих методов самих по себе не существует. Об эффективности методов можно судить лишь по выполненным или невыполненным задачам. Как заранее оценить такие популярные методы мозгового штурма или групповой дискуссии вне связи с учебными задачами, которые решаются в тренинге, или эффективность учебного анализа конкретных ситуаций (case study) в отрыве от целей и задач тренинга, в котором применяется этот метод?

Опыт показывает, что основной критерий эффективности метода — это адекватность и экономичность его применения для решения поставленных задач. Если основная задача — это обучение студентов и новичков, то на «ура» пойдут игры, где молодые специалисты или неспециалисты почувствуют себя комфортно и впервые смогут ознакомиться с предметом. Если задача показать заботу о персонале и единство рядов, то нет ничего лучше тимбилдинга и шашлыка на свежем воздухе.

В то же время применение игровых и развлекательных методов для решения ответственных управленческих задач, кажется нам нецелесообразным, поскольку на выходе всегда дают «игрушечный» результат, который сам по себе не плох, но применить его в реальной жизни невозможно.

На выбор метода тренинга влияет квалификация тренера. Потребуется ли серьезная дополнительная подготовка? Будет ли тренер чувствовать себя свободно или придется постоянно преодолевать недостаток знаний, навыков, уверенности в себе? Участники всегда очень тонко чувствуют любые проявления у тренера эмоционального дискомфорта. Поэтому апробацию новых методик лучше проводить в гомеопатических дозах и на безопасных участках обучения.

Выбор методов зависит и от таких объективных причин, как количество участников в группе и время проведения тренинга. В группе более двадцати человек, дискуссионные методы трудно удержать под контролем, а материал, рассчитанный на большую группу, в группе менее семи человек пройдет быстрее.

Поэтому главное условие — методы должны быть адекватны для решения задач тренинга и по плечу самому тренеру. А главный принцип применения — простота и легкость в эксплуатации.

Таблица «Выбор методов в тренинге»

1. Соответствие задачам тренинга
2. Соответствие уровню группы
3. Соответствие квалификации тренера
4. Соответствие размеру группы
5. Учет времени тренинга

Тренерский инструментарий, наверное, — самая раскрытая на сегодня тема. Брошюры, статьи, методички, презентации, консультации — все к услугам современного бизнес-тренера. Поэтому главу «Методы в тренинге», мы посвятим не очередному пересказу известных публикаций, а рассмотрим наиболее эффективные, на наш взгляд, методы и условия их применения.

Можно выделить четыре основные группы методов, которые применяются в тренинге.

Первая группа — методы, направленные на диагностику ситуации, знакомство с участниками, установление взаимопонимания. Часто взаимопонимание называют словом «раппорт».

Вторая группа — информационное обеспечение тренинга. Эта группа включает в себя любое информационное наполнение тренинговой работы: лекции, презентации, фильмы. Здесь же можно рассмотреть возможности и ограничения в применении «интерактива».

Третья группа — методы, применяемые в групповой работе. Это могут быть деловые и ролевые игры, мозговые штурмы, аналитические сессии — все элементы тренинга, где требуется деление группы участников на подгруппы. К этой группе мы также отнесем дискуссию, мозговой штурм, организацию презентации участников и закрепление материала.

Четвертая группа методов связана с предоставлением обратной связи как тренера участникам, так и наоборот. Это и удержание дисциплины в тренинге, ответы на вопросы, разбор и анализ выполненных заданий, подведение итогов.

Рассмотрим подробнее.

ВЗАИМОПОНИМАНИЕ

Вопрос о создании нормальной, рабочей, доброжелательной атмосферы на тренинге задается одним из первых. Отсутствие вышеперечисленных условий делает невозможным продолжение работы со взрослыми участниками. Они «голосуют ногами». В отличие от общепринятой практики работы с детьми на взрослых нельзя прикрикнуть, сделать замечание, применить санкции. В открытом тренинге «санкции» просто не поймут, а в корпоративном бряцанье дисциплинарным оружием всегда демонстрирует слабые позиции тренера.

Однако оборотная сторона работы (опять же, с детьми) используется достаточно широко. Если атмосфера не создается в приказном порядке, то на практике мы видим обязательные попытки разрядить обстановку при помощи щадящих методов, но... также взятых из работы со школьниками и подростками.

Так, почти каждый тренинг принято начинать с «разогревов». «Разогревы» широко распространены в практике деловых и ролевых игр и часто выступают под другими названиями: «ледоколы», «стартеры», «энерджайзеры». Как правило, «разогревы» — это короткие игровые упражнения (5-7 мин.), которые используются в самом начале тренинга для знакомства участников, а также для смены ритма или темы занятий, создания непринужденной обстановки. Классический «разогрев» — работа участников в парах, где каждый Из участников должен узнать максимум информации о своем визави, а потом представить его группе. Как крайний вариант «разогрева» можно использовать детскую игру «Я луноход-1», с прохождением вокруг столов, стульев, а иногда и под ними. Самый близкий для понимания принципа разогрева пример — школьное упражнение «мы писали, мы писали, наши пальчики устали» с одновременным сжиманием и разжиманием ладоней (или кулаков).

Принято считать, что именно так создается веселая и «расслабленная» обстановка на тренинге. Однако с трудом можно вообразить, как это делают ответственные лица компании, а точнее с КАКИМИ лицами. А также, как после такой «интенсивной» работы продолжать серьезный разговор вообще о чем-либо. И опять же практически невозможно представить, в какой степени интеллектуальной усталости должен находиться участник тренинга для того, чтобы ему понадобилась данная процедура.

Однажды мы принимали участие в тренинге, наполненном разогревами. Нас «грели» практически каждые пятнадцать минут, а как зовут наших соседей, удалось узнать только на третьи сутки. Единственное, что утешало во время рисования рожиц и манипуляций с руками было понимание, что ты здесь для того чтобы посмотреть, как это выглядит. Но не у всех есть этот исследовательский интерес, в то время как чувство неловкости возникает у всех.

Если говорить серьезно о том, где уместно применять «разогревы» — это, как уже говорили ранее, в работе с детьми, преимущественно младшего школьного возраста, или с группами, которым действительно необходима социальная адаптация (фактически инвалидами). В свое время существовали развернутые программы подготовки «вожатых», где подобные методы расписывались подробно, включая сценарий, время и место проведения, однако никому в голову не приходило, что детские игры можно использовать для решения взрослых бизнес-задач.

Поэтому мы в своей практике «разогревы» не используем. Несмотря на шуточный характер, «разогревы» бесцеремонно вторгаются в сферу личных интересов и склонностей участников, делая их предметом всеобщего веселья. Наконец, следствием применения «разогревов» становится общий «дурашливый» настрой, который позволит участникам с легкостью отказаться от выполнения заданий и требовать продолжения «увеселительной программы». После разогрева вряд ли кто-нибудь действительно поверит в серьезность тренинга.

Что можно предложить взамен? Как начать тренинг, чтобы одновременно создать нормальный рабочий настрой, и учесть интересы взрослой аудитории? Специфика обучения взрослых состоит и в том, что для взрослого участника тренинг не начинается при входе в аудиторию. Невозможно «включить» специалиста в работу, разделив пространство на «тренинг» и все, что «до и после». Поэтому значение имеет и предварительная подготовка к тренингу. Мы, как специалисты, неоднократно проводившие и открытые, и корпоративные тренинги, придерживаемся следующих элементарных правил в подготовке:

1. Максимальная точность и корректность в соблюдении сроков.

Уважение ко времени — первое правило тренера на всех этапах. Если говорить про подготовку, то важно вовремя прислать программу, проинформировать, не опаздывать, вовремя начать.

2. Обязательное предварительное информирование участников о задачах и методах тренинга.

Мы никогда не играли втемную, не пытались поразить «противника» внезапностью нападения. Буря и натиск не очень подходят для тренинга. Поскольку, по нашему глубокому убеждению, специалист-участник должен быть подготовлен к обучению. Более того, предварительная информация формирует мотивацию к обучению, которой многим тренерам так не хватает. Согласитесь, невозможно быть мотивированным к тому, о чем не имеешь ни малейшего представления. Напротив, тактика замалчивания рождает слухи, домыслы и страхи со стороны персонала.

3. Создание удобных и комфортных условий для проведения тренинга.

Если корпоративный тренинг проводится в выходной, у участников должен быть обед. Аудитории, столы и стулья должны быть расставлены, флипчарт готов, помещение проветрено.

Тренинг есть и должен быть одним из элементов рабочего процесса. Реальная работа продолжается и до, и после тренинга.

Следующий шаг, наряду с предварительной подготовкой — в начале тренинга необходимо провести экспресс-диагностику и познакомиться с участниками. Если перевести вышесказанное в методику проведения тренинга задача тренера на первом этапе — узнать:

- ◆ кто пришел на тренинг?
- ◆ чем занимается клиент?
- ◆ какие задачи планирует решить на тренинге?

Задача участников на эти вопросы ответить. Ожидания участников и возможности тренера необходимо согласовать и приступить к работе.

Простая церемония знакомства решает сразу несколько задач:

- ◆ позволяет узнать специфику группы, выявить общую проблематику;
- ◆ проявить интерес к заботам и нуждам участника;
- ◆ позволяет участникам публично высказать свои пожелания и ожидания;
- ◆ позволяет и тренеру, и участникам настроиться на серьезный лад, убедиться, что они попали именно туда, куда хотели.

Все это невозможно сделать методом «разогрева». Вряд ли в реальной жизни перед совещанием вам предложат побегать, попрыгать, полаять или снять сережки. Именно поэтому максимально эффективное начало тренинга должно быть также максимально приближено к рабочей ситуации.

Поэтому завершая тему знакомства и создания доброжелательной атмосферы, мы можем сделать следующие выводы:

1. Для того чтобы создать нормальную рабочую атмосферу, заранее готовьтесь к встрече на достойном уровне.
2. Для того чтобы познакомиться с участниками тренинга, попросите их представиться.
3. Для установления взаимопонимания и контакта с группой выслушайте группу и согласуйте взаимные ожидания.
4. К сожалению, методы разогрева эти задачи не решают.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Лекция умерла. Да здравствует лекция!

Вокруг информационного обеспечения тренинга сегодня немало предубеждений. Участники ждут динамичного действия, а не утомительных конспектов, вызывающих глухую тоску со школьной скамьи. Сегодня в практику тренинга прочно вошли формулировки «узнать опыт коллег», «научиться друг у друга». Но не стоит радоваться желанию коллег общаться. К огромному сожалению, за этим часто стоит «научиться хотя бы у коллег».

Принято считать, что лекция выглядит тоталитарно и недемократично. Основная претензия к лекционным формам работы в тренинге — односторонняя передача информации, пассивная роль группы, отсутствие возможности для взаимодействия.

Широкое распространение получил миф, что интерес к лекции падает через 20 минут, а лучшее выступление укладывается в шесть. В профессиональной литературе можно найти даже график падения внимания и призывы ограничиться именно этим периодом. Но тогда совершенно непонятно, как те же люди посещают театры, смотрят кинофильмы и, простите, телевизор? Им просто интересно, и дело не во времени.

Если речь идет о презентации и «продавливании», возможно, скорость подачи информации имеет значение. Наша лучшая презентация заняла всего четыре минуты. Однако в процессе обучения ситуация кардинально меняется. В защиту лекции скажем: участники приходят на тренинг научиться, и прежде всего — у тренера. Поэтому тренер должен уметь не только организовать увлекательную групповую работу, но и грамотно передавать информацию. Об этом и поговорим.

Представления о качестве обучения прочно связаны с получением новой информации, новых знаний. Установочные лекции, просмотр учебных фильмов воспринимаются участниками и как дань традициям, и как проявление подготовки, и как элемент «серьезного подхода». В любой информационной части тренинга вы увидите, с каким уважением относятся участники к лекции или презентации, как старательно записывают основные мысли и положения.

Установочной лекции в тренинге отведена специальная роль. Ее основная задача — обеспечить общее понимание, дать общие инструменты для работы, в том числе общую лексику. В отличие от

традиционной институтской лекции, которая предлагает готовое решение по схеме «история вопроса — современное состояние», установочная лекция в тренинге призвана показать диапазон решаемых задач, основные причины возникновения и степень влияния на предмет обучения.

Перенос акцентов с готовых решений на их обеспечение делает установочную лекцию интересной, позволяет «выровнять группу», обеспечивает внимание и включенность участников. А соблюдение основных требований к лекции позволяет избежать потерь внимания участников в интервале от 20 до 60 минут.

Одним из требований к содержанию установочной лекции является личная позиция, личное отношение тренера к рассматриваемой проблеме. При подготовке лекции необходимо обратить внимание и ответить на вопросы, которые обязательно возникнут в аудитории:

- ◆ Почему именно этот тренер представляет тему/проблему?
- ◆ Что дает основания говорить о том, что тренер разбирается в теме/проблеме?
- ◆ Какова личная позиция тренера в отношении рассмотренных проблем?
- ◆ В рамках какого подхода тренер предлагает решение поставленных задач?

Личное отношение к проблематике позволяет преодолеть сомнения в уровне подачи материала (не будет ли тема слишком сложной или слишком простой для участников), определить границы компетентности тренера и обеспечить общий интерес. Кроме того, личное отношение всегда позволяет найти убедительные аргументы и избежать неуверенности перед потенциальными знаниями (или незнаниями) аудитории.

В установочной лекции вместе с регламентом, тематикой и подходами задается общий язык тренинга. Поэтому лекция строится не на чередовании терминов и определений, а сосредоточена на разъяснении смыслов, которые за ними стоят. Например, бессмысленно биться над терминами «организационная» или «корпоративная» культура, если вы вкладываете в эти понятия одинаковый смысл.

Несколько слов о подготовке к лекции. К сожалению, в последнее время складывается мнение, что к лекции готовиться не нужно. А самые блистательные тренеры справляются с лекцией без особых усилий. Это неправда. Либо они готовятся, либо не справляются. Великолепная возможность «поплыть» существует у всех. И, очевидно, она будет реализована, если накануне не было предпринято необходимых мер. О принципах подбора материала мы подробно говорили в главе «Концепция тренинга».

Попытка положиться на умение импровизировать стоит дорого. Любое творчество, придумывание в процессе лекции может увести далеко от темы тренинга и вас, и группу. Поэтому имеет смысл готовить развернутый план на страницу, в который легко подсматривать.

Что касается развернутого текста, то «усиленная» подготовка может сыграть злую шутку. Потеряв мысль в процессе выступления, вы будете вынуждены пролистывать текст до обнаружения нужного места с потерей времени, внимания, эмоций. Но! Если вы новичок — готовьте текст. Ненадолго остановиться гораздо лучше, чем замолчать навсегда.

В январе 2001 года мы приехали на тренинг в г. Владимир и вышли перекусить. Единственным местом, в котором нас согласились обслужить, был маленький бар, оформленный в традиционном стиле «изба». На сцене кафе был установлен шест для стриптиза. Программа начиналась вечером, а в момент нашего прибытия в зале шел интенсивный тренинг для начинающих стриптизерш. Тренинг включал два аспекта: собственно физкультура и основы работы с аудиторией. Физкультура напоминала занятия «группы здоровья». А принцип работы с аудиторией был подмечен точно: «Клиенту в глаза смотри!».

Вот и с лекционной работой дело обстоит точно так же: смотрите в глаза участникам, следите за реакцией, делайте паузу, если видите непонимание, останавливайтесь, спрашивайте, уточняйте, объясняйте.

Танки и фары

Лекцию принято сопровождать визуальными средствами. Однако, по словам Гарри Беквита, спецсредства способны убить любую презентацию — и мы с ним. Если люди хотят посмотреть фильм — они закажут фильм, если Интернет — будут искать сами. Если они пришли на тренинг — они хотят получить знания от живого человека, и их меньше всего интересует тень на белом экране.

Навсегда запомнился один из первых выходов к аудитории на международном уровне. Подготовкой в течение месяца занимались лучшие зарубежные специалисты. Мы предусмотрели все: паузы, ударения и нюансы произношения. И, конечно же, выйдя на трибуну, вспомнили про мультимедиа, когда нужно было давать десятый слайд. Надо сказать, что это никому не помешало,

вопрос только в том, зачем тратить столько усилий? Поэтому наш лучший друг — флипчарт. Он позволяет одновременно создавать визуальные образы, не отвлекать группу, не отвлекаться самому и «смотреть в глаза».

Как правило, основная задача массированного использования технических средств — психическая атака. В одном из советских фильмов про войну есть сцена, когда к маршалу Жукову приходит командир армии и предлагает во время наступления сузить линию фронта до 6 км. Однако, поскольку в этом случае возникает опасность атаки с флангов, предлагается устроить «психическую атаку» — под вой сирены пустить танки с включенными фарами.

Поэтому когда мы входим в зал и видим ноутбуки, ноутбуки, экраны, провода, приглушенный свет, переключатели и слышим чеканное: «Следующий слайд, пожалуйста!», понимаем — это очередная акция устрашения аудитории. Это танки с фарами.

Спецсредства очень хороши, если ваша задача проинформировать, поставить в известность, ознакомить с уже готовым материалом, произвести впечатление. Это великолепный метод «продавливания» уже готового решения. Однако в контексте обучения возможности новейших технологий ограничены. Они не оставляют места для сомнений, вопросов, обратной связи — того без чего обучение невозможно.

Пассивный интерактив

Вообще-то все формы работы в тренинге, как и сам тренинг с активной обратной связью, принято считать интерактивными. В формат интерактивных методов прекрасно вписываются деловая, ролевая игра, дискуссия, беседа: все общаются, у аудитории есть возможность выразить свое отношение и мнение о происходящем.

Но очень часто под интерактивными методами предполагается «самооживление» и самообучение участников, «готовых» в большей степени к взаимному обучению, чем обучению у тренера. Это еще одна ловушка.

Однажды мы наблюдали картину. Во время презентации тренер после двух слов вступления обратился к аудитории: «А что вы думаете по этому вопросу?» Ничего не думаем. Мы пришли на презентацию не для того, чтобы думать, а для того, чтобы ознакомиться с тем, что может нам предложить тренер. Задача участников, выслушать, а потом уже принимать решение. Если же вместо необходимого информационного наполнения нам предлагают самостоятельно эту презентацию провести, то возникает законный вопрос: кто здесь тренер?

То же самое можно сказать относительно лекционного наполнения тренинга. Если после двух абзацев текста вы бросаете вопросы в зал — зал молчит. Если вы хотите провести лекцию как «интерактивную», это совершенно не значит, что за вас ее расскажут участники.

РАБОТА В ГРУППАХ

Информационное обеспечение играет огромную роль. Однако основной обучающий элемент тренинга сосредоточен именно в групповой (самостоятельной) работе участников. Диапазон целевого назначения работы групп чрезвычайно широк. В мини-группах проводятся ролевые и деловые игры, анализируются кейсы, существуют специальные группы «жужжания», группы проектной работы, не говоря уже о дискуссиях и мозговых штурмах.

Обратимся к истокам. Несмотря на то, что американского исследователя Курта Левина принято считать одним из основоположников психологического подхода, сделаем оговорку. Автор изучал не особенности личности, а роль группы в принятии решений, норм и правил. В основе работы Курта Левина лежал принцип исследования влияния дискуссионных групп на принятие индивидуального решения. Организовано все было очень просто. Участников собирали в группы. Они слушали выступление лектора и обсуждали услышанное.

Но выводы были ошеломляющими. Оказалось, что в ходе групповой дискуссии решение принималось не только быстрее, но и определяло отношение и поведение участников в дальнейшем.

Так, в тепер уже далеком 1946 г. возникли ключевые для тренинга представления о групповой дискуссионной работе как формате изучения взаимодействия, межличностных отношений, сплоченности, влияния.

Представления К. Левина о групповой работе и групповом эффекте стали базой для любого тренинга: психологического, аналитического, игрового, политического. Работаем с группой, учимся в группе, изучаем групповую динамику. Именно группа усиливает восприятие информации, помогает закрепить навыки в тренинге.

Прежде чем говорить о специфике, перечислим задачи, которые, так или иначе, решаются в процессе групповой работы:

- ◆ формирование команды,
- ◆ обмен опытом,
- ◆ формирование групповой динамики,
- ◆ принятие самостоятельных решений,
- ◆ критическое осмысление материала,
- ◆ развитие коммуникативных навыков,
- ◆ отработка навыков.

Без эффективного решения этих задач тренинг перестает быть тренингом. Но для того чтобы максимально раскрыть потенциал групповой работы, необходимо учитывать не только наполнение работы в группах (об этом много написано не нами), но и специфику организации работы в группах, которая позволяет достичь максимального результата.

Как делить на группы

Часто мини-группы в тренинге формируются спонтанно, и особого внимания этому вопросу не придается. Это может происходить добровольно (кто с кем хочет), или конформно (кто рядом сидит), или на основе либерального подхода — работает только тот, кто хочет.

Однако опыт нашей работы показал, что осмысленное разделение участников для работы в мини-группах позволит вам достичь больших результатов. В то время как отсутствие понимания у тренера, кто, как и с кем работает, всегда рождает дополнительные вопросы и дополнительные усилия.

Поэтому прежде чем начать работу в мини-группах, необходимо их создать. По нашему мнению, всего (в тех или иных формах) существуют три принципа деления на группы, которые позволяют организовать максимально продуктивную работу в тренинге.

1. «Случайная выборка»

Принцип «случайной выборки» предполагает, что неважно, в каком составе участники будут работать над заданием. Принцип «случайной выборки» максимально эффективен, когда перед тренером стоят задачи формирования общих ценностей, вовлечения в решение проблемы максимального количества участников, выработки единых стандартов. Например, в рамках тренинга «Эффективная работа с клиентами» очевидными являются ценности вежливости, открытости, дисциплины и «клиентоориентированности». Для упражнений, направленных на отработку ценностей и знаний, состав групп не столь важен. Поэтому применение принципа «случайной выборки» будет самым приемлемым.

Методы для реализации принципа случайной выборки также представлены достаточно широко. Участникам тренинга можно раздать разноцветные карточки, по принципу «один цвет — одна группа». Иногда как крайняя мера (мы были свидетелями) на спины участников прикрепляются таблички с названиями животных, и далее группы разбиваются по «родовому» признаку. Или же разделение на группы происходит исходя из цвета глаз участников: голубоглазые в одну группу — кареглазые в другую. Все это, несмотря на многообразие форм, обеспечивает принцип «случайной выборки».

Более экономно «случайную выборку» можно обеспечить методом пересчета участников на раз-два или раз-два-три, в зависимости от количества групп, которые вам нужно создать. Строгий по форме, но предельно конкретный по содержанию метод великолепно работает на разных аудиториях.

2. «Тематический», или «под задачи»

Второй принцип, по которому может происходить разделение участников на подгруппы - тематический. Или, как мы часто называем, «под задачи». Применение принципа оправдано, когда нужно, чтобы ряд определенных навыков был отработан конкретными специалистами. Или конкретные специалисты отработали решение определенной задачи. Например: в тренинге «Стратегическое планирование» важно, чтобы ключевые отделы создали схему эффективных внутренних коммуникаций.

Реализация этого принципа в методическом ключе чрезвычайно проста. Объявляется тема задания (упражнения) и назначаются специалисты, которые будут ее разрабатывать. Так, например:

Тема:	Ответственные:
«Условия эффективного взаимодействия отделов продаж и поставки»	Иванов И.И. Петров П.П. Сидоров С.С.

3. «Личная ответственность»

Третий возможный принцип разделения участников тренинга на группы — принцип «личной

ответственности». Этот принцип особенно эффективен при запуске новых проектов, разработке сложных задач, создании команд быстрого реагирования.

Метод для обеспечения этого принципа, в отличие от предыдущего, состоит в том, чтобы сформулировать тему группового задания, а выбор возможной темы предоставить самим участникам. Для наглядности:

Запуск проекта «Ребрендинг компании»	Реорганизация системы приема телефонных звонков	Корпоративная вечеринка «8 марта — Международный женский день»
Кто? (не более 3 человек)	Кто? (не более 3 человек)	Кто? (не более 3 человек)

Метод и принцип «личной ответственности», позволяет одновременно сформировать инициативную группу, отсмотреть возможный кадровый резерв, выявить единомышленников и сделать наброски дальнейшего плана стратегических и тактических действий.

* * *

Как видим, все три метода далеки от демократических представлений о тренинге и оставляют минимальное количество места для «разброда и шатаний». Поскольку тренинг является интенсивной формой обучения, то и средства, используемые в тренинге, должны быть максимально наполнены содержанием и сжаты во времени.

Применение каждого из подходов направлено на формирование определенных профессиональных качеств и соответствующих им навыков. Однако эта градация не предусмотрена для четкого разделения по типам обучающихся: менеджеры высшего, среднего звена или младший персонал. Поскольку на каждом из уровней могут стоять задачи формирования общих ценностей, навыков решения конкретных задач и проявление творчества. Очевидно, чем больше полномочий, тем больше возможностей для творчества. Но развитие творческого подхода в работе будет не менее полезно и рядовым сотрудникам.

Принцип разделения на группы	Направление действия	Навыки
«Случайная выборка»	Ценности	Эта колонка намеренно остается незаполненной и зависит от тематики тренинга, которую вы выберете.
«Тематический»	Ответственность	
«Личная ответственность»	Творчество	

«Оживление» заснувшей аудитории...

...Или «утихомиривание» разбушевавшейся. И тот, и другой вопрос уверенно держат лидерство в рейтинге тренинга для тренеров. Для начала скажем, что крайние формы буйства и сна ниоткуда не берутся. И чтобы довести группу до точки кипения или замерзания, надо основательно постараться, нарушив все мыслимые и немыслимые правила обучения и работы со взрослыми. Именно о таких (и похожих) ситуациях мы будем говорить в главе «Групповая динамика». А пока мы предложим простой метод, который позволит поддерживать интерес и динамику в групповой работе.

Этот метод — ротация. Ротация, применительно к групповой работе в тренинге, — это изменение состава группы после каждого нового упражнения. Во время работы в группе появляются свои лидеры (как позитивные, так и негативные), вспыхивает и затухает активность, накапливается усталость и напряжение. Поэтому лучший способ управления эмоциональным фоном аудитории — постоянная смена состава групп. Ротация групп позволяет сохранить стабильный эмоциональный фон, не дает заскучать, является прекрасным инструментом управления временем, групп может быть больше или меньше. Позволяет участникам взаимодействовать с максимальным количеством специалистов, более интенсивно обмениваться опытом. И все время быть в тонусе и ожидании новых интересных встреч. Поэтому смело меняйте количество, состав и численность участников групп.

Поскольку тренинг предполагает не одно задание (упражнение), то, очевидно, для каждого вида работы вам придется выбирать один из трех принципов деления на группы. При этом чередование совсем не обязательно, все зависит от задач, которые вам необходимо решить.

Выравнивание группы

«Выравнивание» группы — один из острых методических вопросов тренинга. Суть «выравнивания» вполне понятна: как сделать так, чтобы всем участникам, несмотря на квалификационные, возрастные, статусные и тендерные различия тренинг был одинаково интересен и полезен.

Вопрос о выравнивании группы возникает как на открытых, так и на корпоративных площадках.

В открытом тренинге сама философия предполагает, что соберутся люди разных должностей, возрастов и, конечно же, уровней подготовки. Даже если вы работаете в одной отрасли, собрать группу участников с равноценным уровнем практически невозможно. Например, на тренинг по кадровой политике могут прийти и директор по персоналу корпорации в две тысячи человек, и менеджер по персоналу небольшой компании. Согласитесь, разница огромная.

И в корпоративных тренингах ситуация не легче. Вам могут предложить работать с разными по статусу руководителями подразделений или с группой, в которой будут и начальники, и рядовые сотрудники. Подстраховаться в такой ситуации тренеру трудно. Единственное условие: в обучении младших менеджеров подготовка тренера должна быть на уровне директора департамента. Желательно, чтобы квалификации тренера хватило и на VIPOB.

В современных концепциях обучения взрослых вопрос обеспечения общего уровня группы часто переносят в плоскость определения стилей обучения. Однажды мы наблюдали попытку отразить этот подход на практике. Сначала нас протестировали с целью выявить стиль обучения по Колбу и Фраю. Потом сгруппировали по стилям: «активист», «рефлектор», «теоретик», «прагматик». Однако выводов и продолжения не последовало, и мы благополучно продолжали работать над одинаковыми заданиями, с одинаковой интенсивностью.

Несмотря на привлекательность идеи, на практике осуществить обучение «по стилям» практически невозможно. Поскольку тогда вам придется собирать отдельно группы «активистов», «теоретиков», «прагматиков». А это очень затратно.

Несмотря на то, что обучение группы предполагает различия в подготовке, опыте, восприятии участников, любая попытка увидеть, назвать и обеспечить различия с самыми гуманными намерениями на деле ведет к... дискриминации.

Примеров множество: «Ну конечно, Вы "рефлектор", или «... "Активисты" всегда так говорят». Это мало чем отличается от «...Что ждать от женщин (мужчин)», «Вы слишком молоды (стары)» и т.д. Все это представляет собой непаханое поле для манипуляций. Но и нас, и вас все-таки научили читать и писать вне зависимости от типов.

Что объединяет группу? На самом деле, ответ будет не из области психологии и индивидуальных особенностей. Если речь идет об открытом тренинге — это, безусловно, ДОБРОВОЛЬНЫЙ выбор программы обучения. Участники заблаговременно ознакомились с программой, выбрали тему, ценовую категорию, ведущего, формат обучения, приняли решение. Одно это позволяет говорить об общности интересов, проблематики, ценностей.

В случае с корпоративным тренингом часто можно услышать пресловутое «согнали». Но мы не склонны доверять этому крику души на сто процентов, поскольку всегда можно найти благородный повод отказаться. «Согнали» — скорее кокетство, чем реальное положение вещей. Самый мощный объединяющий фактор корпоративной группы — причастность к одной компании. Поскольку опять же: в добровольном порядке люди выбрали этот, а не другой вид работы в этой, а не другой компании. При этом чем выше статус участника, тем более он (участник) лоялен к компании и готов прислушиваться к рекомендациям тренера.

Единственный вопрос, который может смутить ответственное лицо, — низкая квалификация самого тренера. Поэтому второе условие успеха работы по выравниванию группы — подготовка материала тренинга на уровне самых компетентных участников.

Третий и четвертый методы выравнивания групп — обязательная для восстановления контекста лекция на тему «Кто мы? Где мы? Что мы делаем?» и развернутые (подробно описанные) задания для групповой работы. Лекция и развернутые задания, как мы уже неоднократно говорили, позволяют создать общую лексику, представления, ценности, а тренеру вместе с участниками и участникам между собой говорить на одном языке.

Пятое правило прозвучит каламбуром — ПРАВИЛА В ТРЕНИНГЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЕДИНЫМИ ДЛЯ ВСЕХ. Что это означает? Все процедуры подготовки заданий, ответов на вопросы, перерывы,

отношение к звонящему мобильнику, качество обедов должны быть общими и неукоснительно выполняться всем участниками. Здесь сразу возникает вопрос относительно корпоративного тренинга, а что делать с генеральным, главным заказчиком: тем, кто заплатил? Именно эта категория слушателей вызывает больше всего вопросов.

Ответ на этот вопрос есть: заказчик в группу не идет. Поэтому пользуется некоторыми привилегиями внешнего наблюдателя, но все вопросы конструктивного поведения заказчика на тренинге должны быть обсуждены предварительно и так же трепетно исполняться.

Все эти нехитрые правила позволяют в короткие сроки не только выровнять группу, но и сформировать команду единомышленников.

Таблица «Правила выравнивания»

1. Добровольный выбор.
2. Подготовка содержания тренинга на уровне самого компетентного участника.
3. Лекция для восстановления ценностей и контекста.
4. Развернутые задания.
5. Единые правила для всех участников.

ЗАДАНИЕ

Практическая работа в группе формируется в зависимости от задач тренинга и может быть представлена развернутым аналитическим заданием, деловой игрой, мозговым штурмом и

Глава 5. Методы в тренинге 123

др. Чем бы ни была представлена практическая работа (далее — задание), она строится по одним законам.

Любое задание для групповой работы в тренинге всегда представляет собой вопросы, обращенные к участникам, ответ на который станет предпосылкой для освоения новых знаний и навыков.

Вопросы в заданиях на тренинге обычно охватывают:

1. анализ организационного, отраслевого и профессионального контекста работы участников;
2. формулировку производственных проблем;
3. анализ существующего регламента и процедур;
4. анализ личных и профессиональных требований;
5. границы личной ответственности участников;
6. выбор приоритетов.

Грамотная постановка и чередование заданий в тренинге обеспечивают переход от традиционной лекционной (информационной) части к интерактивной, вовлекают участников в процессы взаимодействия, поиска и принятия решений.

Работа над заданием таит в себе и подводные камни. Нередко участники не понимают требований к заданиям, не желают или не успевают их выполнять. В прессе эта проблема обычно обсуждается в рамках публикаций на тему «Как повысить мотивацию к обучению», где тренер самоотверженно сражается с ленивыми и недалекими учениками. Но будем справедливы: организация учебного процесса — ответственность тренера. А выполнение или невыполнение участниками заданий говорит об успехе или неудаче всего тренинга.

Задание для групповой работы должно быть сформулировано простым и понятным языком, содержать ясные требования к выполнению и, что особенно важно, быть подготовлено и распечатано заранее. Часто тренеры для создания непринужденной динамичной обстановки предпочитают записывать задания на флипчарте уже в процессе. Несмотря на видимую «импровизацию», необходимость переписывать и переспрашивать рождает иные толкования, нарушает темп работы. Поэтому велика вероятность, что на выходе задание и результаты его выполнения могут быть искажены до неузнаваемости.

Письменный текст задания перед глазами участника не допускает вольных интерпретаций, позволяет быстро включиться в работу, обратиться к заданию во время отдыха или перерыва и даже по окончании тренинга.

Часто возникает соблазн изменить задание в процессе тренинга: улучшить, дополнить, поменять или исключить конкретные вопросы. Однако менять требования «на ходу» — запрещенный прием. Изменение правил рассредоточит внимание участников, негативно отразится на групповой работе и общем результате.

Стоит ли игра свеч?

Построение имитационных моделей обучения обычно нацелено на подготовку новичков и неспециалистов для того, чтобы обозначить проблему или расширить представление о ней и о профессиональной сфере деятельности. Обычно деловые (ролевые) игры используются в учебной

практике высшей школы со студентами, которые не имеют самостоятельного профессионального опыта.

Наряду с этим широко распространены имитационные модели, в том числе ролевые (деловые) игры и разбор учебных случаев (case study), предназначены для создания и отработки модели поведения участников в предлагаемых обстоятельствах. Именно поведение, а не демонстрация профессиональных качеств участников становится основой для последующей дискуссии.

Ролевая игра заключается в принятии и выполнении участниками определенных ролей по заранее подготовленному сценарию. Для игры необходим проработанный сценарий, но самостоятельное прочтение участниками роли в соответствии с их личными представлениями о том, как следует поступать, допускается. Обычно в игре сочетаются два вида действий: собственно игра и наблюдение за игроками. Наблюдающие следят за содержанием разыгрываемой сцены, фиксируют особенности поведения участников и обсуждают его последствия в ходе общегрупповой дискуссии.

Особенность игр в тренинге заключается в замещении реальной (и, следовательно, содержащей риски) ситуации вымышленной. Ненастоящий, вымышленный характер ситуации, конечно, позволяет чувствовать себя безопасно. Но в то же время искусственность ситуации снижает степень ответственности за поведение и принимаемые решения.

Искусственный характер игр провоцирует сопротивление взрослых образованных участников, которые пришли на тренинг, чтобы освоить конкретные навыки, а в итоге вынуждены развиваться с надувным красным телефоном в лучших традициях театра абсурда. Считается, что основной результат игр — эмоциональные переживания. Действительно, забыть их трудно, но назвать подобный подход обучением невозможно даже с натяжкой.

То же самое можно сказать о преимуществах усвоения в игре коммуникативных навыков. Коммуникация — это всегда риски: быть непонятым, понятым неверно, не услышанным, получить нелицеприятный ответ. Искусственное снятие рисков обеспечивает отсутствие результата в игровой коммуникации. Поэтому если происходит имитация работы, то не удивляйтесь, что ваш результат — тоже имитация.

Обратим внимание на то, что предмет обсуждения работы групп в деловых (ролевых) играх — поведение участников. Вторжение в сферу личных взаимоотношений, даже в игровой форме, всегда ведет к росту эмоционального напряжения в группе. Парадокс заключается в том, что, применяя методы имитационного моделирования с низким содержанием рисков, тренер рискует столкнуться с недоверием группы, и с легкомысленным отношением, и с сопротивлением участников. А на любой призыв к ответу получить: «Мы играем!».

Метод «Case study»

Это метод заключается в обсуждении и анализе подготовленных заранее описаний определенного события, сопутствующих обстоятельств и поступков действующих лиц. Описание случая может быть представлено реальной или выдуманной ситуацией. Обычно этот подход применяется при обучении студентов. Принято считать, что работа группы над анализом ситуации создает представления о профессиональной сфере и развивает навыки аналитической работы.

Предметом обсуждения в групповой работе становится определение проблемы и методов ее решения. Обсуждаемая тема должна быть достаточно широкой для того, чтобы обеспечить различные аспекты в дискуссии и учитывать возможность различных вариантов решения. И подготовка, и применение метода — очень кропотливая, трудоемкая работа. Более того, поскольку в основе работы лежит текст, выполнение задания может занять от 30-60 минут до нескольких дней.

Считается, что метод «Case study» максимально отражает действительность. Не верьте. Реализм метода — только иллюзия. Вне зависимости от того, в основе «Case study» лежит вымышленная ситуация, или описан реальный случай, все риски и личное отношение к выработке и принятию решения участниками тренинга заведомо отсутствуют.

Очевидно, в этом методе нашли свое отражение представления о максимальном приближении участников к реальности, но искусственный характер ситуации сводит все затраченные усилия к нулю.

Перенос проблем в искусственную плоскость позволяет снять риски не только для участников, но также риски быть некомпетентным для тренера. Пока в руках тренера находятся «ключи» и готовые решения, репутации ничто не угрожает. Однако людям интересны реальные ситуации, в которых находятся они лично, и честный ответ на вопросы: «А Вы сами как поступили бы?», «А что Вы можете посоветовать?».

Вот и получается, что метод трудоемкий и затратный, а результаты его применения в тренинговой практике выглядят весьма условно.

Мечты никуда не уводят

В основе групповой работы лежит совместная, структурированная и ограниченная во времени работа участников над определенным заданием. Один из самых распространенных методов работы в группе — мозговой штурм (brain storming). Этот метод упоминается во всех тематических источниках. Однако все-таки напомним, что основная задача мозгового штурма — выработка максимально возможного количества идей за определенный отрезок времени.

Очевидное преимущество мозгового штурма — это простота. Мозговой штурм — это метод, который легко объяснить, легко понять и легко применить. Участники охотно включаются в работу. Более того, практически все формы групповой работы, строятся на принципах мозгового штурма: существует задание, и группа в процессе генерации идей и обсуждения находит верное решение. Точно такой же принцип лежит в основе любой групповой работы.

Особенность «классического» мозгового штурма заключается в том, что первоначально не разрешается критиковать идеи, даже если они звучат необычно, нелепо, нереалистично. Критический анализ идей допускается только после того, когда все предложения участников исчерпаны.

Мы с большим скептицизмом относимся к отсутствию критики и поддержке бредовых идей. Возможность псевдотворчества моментально переключает участников и уводит от цели работы. Любая попытка развить творчество участников средствами публичного обсуждения заведомо невыполнимых или нереалистичных идей переносит саму идею креативности в область несбыточных мечтаний. А время, затраченное участниками на обеспечение условий продажи туров на Венеру, может быть использовано с гораздо большей пользой на поиск действительного решения производственных задач.

Одна из реальных проблем тренера по итогам мозгового штурма самому отделить «зерна» от «плевел» и направить групповое обсуждение в нужное русло. Поскольку обсуждать то, чего на белом свете вообще не может быть, всегда гораздо безопаснее, чем коснуться реальных трудностей. В дальнейшем, в соответствии с заданными условиями, тренеру приходится с серьезным лицом весь этот информационный мусор обсуждать. А время идет. А участники не склонны рассматривать свое или чужое больное воображение как предмет для дискуссии. Далее появляется тот, кто говорит, что король голый, и тренер начинает бороться с «трудными участниками». Вот и все.

Поэтому в качестве методической рекомендации мы предлагаем ограничить возможность творческого поиска участников реальными условиями работы.

Фасилитация

Существуют свои особенности и в процессе выполнения задания. Принято считать, что помощь тренера во время групповой работы обязательна. Действительно, многие начинающие специалисты испытывают ужас от мысли, что участники не справятся, не поймут, не сумеют и, в конечном счете, «провалятся» и «провалят» тренера. Именно поэтому первая мысль — «вызвать огонь на себя», вмешаться в работу и «помочь».

На деле активное участие тренера в групповой работе приводит только к негативным последствиям. Под давлением «авторитета» активность участников падает. Личное мнение подменяется тренерскими клише. Главная проблема фасилитации заключается в отказе участников думать и принимать решения самостоятельно.

Одна из задач тренера — обеспечить самостоятельную работу участников. Любая попытка управлять группой изнутри, улучшать, интенсифицировать или, как это принято называть, «фасилитировать» («модерировать»), очень быстро приведет к тому, что участники перестанут самостоятельно работать.

Если тренер советует, поправляет, задает наводящие вопросы в одной или нескольких группах, то возможности для комментариев и анализа работы участников остается все меньше и меньше.

Мы убеждены, что участники должны и могут работать в группах самостоятельно. В этом случае результат групповой работы будет принадлежать только участникам тренинга, и они самостоятельно будут нести ответственность за принятые решения.

Дойная корова тренинга

В этом небольшом разделе мы поговорим об одной из самых востребованных форм работы в тренинге — дискуссии. Дискуссия — отличительная черта тренинга. Ее ждут и в то же время опасаются. Дискуссия — процесс обсуждения участниками и тренером определенной темы,

проблемы, мнений, позиций. Она позволяет рассмотреть различные варианты действий, получить обратную связь, объединить членов рабочей команды, узнать иные и критические точки зрения на проект или предложения, определить цель и адекватные методы ее реализации, выявить имеющиеся недостающие ресурсы.

Основные требования к проведению и участию в дискуссии обычно сводятся к соблюдению требований этикета и взаимной вежливости. Альтернатива спокойного обсуждения известна всем: это перепалка, ссора, базар и личные обиды. Этого никому не хочется.

В качестве профилактических мер, одновременно предлагаются противоречивые средства: и подготовка сценария дискуссии, и минимизация роли тренера, и обсуждение в отсутствие критики. На самом деле компромиссного решения нет: на практике происходит либо управляемая дискуссия, либо... очень бурная дискуссия.

Идеальную дискуссию, наверное, принято мерить по программе «Времена» Владимира Познера. Лучшие люди страны под предводительством самого демократичного ведущего в обстановке взаимопонимания обсуждают наиболее острые вопросы современности. Это, безусловно, так. Программа «Времена», конечно, великолепный пример, однако чтобы ему соответствовать, необходимо критически отнестись к условиям, где эта дискуссия проистекает.

А они очень просты: прайм-тайм, профессиональные ораторы и переговорщики — основная задача показать себя в лучшем свете. Ставки высоки — статус, власть, влияние. Согласитесь, не у каждого из участников ваших дискуссий есть такая сильная мотивация.

Поэтому на практике все выглядит немного иначе. Участники могут молчать, отвечать невпопад или если начнут говорить, то остановить их практически невозможно.

Много раз мы видели безрадостные попытки «расшевелить» группу различными вопросами. Сначала вопросы просто бросаются в зал, потом, отчаявшись, тренер в принудительном порядке заставляет высказаться каждого по очереди. Ему, конечно, отвечают, но смотреть без слез на это невозможно.

Почему люди отказываются участвовать в дискуссии? Есть несколько ответов, и самый первый — участникам неинтересна тема обсуждения. Самая распространенная тренерская ошибка — предлагать к обсуждению вполне очевидные вещи. Так, например, не станет темой для дискуссий вопрос о том, какими методами подбирать персонал. Эти методы все знают, их нужно просто перечислить.

Вторая причина отсутствия дискуссии — неверие в результат. Взрослые люди с большим скептицизмом относятся к пустому сотрясанию воздуха. Бессмысленно обсуждать, зная, что ничего не изменится, или не веришь, что твое мнение будет услышано.

И третья причина — исчерпывающая информация со стороны докладчика (ведущего). Это не обязательно негативная характеристика, действительно бывает так, что тема представлена настолько полно, что ни убавить, ни прибавить, а просто хочется закатать рукава и приступить к работе!

Другая крайность — невозможность погасить «вулкан дискуссионных страстей». Здесь две причины. Или тема задела участников за живое, или вы некорректно поставили вопрос, чем спровоцировали скандал. Ну, а потом у вас не хватило веса все это остановить. Рассмотрим последовательно: «за живое», скандал и остановить.

Дискуссия, вызванная интересом участников, — драгоценность тренинга. Она однозначно угадывается по заинтересованным лицам, спокойному тону, конструктивным вопросам, живому интересу и готовности выслушать другую сторону. Задача тренера в этом случае, избегать повторов и давать грамотные ответы на вопросы.

Симптомы дискуссии, которая превратилась в скандал, тоже всем известны. Она начинается там, где с обсуждения проблемы переходят на личности, до конца выдерживая обвинительный тон. «Вы, Иван Иванович, сами говорили...», «Вы, Ольга Петровна, ничего не понимаете».

Один из самых непродуктивных типов дискуссий посвящен спорам «по понятиям», а проще говоря «цеплянию к словам». Возникновения такого рода конфликта — вопрос к тренеру, поскольку его задача доходчиво объяснить, какой смысл он вкладывает в свои слова или в понятия тренинга.

А теперь переходим к основной части, т.е. непосредственному вопросу — как остановить.

В отечественной практике существует укоренившееся мнение, что дискуссия (и в тренинге в том числе) — элемент демократии, результаты дискуссии — общие, а тренер — проводник демократических идей и ценностей.

Основное в современном понимании дискуссии — не столько поиск решения проблемы, сколько

сам факт ее разностороннего обсуждения, вовлечения в дискуссию всех участников. Если проследить историю возникновения такого отношения, то без труда можно обнаружить источники в деятельности некоммерческих организаций: «гражданское общество», «толерантность», «права человека», «экологическое просвещение». Цель применения подхода заключается в смене социальных установок, проявлении активной гражданской позиции. И в этом случае его применение оправдано.

Попытка переноса идеологии и методов работы правозащитного движения в плоскость задач бизнес-тренинга проявляется в разных формах. Например, в устойчивом представлении о необходимости принятия аудиторией самостоятельного решения, в невозможности высказывания тренером собственного мнения и уж тем более — в «навязывании» своей точки зрения группе. Сегодня принцип «равноправия» тренера и участников как базовая ценность успешно тиражируется на любые образовательные программы. Жертвами этого заблуждения становятся и новички, и люди с опытом.

Продолжая отвечать на вопрос, как остановить непродуктивную дискуссию, скажем по нынешним временам вещь крамольную. Дискуссия — это не возможность высказаться всем желающим. Дискуссия — это инструмент для того, чтобы внести исправления в реальный проект, текст, программу, концепцию. При этом надо понимать, что в рамках дискуссии концепция вряд ли будет переработана полностью. Поэтому, приглашая к участию в дискуссии всех, вы на деле приглашаете только тех, кто может высказаться по существу вопроса. Мнение «вольных слушателей» неинтересно. Если эту простую правду не понимать, тренер легко становится жертвой провокационных вопросов и реплик, основанных на псевдодемократических ценностях в жанре «дайте мне сказать, я тоже человек».

И второй момент, наверное, самый важный для понимания вопроса о дискуссии. Это миф о том, что тренер только собирает мнения и не навязывает своего, тем самым обеспечивая площадку для высказываний различных точек зрения. Если в этой связи вспомнить про передачу Владимира Познера, то там дискуссия так и происходит. Если говорить про интенсивное обучение, то здесь совсем иная ситуация. Задача тренера состоит и в том, чтобы видеть тупиковые моменты в развитии дискуссии, пресекать их и аргументировано объяснять свою позицию. Если бы это было иначе, то группа не была бы группой участников тренинга, а предпочла бы собираться в другом месте, в других обстоятельствах и, наверняка, без на все согласного тренера. Тренер, особенно в интенсивном обучении, должен понимать, что является результатом дискуссии, на какой именно результат он ведет группу, и что способствует достижению результата, а что наоборот.

Поэтому в обязанности ведущего дискуссии входит не только акцентирование внимания на теме, регламенте работы и на предоставлении слова выступающим. Тренер имеет полное право предоставлять или отказывать в слове, руководствуясь логикой дискуссии. Тренер может и должен давать собственные комментарии по теме, задавать дополнительные вопросы, особенно если видит отсутствие понимания участников. Подчеркнем, тренер просто обязан иметь свое мнение и собственное видение проблемы. Более того, быть готовым высказать его в виде комментария или ответа на вопрос участника.

В дискуссии тренер должен одновременно удерживать три позиции:

1. организатора дискуссии (предоставлять слово, следить за регламентом и дисциплиной);
2. эксперта по заявленным вопросам или теме (профессиональное мнение о содержании дискуссии);
3. собственно тренера (отслеживать процесс и результат обучения).

Если говорить про дискуссию как об отдельном виде работы в тренинге, то здесь тоже существуют большие риски. Дискуссия по команде «а теперь — дискуссия!» мало кому удается. Если ошибиться с темой, тренер окажется в незавидной роли «тренера, опрашивающего всех по кругу». Из чувства жалости участники могут задать друг другу пару вопросов, но, согласитесь, вызвать жалость участников — не задача тренера.

Дискуссия в тренинге не самоцель. Она позволяет выявить интерес, понимание, общие и альтернативные мнения по заявленной теме и, конечно, принять решение. Именно поэтому дискуссия носит не самостоятельный, а вспомогательный характер для всех форм работы в тренинге и может сопровождать лекцию, презентацию, работу в группах, анализ групповой работы. И это большая удача. В противном случае может получиться классический театральные метод создания шума за сценой: «что говорить, когда нечего говорить».

Презентация

Любая групповая работа рано или поздно требует демонстрации результатов. Именно поэтому

каждая презентация от группы — процесс организационно важный и эмоционально волнительный.

Во-первых, презентация ставит точку в обсуждении. Во-вторых, до начала презентации неясно, выполнено задание до конца или нет, правильно или нет. В-третьих, ответственность и волнение выступающего: сможет ли он передать все наработки группы, не упустив детали. Волнение усиливает соревновательный эффект: «Не хуже ли мы всех остальных?» И, конечно, ключевой вопрос выступающего: «Как я выгляжу?» Снять лишнее напряжение могут только три условия:

- ◆ уважение и вежливость;
- ◆ регламент и дисциплина;
- ◆ требования к презентации одинаковы для всех участников.

Уважение к работе участников проявляется в интересе и внимании. Аккуратно рассчитывайте время для выступления от каждой группы и требуйте соблюдения регламента презентаций. Если время для презентации 10 минут, следите за тем, чтобы выступающий держался в этих рамках. Если «разбор полетов» планируется после всех выступлений от групп, не начинайте комментировать работу в процессе или сразу после презентации.

Для более эффективной работы мы всегда требуем от участников письменной подготовки презентации на листах флипчарта. Письменная подготовка дает видимый результат, который могут оценить и тренер, и участники. Флипчарт помогает выступающему опереться на текст. В письменном тексте отлично видны противоречия и ошибки, что позволяет сделать анализ работы более точным и объективным. Наконец, текст на флипчарте обеспечивает возможность дальнейшей самостоятельной работы участников.

Активизация участников в тренинге — это не наша задача. Но мы всегда предупреждаем участников, что максимальный результат от работы в группе получит именно выступающий. Вопросы будут обращены к нему. Подготовка выступления потребует дополнительных усилий. Больше усилий — больше результатов.

Именно поэтому одно из требований к выступающему — выступление «у доски». Реплики с места выглядят неубедительно. Презентация у доски дисциплинирует, заставляет относиться к выступлению и ответам на вопросы ответственно. Презентация у доски всегда является дополнительным бонусом для всех участников, поскольку дает возможность отработать навыки публичных выступлений, аргументации, отстаивания своей позиции.

Работа над ошибками и закрепление материала

Работая над программой тренинга, подумайте о возможности закрепления материала и исправления ошибок, допущенных участниками. Обратите внимание, что понимания и исправления допущенных ошибок не произойдет, если тренер ограничится только указанием на них. Работа над ошибками должна быть выполнена участниками самостоятельно или в группах и может стать элементом каждого задания или предметом специального занятия.

Одним из методов работы над ошибками может стать обязательное требование по окончании каждого задания разработать рекомендации по дальнейшему применению. В длительных учебных программах, предполагающих выработку сложных решений или отработку комплексных профессиональных навыков, можно предусмотреть площадку для подготовки специальных тематических докладов по теме. Это позволяет участникам найти пути преодоления проблем и закрепить пройденный материал.

В тренинге может возникнуть ситуация, когда все участники во всех группах совершают одинаковые ошибки. На этот факт обратите особое внимание. Скорее всего, при объяснении задания была допущена неточность.

Работа над ошибками и выработка рекомендаций позволяет в тренинге достичь тот самый эффект «пазла», когда множество разрозненных деталей собирается в единую картинку.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь — обеспечение реакции на происходящее и демонстрация эмоциональных, этических, профессиональных приоритетов. В случае успеха и достижений она носит одобрительный характер. В случае нарушения общепринятых правил, процедур, норм, содержательных ошибок — контролирующий и направляющий.

Существует устойчивое мнение, что обратная связь в тренинге должна быть исключительно позитивной. Проще говоря, участника тренинга за все нужно хвалить, поскольку в противном случае якобы нарушается групповое взаимодействие, а также наносится серьезный урон ощущению безопасности. На самом деле, если тренинг не терапевтический и задача коррекции не стоит, то особое внимание к безопасности не очень понятно и напоминает простое

попустительство. Никто не обещал взрослым специалистам такого же лояльного отношения к себе на рабочем месте. Более того, на тренинг приходят именно научиться, а не услышать, что все и так великолепно.

Практика положительного подкрепления пришла, на наш взгляд, из трех основных источников: политического образования, «клиентоориентированного» подхода и психотерапии.

Программы политического образования для взрослых в первую очередь были направлены на изменение системных установок. Однако поскольку оборотная сторона смены системы координат — глубокий личностный кризис и переоценка ценностей, то одной из главных задач проводников новых идей было — сохранение и воспитание ЛОЯЛЬНОСТИ «инновационных» групп. Если перевести это на язык тренинга, то, предлагая новые модели общественного устройства, эмиссары, должны были максимально смягчить удар и, по возможности, придать мероприятию человеческое лицо. Это на заре перестройки делалось двумя методами. Первый — великолепные бытовые условия, которые окружали группу: «пять звезд», обеды, крахмальные скатерти. И второй — максимальная лояльность по отношению к группе во время содержательной части: «И ты прав, и ты прав». Наиболее острые моменты «переназывались» в демократическом «позитивном» ключе. Именно так уборщица становилась «техническим работником».

Вторая волна «безопасности» клиентов-участников обрушилась с повсеместным приходом платного образования. Существует опыт «частных» школ, где ни в коем случае нельзя усомниться в правоте ученика. Поскольку, во-первых, нельзя травмировать детскую психику, а во-вторых, потому что родители могут выбрать более «лояльную» школу и оплачивать уже ее услуги. Не будем обсуждать результаты такого обучения, об этом красноречиво говорят мини-резюме на Job-сайтах. Половина из соискателей ищут работу «помощника», а треть работодателей не прочь «помощника» на работу пригласить.

Очевидно, тренинг является платным элементом образования. Здесь, как и везде, есть свои плюсы и свои минусы. Плюс в том, что эта сфера уже дает работу многим и многим специалистам. Специфика в том, что в отличие от множества других услуг работа тренера должна не только «нравиться», но и быть реально полезной.

И третий, соответственно, терапевтический подход вызывает наименьшее количество вопросов, поскольку к больным людям и отношение особое. Однако мы рассматриваем ситуацию тренинга применительно к здоровым и конкурентоспособным участникам.

У тренера действительно непростая задача: используя обратную связь, он должен одновременно обеспечить и доброжелательную атмосферу, и критическую оценку результатов работы. На практике это не очень сложно — нужно просто не путать вежливость, внимание, участие, благодаря которым создается общий настрой и необходимость анализа, экспертизы, обнаружения причин возникновения ошибок.

Для структурирования процессов обратной связи в тренинге мы можем выделить четыре основных направления:

1. дисциплина;
2. анализ групповой и индивидуальной работы участников;
3. подведение итогов работы тренинга/тренера.
4. ответы на вопросы участников:

Прежде чем подробно рассматривать каждый из пунктов, необходимо сказать об общих принципах предоставления обратной связи в тренинге. Поскольку эффективность обратной связи зависит не только от того, что будет высказано: критический комментарий или одобрение, но и, в большей степени, от того, каким образом комментарий будет предоставлен.

Три принципа обратной связи

Начнем с трех принципов, определяющих эффективную обратную связь в тренинге.

Первый — это единство процедурных и содержательных стандартов тренинга. Проще говоря, это означает отсутствие противоречий в отношении тренера к содержанию тренинга.

Например, если в концепции тренинга методы А, Б и В принято считать эффективными, то структура тренинга и аналитические комментарии тренера не должны этому противоречить. Невозможно в первой части тренинга говорить о том, что игра позволит отработать управленческие навыки, а по окончании игры попросить слушателей не принимать все близко к сердцу, поскольку это была только игра. Очевидное противоречие вызовет вполне понятное сопротивление участников.

Не стоит проявлять предпочтительное отношение к группе или к одному из участников на основе принципа «нравится — не нравится», опираясь на личные симпатии или антипатии.

Второй принцип эффективной обратной связи в тренинге — публичность. Это означает, что все комментарии тренера, вне зависимости от характера (позитивные или негативные), должны быть произнесены публично, а не выноситься в кулуары или в личные разговоры с одним из участников.

Публичность обратной связи позволяет достичь сразу нескольких результатов:

- ◆ формирование единых организационных и содержательных стандартов групповой работы;
- ◆ отсутствие слухов и сплетен;
- ◆ отсутствие двоякого толкования;
- ◆ отсутствие необходимости повторять два раза одно и то же.

И третий принцип обратной связи в тренинге — корректность. Поскольку обратная связь в тренинге может носить не только позитивный, но и критический характер, то основная задача тренера не превратить аналитический разбор работы в банальное оскорбление. Как избежать смещения акцентов с предмета обучения на личность участника? Что вызывает гарантированный протест со стороны участников? Этот вопрос актуален и для новичков, и для опытных тренеров.

Для начала перечислим факторы, которые плачевно скажутся на взаимоотношениях с группой и поставят под сомнение всю предыдущую и последующую работу.

Так, к запрещенным лексическим и содержательным оборотам отнесем все, что носит дискриминирующий характер по отношению к одному участнику или группе — это акценты на национальную, тендерную, региональную, профессиональную или возрастную принадлежность. Классические примеры: «В Вашем возрасте...», «Откуда в Вашем городе...», «Что Вы хотите, это же...», «Вы высказываете типично женскую/мужскую точку зрения...», «Именно так думают гуманитарии/технари...». К дискриминирующим факторам мы также отнесем некорректные и двусмысленные анекдоты на национальную тему и все, что касается взаимоотношения полов.

В ответ на каждое из подобных высказываний тренер рискует вызвать не только протест одного из участников, но и неприятие всей группы. На следующем этапе он может услышать те же реплики относительно собственной работы просто потому, что сам задал предел допустимого поведения.

Поэтому из соображений безопасности мы делать это категорически не рекомендуем.

Также следует избегать собственного негативного отношения к своим же комментариям. Для того чтобы давать корректные комментарии, тренер, в первую очередь, сам должен быть убежден в их адекватности и не думать, что, высказывая критическое отношение, делает что-то неприличное. Если это действительно так, то от комментария лучше воздержаться.

И последнее, что крайне негативно влияет на предоставление адекватной обратной связи, — это тон. Реплики на повышенных тонах со стороны тренера недопустимы. Это всегда демонстрирует слабость позиций и неуверенность в собственных силах.

Что делает обратную связь в тренинге максимально корректной? Первое — это экспертная позиция, тренер действительно должен великолепно разбираться в вопросе, о котором идет речь. Второе — обращение к собственному опыту. Примеры из личного опыта, а также известные тренеру позитивные примеры необходимы для аргументации основных положений тренинга. И третье, что подтверждает легитимность позиции тренера, — действительное желание научить участников. Если педагогическая мотивация тренера недостаточно велика, самым большим сомнением относительно собственной компетенции будет: «А я-то что здесь делаю?»

ГДЕ НУЖНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Пионер — всем пример

Начнем с элементарного — обеспечения норм поведения в группе. Несмотря на то что в тренинге происходит работа со взрослыми, вопросы о нормах поведения возникают часто. Это широкий круг вопросов, который охватывает отношения участников между собой, отношение к тренеру, громкие разговоры по мобильному телефону, опоздания и др. Однако, в отличие от детской аудитории, где замечания считаются нормой, делать замечания взрослым людям как-то не принято. Мы наблюдали, как тренеры не торопятся выражать свое отношение к грубости, пошлости, проявлениям нетерпимости участников. Однажды пришлось быть свидетелями пренебрежительной сцены, когда один из участников в грубой форме не позволил другому высказаться. Тренер оставил инцидент без внимания. Всем стало не по себе.

Что делать? В обычной жизни все можно списать на естественный отбор и позволить победить сильнейшему, однако ситуация в тренинге принципиально отличается. В обычной жизни если вы вспылили, то можете уйти и не видаться с обидчиком от часа до пяти лет. В тренинге участники должны не только продолжать взаимодействие, но и быть открытыми к обучению. В состоянии обиды это сделать практически невозможно. Именно поэтому тренер не может позволить, в

первую очередь, себе натянутые, вздорные и агрессивные отношения между участниками тренинга.

Делать или не делать замечание? Если делать, то в какой форме? Как избежать вопроса «Вы кто такой, чтобы делать мне замечание?» Прежде чем отвечать, отметим, что мы считаем такого рода ситуации в подготовленном тренинге, скорее, исключением, чем нормой. Однако если нештатная ситуация все-таки произошла, восстановить рамки недопустимого необходимо.

Наши коллеги предлагают два основных действенных метода. Первый — гуманный — перед началом тренинга в общей дискуссии составить «контракт», в котором закрепить основные принципы поведения на тренинге: не грубить, не перебивать, не опаздывать и др. Далее, по ходу занятий, обращаться к «контракту» в случае нарушения норм. Для новичков это неплохой метод, который на самом деле позволит некоторое время удерживать участников в рамках приличий.

Второй метод в случае проявления антиобщественного поведения — публично обсудить участника и в итоге заклеить позором недостойного члена общества. На наш взгляд, «линчевание» не самый лучший метод.

Основной вопрос, как всегда, в ответственности. Кто возьмет на себя смелость говорить, что хорошо, что плохо? Очевидно, легче, оставаясь в тени, сослаться на мнение всего коллектива. Однако именно тренер несет ответственность за дисциплину и отсутствие эксцессов в тренинге.

Как обеспечить дисциплину на тренинге? Существует только два способа: регламент и личный пример. Если тренер не объяснил правила поведения с самого начала — никто не будет их выполнять. Если опаздывает, участники не будут относиться к расписанию серьезно. Если отвечает на телефонные звонки, не удивляйтесь, что участники интересуются жизнью за окнами аудитории. Выход один — сосредоточьтесь на тренинге. И участники тоже подтянутся.

«Разбор полетов»

Дисциплина, являясь важным элементом тренинга, не является его результатом. Формируя поведение «что допустимо, что не допустимо», тренер фактически задает одну из форм работы. Однако тренинг состоит не только из формы, но и из содержания, а также ответа на вопрос «Чему научатся участники после тренинга?».

Анализ групповой работы или «разбор полетов» — ключевой элемент тренинга, поскольку именно он лежит в основе методических рекомендаций и обучающего эффекта.

К сожалению, до сих пор вопросы содержания обучения часто подменяются рассмотрением внешних проявления участников. Так, например, вместо предложенной модели корпоративной культуры тренер начинает сопоставлять, насколько активно или пассивно, агрессивно или, наоборот, лояльно участники работали в группе.

Эта проблема особенно характерна для использования игровых методов. Несмотря на развлекательный формат групповой работы, по ее окончании совершенно нет места для анализа. К игровым результатам невозможно отнестись ни критически, ни одобрительно, так как предложенная ситуация изначально не существует. Поэтому анализ на уровне «активный — пассивный» всегда дает привычную рекомендацию: «Поактивнее, товарищи, поактивнее».

Оценка поведения участников не является задачей тренинга. Создание нормальной рабочей атмосферы — только необходимая часть работы. Если же вместо замечаний и рекомендаций по существу тренер переходит на «разбор» личности, то, скорее всего, сказать по содержанию ему нечего.

Еще один тип «анализа», который встречается достаточно часто, — зачитывание «ключей» к заданиям. Это может быть тест (психологический, социометрический и др.) или же «кейс» с описанием производственной ситуации. По окончании тестирования или разбора ситуации тренер зачитывает правильный ответ, что и является результатом групповой работы.

На наш взгляд, основная суть «зачитывания» — нежелание тренера высказать собственную точку зрения и перекладывание ответственности за оценку результатов работы и обратную связь на третью сторону, это могут быть великие ученые, академики, представители зарубежных бизнес-школ — все те, кто эти материалы разработал. Но в этом случае возникает вопрос, при чем здесь тренер? Какова его роль в тренинге? Библиография, подбор материалов и тематических тестов не является достаточным условием для проведения тренинга. При нехватке теоретического материала специалисты обращаются напрямую к источникам. Если же они выбирают тренинг, то и задача тренера представить тему шире, чем это трактуется в прессе, книгах или тестах.

Иногда разбор полетов представлен просмотром и обсуждением видеозаписи работы участника. Это, конечно, задачу тренера облегчает, поскольку камера все беспристрастно фиксирует и демонстрирует. Участники обычно находятся под сильным впечатлением от увиденного, и можно

предположить, что видеозапись дает огромный обучающий эффект. Но это не совсем так. Видеозапись на тренинге существует в трех плоскостях:

- ◆ технической,
- ◆ этической,
- ◆ методической.

Современные средства видеозаписи делают процесс более простым и легким, чем несколько лет назад. Нет опасений, что специально подготовленный ассистент, ответственный за видеозапись, будет мешать участникам. Но техника имеет обыкновение ломаться, выключаться и все равно потребует специального внимания. Дополнительные затраты и усилия — вот первая и самая простая причина, по которой мы не пользуемся видеозаписью.

Вторая причина — вопрос этический. Обычно участники узнают последними, что тренинг будет сниматься на видеокамеру. Спрашивать участников о согласии у нас как-то не принято. Мы сами оказались в такой ситуации, посетив открытый тренинг наших коллег. В процессе занятий была дана команда «потрогать за голову соседа справа», и наше участие в сомнительном упражнении оказалось в чьем-то видеоархиве.

Третья причина — методическая. Под прицелом видеокамеры участники думают о том, как они выглядят, а не о задании, которое необходимо выполнить. Видеокамера усиливает дисциплину. Никому не хочется быть запечатленным в неподходящий момент. Никто не знает, кому будут показывать видеофильм? Вдруг — начальству? В мыслях о возможных последствиях участники видят и обращают внимание только на себя. Акценты смещаются на поведение, а содержание работы уходит на второй план.

Исходя из трех указанных причин, мы стараемся в своей работе видеозапись не использовать.

Несмотря на впечатление, что в процессе «разбора полетов» больше всех волнуются участники, для тренера это также огромная ответственность. Прежде всего, потому, что для объективной оценки результатов у ведущего должно быть свое видение, концепция, представления об адекватном выполнении задания.

Пожалуй, синтез — самое сложное в аналитической работе с группой. «Сборка» возможна лишь в том случае, если у тренера есть собственное целостное представление о новой системе координат, новых правилах и процедурах, новых условиях. Вы должны иметь собственное мнение, аргументы в его пользу. Собственно говоря, именно это дает право учить взрослых людей. В противном случае вы сильно рискуете оставить своих участников «разобранными», расстроенными и разочарованными на самых ранних этапах тренинга.

В синтезе особенно важна предварительная подготовка. Для того чтобы «собрать» участников, вам придется заранее определить:

1. причины проблем, которые существуют на рабочих местах участников;
2. условия, которые позволят изменить ситуацию;
3. возможности участников по изменению ситуации;
4. практические рекомендации по изменению ситуации.

Не надейтесь на то, что ответы на эти вопросы будут выявлены или прояснятся во время дискуссий и презентаций. Вам все должно быть известно заранее. Опирайтесь на подготовку, а не на импровизацию.

Очевидно, эта задачка сложнее, чем организация бега в мешках или тестирование с готовыми «ключами». Но мы по-прежнему говорим об интенсивном тренинге, а не развлечении участников.

Поэтому вне зависимости, проводите вы корпоративный тренинг или открытую программу, готовьтесь анализировать заранее. Участникам неинтересно, как долго происходила подготовка, но ваша компетентность и квалификация всегда востребованы. Постоянно изучайте любую открытую информацию о компаниях (компаниях), в которых работают участники, о тенденциях в отрасли, законодательстве, в конкретной организации, на рынке труда.

Однако самая тщательная предварительная подготовка не должна вас расслаблять. Опытные тренеры знают, как часто меняется ситуация на тренинге: ведь опыт, интересы и активность участников разные. Приготовьтесь к тому, что расхождения в прогнозе и реальной ситуации в ходе занятий тоже возможны. Соотносите происходящее на тренинге с вашей предварительной гипотезой. Наблюдайте, внимательно слушайте участников. Это позволит уточнить (подтвердить или опровергнуть) ваши первоначальные представления, откорректировать рекомендации.

Только синтез создает впечатление наполненности, целостности, завершенности упражнения, занятия, дня. Отдельных «сборительных» видов деятельности в тренинге нет. Поэтому и в лекционной части, и в групповой, дискуссионной работе всегда оставляйте площадку для

«сборки». Подводите итоги, резюмируйте сказанное, повторяйте, приводите аргументы, переспрашивайте. Утверждайте, уверенно ведите участников к запланированному результату. Отказ от анализа выполненных упражнений можно объяснить только очень слабой подготовкой тренера. Поскольку, если выполнение задания демонстрирует знания, навыки, работоспособность и сообразительность участников, то анализ заданий — очевидный призыв к тренеру: «Покажи, на что ты способен!». И когда особых способностей не обнаруживается, то разочарование не имеет границ.

Если собственных представлений у тренера нет, их отсутствие традиционно скрывается за «игрой на понижение»: «Сразу видно, Сергей — интересный человек», «Мы знаем, какую роль для Вас это играет», или за подчеркнуто вежливыми, но бессодержательными формулами: «Спасибо за презентацию, Петр, Ваша группа прекрасно поработала».

Но и в случае, когда у тренера есть свои представления, сложности остаются. Нередко тренеры испытывают сомнения, стоит ли вообще критиковать участников за невыполненное задание.

Самая главная проблема любого тренера — сказать участнику «нет». Или, иначе говоря, указать участнику на его ошибки, ради исправления которых он на тренинг пришел. Но на практике это оказывается не так просто. И как только вы говорите участнику «нет», тут и проявляется групповая динамика во всем многообразии. Наиболее циничные специалисты из нашей сферы эту задачу перед собой вообще не ставят. Спокойно соглашаясь с тем, что «один глаз на Кавказ, другой в Арзамас» — это норма.

Обращать внимание на недостатки нужно обязательно. В противном случае стираются представления о границе между знанием и незнанием, сделанной и несделанной работой, а участники покидают тренинг с теми же заблуждениями, с какими и пришли. Не задачи тренера переделывать взрослых людей, но если они пришли на тренинг — задача тренера ошибки увидеть, исправить, а не бояться их.

Очевидно, в процессе анализа, участники ждут поощрения своих действий. Парадоксально, но авансированная похвала может «выключить» группу и привести к провалу при выполнении следующего упражнения. «Головокружение от успехов» мешает сосредоточиться. Поэтому не только с критикой, но и с позитивной оценкой стоит обращаться бережно.

Рассматривая тактические особенности анализа работы участников, стоит обратить внимание на то, что любые комментарии лучше начинать с позитивных оценок. А в случае если задание выполнено некорректно, необходимо объяснить, как именно оно должно быть сделано. Если в презентации участвуют несколько групп, при анализе следует обратить особое внимание на тенденции, характерные для работы всей аудитории. По итогам презентационной работы необходимо сделать общий вывод и подчеркнуть, каким именно навыкам были обучены участники.

Отметим, что анализ требует пересмотра сложившихся взглядов, стереотипов, высвечивает проблемы, вносит сомнения и критику. Для синтеза результатов тренеру необходимо иметь собственные представления об оценке результатов, принципах формирования новых профессиональных представлений, подходах, мнениях.

Таким образом, при анализе решений, разработанных участниками в группе, перед тренером будут стоять две основные проблемы.

Первая — компетентность в обсуждаемом вопросе. До начала работы в группе тренер должен знать, какими будут ее результаты. В отличие от группы тренер на тренинге НЕ УЧИТСЯ, не осваивает материал вместе с группой и всегда должен быть готов к рассмотрению типовых вопросов. Именно это позволяет вести группу к планируемым результатам и контролировать любые отклонения от маршрута. На каждом этапе «полета» тренер должен понимать, в какой точке находится он и группа. «Разбор полетов» — это в том числе и проверка тренера на прочность, на опыт, знания, кругозор.

Обратную связь, направленную на общее понимание, отлично обеспечивает работа с флипчартом. Пишите, рисуйте, объясняйте свое мнение, мысли и подходы при помощи флипчарта. Иногда одна картинка, один график может разрядить обстановку и предоставить аудитории убедительные аргументы. Однако и в этом случае злоупотреблять не стоит. Визуальные средства усиливают эффект восприятия. Поэтому используйте проверенные, понятные и четкие схемы, таблицы, диаграммы.

Основные условия эффективной обратной связи при анализе работы участников: комментарий, ответ на вопрос, причем сам вопрос произносится от первого лица с обозначением собственной позиции, личного отношения. Тренер должен быть готов ответить, почему он так считает, что дает

право или основания так говорить. Не стоит прятаться за общепринятое мнение или выступать от имени другого лица. Участникам важно знать, что именно тренер думает по сложному или спорному вопросу.

Вторая проблема тренера при «разборе полетов» — опасность создать напряженную обстановку, получить сопротивление в ответ. Очевидно, на тренинге не имеет смысла выступать в традициях средней школы — «садись, два». Анализ — не выставление отметок, но оценка результатов работы должна быть обязательно дана.

Придерживаясь трех основных принципов обратной связи (адекватность содержания, публичность и корректность в личном обращении), тренер всегда будет на высоте. Владение содержанием вместе с корректным обращением и аргументами, высказанными вслух, не оставят места для взаимных претензий. Участники хотят знать, что они сделали хорошо, что плохо и почему. В этом нет ничего особенного или обидного. Поэтому не стоит опасаться высказывать критические замечания, участники пришли учиться, в том числе учиться на своих и чужих ошибках. Специалисты, чья основная жизненная формула: «Я гений — прочь, сомненья», попадают на тренинг не так часто, как это может показаться.

Свет мой, зеркальце, скажи

Соблазн узнать о том, как вас оценивают окружающие, чрезвычайно велик. Это имеет прямое отношение и к тренерской работе. Возможно, из спортивного интереса или в силу гуманистических представлений о себе и людях очень часто в конце тренинга, как подтверждение своим мыслям, хочется задать вопросы: «Чему вы научились?», «Считаете ли вы тренинг эффективным?», «Каково ваше мнение относительно тренинга?».

Этот порыв скорее эмоциональный и в меньшей степени относится к оценке эффективности тренинга. В процессе тренинга участники, так или иначе, дают обратную связь: выполняют задания, задают вопросы, реагируют на ответы. Однако на этапе завершения занятий отзыв несет решающее значение, так как создает итоговое впечатление, которое больше не изменить.

Поэтому на заключительном этапе, во избежание непредвиденных ситуаций, обратную связь со стороны участников стоит формализовать. Разделить дело и эмоции, предоставив участникам и формальную, и неформальную площадку для их проявления. Из нашей практики мы можем сказать, что формальная часть — простая анкета, состоящая из четырех вопросов, в которой можно высказать мнение и рекомендации по содержанию и организации тренинга. А эмоции и впечатления лучше всего выразить в жанре ответной речи во время вручения сертификатов. Все остальные впечатления, надежды, сомнения, восторги и взаимные пожелания найдут достойное место в кулуарах.

Линия Маннергейма

Честно говоря, без вопросов на тренинге скучно. Отсутствие вопросов всегда оставляет осадок, и неясно: может, ты чего-то недосказал или участники недопоняли. Или же выступление имело эффект гранитной плиты, из-под которой не только вопрос задать невозможно, но и вылезти с трудом. Так было у нас на выставке «Консалтинг для малого бизнеса». Вооружившись до зубов слайдами, раздаточными материалами и деловыми костюмами, мы обрушились на участников ураганным огнем. Рассказали про тренинги, про нашу работу, про «что такое хорошо и что такое плохо». После безупречного во всех отношениях выступления малый бизнес пригнулся. Ошарашенные слушатели не могли вымолвить ни слова, кроме как, цитируя Кису Воробьянинова, приговаривать: «Да уж...».

Отсутствие вопросов на тренинге, так или иначе, сигнал о недопонимании, избытке или недостатке информации. И в то же время, как только вопросы появляются — умри все живое! — оборону, которая строится тренерами вокруг вопросов участников, можно сравнить только с финской линией Маннергейма.

Начнем с того, что участник, который задает вопросы сложнее, чем пол, возраст и цвет волос тренера, — характеризуется как трудный. А классика российского тренингового движения сама формулирует практику ответов на вопросы в следующих глаголах: «выкручиваться», «отбредиваться», «выворачиваться», «противостоять». Для борьбы с участниками, которые уже по умолчанию попали в «класс коррекции», предлагаются следующие испытанные способы.

Первый и самый простой метод — на вопросы не отвечать, так как тренер не обязан отвечать на все вопросы. На вопрос можно не отвечать, посчитав его нецелесообразным. Но где тогда критерии целесообразности?

Второй — особый кайф, получив «острый» и нестандартный вопрос (что такое острый, тоже непонятно), воспользоваться опытом студенческих экзаменов и, начав с незнакомой темы,

например о муравьях, сразу перейти к знакомой — о слонах.

Третий метод — не побоимся этого слова, психологическая подготовка. Почему-то принято считать, что задающий вопросы не хочет получить ответ, а хочет привлечь к себе внимание, что называется, стремится «снискать славу, проехавшись на вашей шее». Для менее агрессивных подойдет диагноз «нехватка человеческого внимания, признания». Или же можно убеждать себя в том, что, задавая вопрос, люди, скорее, хотят продемонстрировать свою эрудицию, чем разобраться в теме.

Четвертый метод борьбы с вопросами используется в рамках концепции «доктор меня игнорируют — следующий». Он чрезвычайно прост: поблагодарить за вопрос, не ответить на него и передать слово для следующего вопроса.

Пятый метод, неоднократно проверенный в боях, — публичное унижение спрашивающего. Например, обращение «...Вы, женщина-мужчина-молодая-старая-студентка-пенсионерка сами-то когда-нибудь...». Или просто оскорбительные комментарии, формально не содержащие неприличных слов — «задавайте острые вопросы, а не тупые». Сущность этого метода одна — всеми доступными средствами выставить спрашивающего идиотом.

Шестой метод, обязательный к исполнению во всех предыдущих случаях, — перефразирование сути вопроса.

Скажите, человек в здравом уме и трезвой памяти, понимая, каким образом происходит подготовка тренера к ответам на вопросы, будет что-нибудь спрашивать? Нет. И мы нет.

Однажды мы были на презентации популярного тренера. Перед презентацией «на разогреве» выступали два «молодых и перспективных» начинающих тренера с песней «Да здравствует наш Карабас удалой». Маэстро волновался не на шутку. Это выражалось в том, что раз в десять-пятнадцать минут из царской ложи в аудиторию летели очень неоднозначные шутки и комментарии. Обойдемся без примеров. Аудитория стыдливо хихикала. Маэстро был знаменит.

После чего состоялась вполне трогательная, даже можно сказать, беззащитная презентация. Речь грамотная, образная, емкая. Выглядела звезда привлекательно — загадочный взгляд, черная водолазка, эффектная серебряная пряжка. И вот время подошло к вопросам. Зал молчал как убитый. И мы вместе с ним. Предварительная, на разогреве, подготовка научила аудиторию надеяться только на себя и лишних вопросов не задавать. У нас были вопросы, и даже не один, и у людей, наверное, были. Только вот дураков не было.

В поисках философского камня

Что же происходит с вопросами? На какие вопросы можно и нужно отвечать, какие действительно стоит оставить без внимания. Существует три группы вопросов, которые возникают на тренинге:

1. вопросы про тренера;
2. вопросы про тренинг;
3. вопросы про другое.

Думаем, что самыми простыми для ответа должны быть вопросы, касающиеся непосредственно тренера. Всегда возникают вопросы относительно образования, опыта работы, статуса, личных взглядов и предпочтений тренера. Можно ли их считать трудными? Нет. Трудными эти вопросы становятся тогда, когда тренер на них не ответил в первой части своего выступления. Если слушатели не получили достаточных представлений о тренере и его квалификации, любой нестандартный или спорный тезис из его уст может восприниматься неоднозначно. Основной лейтмотив вопросов: «Что позволяет вам так говорить?». По форме вопросы могут быть достаточно жесткими, в зависимости от уровня воспитания конкретного участника. Но чем больше тренер будет темнить относительно своего опыта и возможностей, тем больше шансов превратить все вопросы в «трудные». Поэтому рекомендуем сразу расставить все точки над «i».

Вторая часть вопросов про тренера — личные. Они могут касаться гонорара, личной жизни, количества зарегистрированных браков и детей. На эти вопросы отвечать необязательно. Но, честно говоря, они никогда не возникают на пустом месте, и, если до них дошло дело, то ищите причину не в самих вопросах, а в вашей работе.

Следующая группа вопросов — про тренинг, все, что связано с содержанием, организацией, методикой и результатами тренинга. Как правило, эти вопросы решаются заранее, но если они возникли на тренинге — тренер обязан на них ответить. Вопросы по содержанию включают два момента: «Будет ли то, другое, пятое, десятое?». Или, в случае ухода от темы, участники вопрошают: «Доколе?». Поэтому, готовясь к тренингу, нужно четко понимать, что вы планируете включить в тренинг, что нет и почему?

Вопросы по организации тренинга, несмотря на безобидность, способны попортить нервы самым

стойким. Круг этих вопросов чрезвычайно широк: где отметить командировочные, когда мы уезжаем/приезжаем, почему обед в два, а не в три, почему в номере нет воды, где бассейн, где вода в бассейне, можно ли организовать продажу книг на тренинге и т. д. Это реальные вопросы, с которыми мы сталкиваемся на каждом тренинге. Организационные вопросы способны убить тренинг, если они возникают и начинают обсуждаться во время содержательной работы. Поэтому наше основное правило — запрет на обсуждение оргвопросов во время тренинга. Вся организация обсуждается в перерывах или по окончании рабочего дня.

Методика и результаты тренинга тесно взаимосвязаны. Основной пафос вопросов — «Как при помощи предложенной методики мы можем достигнуть предполагаемых результатов?». Частая причина для возникновения таких вопросов — игровые методы. Люди не верят, что, поиграв в игру, они станут обладателями знаний и навыков. Однако говоря о принципе ответов на вопросы, тренер должен четко разъяснить, каковы преимущества метода и каким образом благодаря этому будет достигнут запланированный результат. Если это вызывает трудности — вопрос и к методу, и к тренеру.

И третья группа вопросов — вопросы «про другое». Что это за вопросы? Они могут касаться каких угодно пограничных с тренингом тем, затрагивать темы других занятий. В тренинге для тренеров у нас часто возникают такие вопросы. Например, участника интересует тема тренинга, но в разрезе реорганизации отрасли. Можем ли мы ответить на такой вопрос в непрофильном тренинге? Конечно, нет. Для этого нет ни места, ни времени. Поэтому в рамках ответов на вопросы рекомендуем строго придерживаться заявленной тематики. Но относительно вашего тренинга и своего места в нем — вы должны знать все. Более того, практика показывает, что вопросы в рамках одной темы одинаковы, и Америки никто не открывает.

Вопросы на поражение

После вопросов, которые должны быть и будут обязательно, перейдем к вопросам «на поражение».

Прежде чем говорить о «вопросах на поражение», необходимо понимать, откуда они возникают. Есть два экстремальных случая, когда участник или участники действительно представляют серьезную опасность для репутации тренера. Вот они:

1. Тренер недостаточно владеет предметом или позволяет неуважительное отношение к аудитории.

2. В аудитории находятся люди (или человек), открыто конкурирующие с тренером.

Как ни странно и нелояльно это звучит по отношению к тренерскому сообществу и к нам самим, однако случаи, когда тренера «заносит», случаются достаточно часто.

Самое простое — нехватка у тренера предметных знаний. Здесь от квалифицированных участников пощады не жди, поэтому повторяем еще раз — надо готовиться. Второй фактор, вызывающий протест аудитории, — скорее этический. Пренебрежительно-уничтожительное отношение к кому-либо, откровенная ложь, хамство, провозглашение ценностей, несовместимых с преподавательской позицией. Все это терпится до поры до времени. В конечном счете, находится участник, которому хватает драйва поставить тренера-фантомаса на место. Если тренер опытный, то начнется борьба методом «изысканного издевательства»: «Вы "активный/пассивный/креативный", не могу с вами не согласиться». А если — «зеленый», то вообще тренинг может быть сорван. Всем спасибо, все свободны.

Иная ситуация, если в аудитории оказались люди, реально конкурирующие с тренером за влияние, уважение и почет, деньги или клиентов. Такие ситуации тоже случаются. Этот мотив не имеет никакого отношения к «желанию быть услышанным». Как правило, такие люди знают, на что идут, владеют методами работы с группой и при случае бьют наотмашь. Что делать? Если вы знаете этого человека, не пытайтесь договориться «до», здесь нет места для жалости. Ему невозможно понравиться. Если вы незнакомы, просто понимайте, что такая ситуация возможна. Самое действенное поведение — не подставляться и предвосхищать все возможные острые углы: «Мы не сказали про это, потому что...», «На этом вопросе мы остановимся во второй половине дня», «Несмотря на то, что вопроса не прозвучало, необходимо сказать о...». Манеры и стиль английской королевы будут как нельзя кстати.

Первая заповедь при ответе на трудные вопросы — не доводить вопросы до состояния «трудности». Поскольку трудным вопрос делает не столько содержание, сколько, как мы уже говорили, интонация.

Второе преимущество тренера — президиум. У преподавателя всегда есть кредит доверия, и при отсутствии ярко выраженных провалов есть все шансы провести обучение в обстановке

взаимопонимания и поддержки.

Третий фактор — на самом деле, отвечать на вопросы огромное удовольствие. Вопросы всегда демонстрируют востребованность, интерес к теме, возможность показать себя. Все интервью основаны на вопросах и ответах, и от желающих проявить себя на страницах печати нет отбоя.

Общие рекомендации

На тренинге вопросы могут носить разный характер. Участники могут попросить уточнить, потребовать дополнительных аргументов, подтвердить или продемонстрировать эффективность какого-либо из методов. В любом случае, вопросы — обратная связь с участниками, желание диалога. Ответы на вопросы позволяют дать развернутый комментарий, уточнить и специально обозначить проблемы, которые остались в тени. Воспринимайте вопросы как предоставленную возможность:

- ◆ убедить участников,
- ◆ поддержать участников,
- ◆ обеспечить общее понимание в группе.

Отвечая на вопросы, необходимо точно знать, какую из указанных задач вы решаете и какую роль ответ на вопрос может сыграть для развития тренинга. Поэтому не торопитесь отвечать. Вне зависимости от опыта публичного ответа на вопросы оставляйте для себя возможность собраться и контролировать и свое состояние, и тренинг. Вы имеете право подумать.

В пособиях по организации дискуссионных форм работы часто пишут о трюках уклонения от вопросов. Например, переадресовать вопрос аудитории. Но, работая с взрослыми, помните, что любые трюки заметны. Не считайте аудиторию слабее или глупее. Не стоит отвечать на вопросы односложно: «да» или «нет». Поскольку вопросы аудитории демонстрируют желание и интерес к общению, а односложные ответы могут закрыть диалог.

Еще один из самых важных методов при ответах на вопросы — регламент. Участники должны точно знать, когда вопросы приветствуются, а когда они неуместны. Мы не рекомендуем поощрять вопросы во время лекционной части или серьезной групповой работы. Вопросы во время лекции могут сбить выступающего, единичные вопросы во время групповой работы не позволяют сделать ответ на вопрос достоянием всей аудитории. Поэтому оставляйте специальное время для вопросов, в рамках которого также заявляйте регламент. Самый простой и испытанный способ, прежде чем задать вопрос, — поднять руку. Оставляйте за собой право отвечать на вопросы только в установленное время и обязательно предупреждайте аудиторию о правилах ответа на вопросы.

В группе всегда есть самые активные, любознательные, открытые участники. Именно они являются лидерами во всех дискуссионных формах, позволяют вывести тему обсуждения в более широкий контекст. С такими участниками интересно беседовать. Однако не стоит превращать сессию ответов на вопросы в диалог с одним участником. Старайтесь равномерно уделять внимание всем слушателям. Говоря про допустимый или недопустимый тон или содержание вопросов, отметим, что вопросы не возникают в начале тренинговой сессии. Перед этим участники получают возможность как минимум познакомиться с тренером, его стилем работы, профессиональными ценностями, а также принять участие в упражнении или послушать лекцию. И только потом вопросы. А это значит, что тренер уже задал общие рамки допустимого.

Если в качестве примеров тренер приводил сомнительные анекдоты, позволял горячность и невыдержанность, перешел на «ты», проявлял интерес к вопросам, носящим сугубо личный характер, — не удивляйтесь особенностям человеческой природы, теперь их очередь.

Основные принципы ответов на вопросы

- ◆ Очень малая часть вопросов может быть квалифицирована как «трудные». Основная трудность восприятия вопросов — это тон, каким вопросы были заданы.
- ◆ Тренер ответственен за создание спокойной уважительной обстановки на тренинге, которая призвана предотвратить появление неуважительных вопросов, основной инструмент тренера — личный пример.
- ◆ Для того чтобы с блеском отвечать на вопросы, необходимо максимально полно владеть содержанием в рамках темы тренинга.
- ◆ Не стоит перефразировать каждый заданный вопрос. У абсолютного большинства слушателей хватает квалификации спросить именно то, что они хотят. Если содержание вопроса не ясно — переспросите. Вопрос лучше переформулировать, если ответ на него может быть шире, чем предполагает спрашивающий.
- ◆ Тренер имеет право не отвечать на личные вопросы и вопросы не связанные темой тренинга.

- ◆ Тренер обязан четко отвечать на вопросы относительно собственной квалификации и содержания тренинга. Определите уязвимые места в своих аргументах. Готовьте ответы заранее.
- ◆ Самые острые вопросы проще предотвратить, чем вступать в открытую схватку. Не участвуйте в противоборстве, не оправдывайтесь и не обороняйтесь, это только усиливает напряженность.
- ◆ Во избежание потери контакта с аудиторией, отвечая на вопросы, следует обращаться ко всем слушателям.
- ◆ Для более эффективного взаимодействия с группой всегда заявляйте время и регламент ответов на вопросы.

ГЛАВА 6. ЛОГИСТИКА ТРЕНИНГА

У ЛЮБВИ ГАРАНТИЙ НЕТ

В этом городе ничего нельзя купить за деньги. Эта простая мысль приходит в голову каждому, кто берется за организацию любого дела. Например, организацию тренинга. Все обговорено, счета оплачены заранее, место знакомое, квалификация персонала известная. Вы делаете свою работу не первый раз. Стоп. Кто это у двери учебной аудитории? Какие-то упитанные дядьки, и нет им числа? Что это за шум? Не волнуйтесь, это совет директоров ОАО «Известный отечественный монополист», владельцы пансионата, в котором через пять минут начинается ваш тренинг. Они решили провести годовое собрание как раз в вашей аудитории. Вчера решили. Вас в известность не поставили. Конечно. Вы кто? До свиданья...

Практика отечественного сервиса такова, что «у любви гарантий нет». И опыт зарубежных аналогов здесь пока не применим. В одном из Северных округов нам рассказали, как однажды губернатор делал «облет» отдаленных сел. А у диспетчера, дающего погоду по аэропорту, закончился рабочий день. Все блага мира оказались бессильны. Мероприятие пришлось перенести. То же и в логистике тренинга.

Коллеги по цеху подтвердят, что даже крупнейшие отели, члены сетей и обладатели особых отельных сертификатов, бесшумных кондиционеров и фарфора для кофе-чая запросто разорвут контракт накануне тренинга. Причины не важны. Это может быть другой, «лучший клиент», внеплановый ремонт, свадьба начальника смены. А бедные организаторы начнут галопом скакать по городским библиотекам, вымаливая закуток за книжной полкой.

Что такое организация тренинга? Ирония заключается в том, что наличие организации незаметно, а вот отсутствие качества в организации — видно всем. Хорошая подготовка не ощущается, а организационные проколы станут предметом обсуждения участников, заказчиков, ненужных конфликтов с подчиненными. Просто смиритесь с тем, что организационная работа ни на первый, ни на второй взгляд «кому-то не видна». Это норма. Вот о ней и поговорим.

ЭЛЕМЕНТАРНО, ВАТСОН!

Аудитория

Мы проводили тренинги, строили, ремонтировали и арендовали помещения под тренинги, сами участвовали в очень разных тренингах. Из окон учебных аудиторий мы видели арбатский дворик, Черное море, Чинган, Альпы и белое безмолвие Чукотки. Но первое требование к аудитории для тренинга — в ней должны быть окна. Не стоит опасаться, что окна — отвлекающий фактор. Конечно, если тренинг унылый и скучный, участники обязательно будут «считать ворон». Но если тренинг наполнен интересным содержанием, наличие окон просто даст ощущение времени, простора и открытости, позволит переключиться.

Второе требование — размер аудитории. Площадь аудитории для тренинга должна быть достаточной для того, чтобы участникам не было тесно. И напротив, чтобы они не почувствовали себя слишком маленькой группой. Обычно для работы группы из 10-16 человек отлично подходит помещение 30 кв. м с окнами, без выступов и колонн.

Еще одно требование к аудитории — адекватное целевое назначение. Помещение должно быть предназначено для учебной и конференционной работы. Для проведения тренинга не подходят банкетные залы, мраморные холлы, детские сады, лечебные и оздоровительные учреждения. Классический пример: Самара 1999 г., заводской профилакторий. Семинар проходил в красном уголке медсанчасти — запах лекарств, ошибающиеся дверью больные. На стене плакат «Не навреди!». Или другой пример — однажды мы проводили тренинг под зажигательным лозунгом «Дорога в никуда».

Неадекватное помещение может нанести серьезный «вред» тренингу. Аудитория — один из элементов кредитоспособности тренера, поэтому отнеситесь к ней внимательно.

И, наконец, тренеру к помещению нужно привыкнуть. Дело не в недоверии к организаторам. С ними как раз может быть все в порядке. Дело в том, что аудитория должна быть знакома. Вы

должны знать, какая акустика, как открывать окна, включать кондиционер, где основные источники электропитания, как отключить неожиданно зазвонивший телефон. Кто ваши соседи? Осмотритесь заранее.

Столы: быть или не быть?

Вопрос о наличии столов и стульев в аудитории приобретает статус вопросов о жизни и смерти, правды и лжи, чести и достоинства. Почему-то принято считать, что наличие столов мешает участникам работать «с огоньком», мол, создает барьеры между участниками и тренером, напоминает об ужасах обучения в школе. Повсеместно можно наблюдать, как участники поджимают ноги, пытаясь устроиться поудобнее на тесных стульчиках, сжимая в руках блокнот для записей и раздаточные материалы. И даже модные стулья с откидными подставками для записей не обеспечивают требований одновременного комфорта и собранности.

Очевидно, существуют специальные тренинги, например на природе, спортивные, в конце концов, и для них столы точно не нужны. Но речь идет о нормальной офисной работе. Поэтому мы — за столы.

Во-первых, стол — шаг к взаимной дисциплине. Во-вторых, стол — шаг к обоюдному удобству. На столе можно разложить необходимые вещи, на него можно опереться. Кроме того, он обеспечивает нормальную дистанцию во взаимоотношениях с ведущими и другими участниками. Все это позволяет сосредоточиться на работе, а не на поиске удобной позы.

Как расставить столы? «Ну, уж если стол, то круглый», — подумаете вы. И будете неправы. Круглый стол как символ равенства сторон и компромиссных решений не очень подходит для тренинга. Тренинг, все-таки, ведут.

Есть и географические особенности. На «скосе» круглого стола очень неудобно расположиться. Он не дает полного обзора для тренера и визуальных средств для некоторых участников. Поэтому скажем однозначно — стол прямоугольный, составленный из нескольких столов.

Во главе «прямоугольного» стола желателен президиум. Президиум — это место, которое занимает тренер или команда тренеров, организаторов, экспертов. Специальной торжественности у президиума нет: и вода, как у участников, и блокнот, и ручки. Просто место такое — для тренера. И функции разные — поддержание традиций, обеспечение дистанции, возможность управления аудиторией и лучшего обзора, возможность оперативно работать с визуальными средствами. Обычно мы разворачиваем президиум лицом к двери, что позволяет видеть входящих и оперативно реагировать на любые неожиданности.

Мы неоднократно писали о том, что равенства участников и тренера нет. У тренера особое положение в тренинге — он тренинг ведет, а значит, необходимо специальное место, которое позволяет выполнить эту работу лучше всего.

Кофе-чай

Кофе-чай — атрибут организационного этикета в тренинге. Уже и не вспомнить, когда впервые мы узнали, что в промежутках между сессиями тренинга участники должны наслаждаться чаепитием. Вернемся в 1994 год: в московском отеле «Аэростар» вышколенные официанты со значением наливали чай и кофе в блестящие теплые чашки. Уже никогда не вспомнить, о чем был семинар, но впечатление о кофе-чае как приобщении к элитному заграничному сервису осталось.

Вокруг чайно-кофейной церемонии происходит особое волнение и организаторов и ведущих. Традиция сверхвнимательного отношения к кофе-чаю сложилась в 1990-е гг. В то время тренинги в основном проводились в рамках грантов, наличные средства были сильно ограничены, программы тренингов условны, а в бюджете кофе-чай стоял отдельным пунктом. Поэтому кофе-чай воспринимался как возможность и «подкормить» участников, и показать товар лицом.

Будучи организаторами несметного количества тренингов, мы неоднократно подвергались попыткам со стороны представителей заказчика. А будет ли чай? А какой? А пирожки? А какие? А сколько? Мы видели, как кофе-чай пытались использовать в качестве аргумента в офисных войнах: «Вы оставили людей голодными! Мы закажем им еще пиццу!».

Давно уже нет ни грантов, ни бюджетов, на тренинг ходят не поправлять здоровье, а учиться, но кофе-чай по-прежнему остается священной коровой. Это понятно, ведь кофе-чай — это ваша забота об участниках. Но есть и пить они точно не хотят. Поверьте. Просто кофе-чай — это возможность настроиться, успокоиться, переключиться, пообщаться, взбодриться.

Поэтому сегодня мы выступаем за самообслуживание и минимализм. В помещении для тренинга накрываем стол с кофе, чаем, печеньем, кулерами с горячей водой. Не делаем специальных «тематических» перерывов. Чайный стол доступен в любое время.

Обед

«Мы работаем до обеда и после обеда», — так вкратце можно охарактеризовать структуру наших тренингов. Обед — не только еда, это еще и великолепный методический инструмент в тренинге. Мы всегда организуем обед для участников, вне зависимости от того, происходит ли тренинг в пансионате или проводим однодневное занятие в городе. Сытый и добрый участник всегда привлекательнее голодного и злого.

Обед не должен занимать много времени. Начиная тренинговый бизнес, мы очень старались и «водили» группы в модное кафе. Проблема «модного места» заключалась в бесконечном ожидании заказа. Вместо сорока минут мы тратили полтора часа. Не спасала ни музыка, ни атмосфера.

Попытка перейти на «бюкс-ланчи» имела свои негативные последствия. Из-за пробок мы никогда не были уверены, что обед придет вовремя и горячим. Еда в аудитории создавала впечатление небрежности, появлялся мусор, запах щей и гречневой каши. Обед «в коробочке» съедался быстро, не оставляя участникам возможности передохнуть и переключиться. Так мы перешли на кафе и рестораны с быстрым обслуживанием недалеко от места проведения тренинга — и обед, и прогулка.

Международная практика тренингов познакомила нас с особенностями национального, вегетарианского и сезонного питания. Основная трудность не в замене свинины говядиной или обеспечении кухни рецептурой приготовления «фальшивых зайцев». В работе с группой проблема одна — если заранее не учесть вкусовые предпочтения участников, к одному вегетарианцу за компанию могут присоединиться еще трое (в миру — мясоеды), будут мучиться и страдать, питаясь разогретой смесью замороженных овощей.

Проблема вариативности вкусов лучше всего решается в рамках шведского стола. Шведский стол заметно облегчит вашу жизнь. Мужчины всегда будут сыты, вегетарианцы наслаются клетчаткой, а основные жалобы участников будут касаться обильного питания и собственной невосдержанности в еде. Что может быть лучше!

Оборудование и канцтовары

Существует достаточное количество брошюр на тему использования презентационного оборудования (overhead, мультимедийный проектор и др.). Нет смысла повторяться. Мы уже говорили о нашем отношении к оборудованию на тренинге и повторим еще раз: спецэффекты — отличная вещь для психической атаки. Но мы предпочитаем обходиться без нее.

Причин несколько. Прежде всего, оборудование имеет обыкновение ломаться или отказываться работать в самый ответственный момент. Во-вторых, его применение требует спецусловий (например, затемнения для просмотра слайдов). Наконец, главная причина — применение спецсредств отвлекает внимание участников от того, что говорит тренер.

Единственное техническое средство, которое мы используем всегда, — доска-блокнот (флипчарт). Именно флипчарт, а не школьная доска или доска фломастеров (white board). В качестве бумаги, в крайнем случае, можно использовать обратную сторону обоев и листы ватмана. Флипчарт позволяет готовить иллюстративный материал заранее, делать записи вспомогательного, объясняющего, иллюстративного характера. Его положительное отличие — возможность сохранить все записи, все комментарии, обратиться к ним повторно. А участники с особым чувством увозят собственные наработки домой.

Относительно всякой мелочи, которая нужна в тренинге — даем списком:

- ◆ стаканы пластиковые;
- ◆ чашки пластиковые;
- ◆ ложки пластиковые;
- ◆ блюда пластиковые;
- ◆ минеральная вода;
- ◆ кофе;
- ◆ чай;
- ◆ сахар;
- ◆ печенье;
- ◆ салфетки;

- ◆ кулеры (термосы);
- ◆ пакеты для мусора;
- ◆ флипчарт-блокноты;
- ◆ маркеры;
- ◆ скотч;
- ◆ ножницы;
- ◆ папки;
- ◆ блокноты;
- ◆ ручки;
- ◆ бэджи.

Раздаточные материалы

Кто-то изучает раздаточные материалы, кто-то собирает. Возможно, это и так. Но перед глазами стоит другая картина. Гостиница и сортировка раздаточных материалов: эти — в помойку, эти желтенькие листочки — туда же, и этот пакет — так же. А это что — список участников? Оставляем. Только доверчивые новички везут все на себе. Самые ответственные «поисковики» прямоком волокут добычу на почту, отправляя все по рабочему адресу за казенный счет.

Мораль: не делайте объемный пакет раздаточных материалов. Тренинг — не конференция, важно не столько показать разнообразие, сколько научить. В этом деле важна концентрация.

Сосредоточьтесь на самом необходимом: список участников, программа, задания, методические материалы вспомогательного характера. Редкий участник прочтет их на тренинге, но каждый оценит их наличие как факт вашей подготовки.

Также имеет смысл снабдить участников блокнотами для записей (но без цветочков и зайчиков на обложке) и ручками. Конечно, единство стиля, наличие логотипа и контактной информации о вашей компании на ручках и блокнотах, производит хорошее впечатление. Но если этого нет, никто не заметит.

Аптечка

Если нас спросят, что главное в работе тренера, мы ответим: здоровье и тренера, и участников. Однако жизнь полна неожиданностей. В тренингах мы видели разных участников: больных, беременных, кормящих. Были обмороки из-за смены климата. Иногда и мы находились не в лучшей форме. Но болезни — не предмет обсуждения на тренинге, это никому не интересно. Просто позаботьтесь об оказании первой помощи себе и окружающим. Отлично помогают средства от головной боли, йод и пластырь.

МЕСТО ПОД СОЛНЦЕМ

Как выбрать место для проведения тренинга? На какой площадке вы сможете лучше всего реализовать свои замыслы? На сегодня существует не так много вариантов. Это, как правило, ваш офис, офис заказчика, арендованная аудитория. Рассмотрим подробнее.

Свой офис

Вариант своего офиса — самый привлекательный. Вы знаете, где и что лежит. Персонал ориентирован на ваши задачи. Вероятность накладок практически исключена. Единственная проблема — содержать собственное помещение дорого. Однако если просчитать все сюрпризы, которые готовят вам альтернативные варианты, то окажется, что ваше время, нервы, усилия вполне заслуживают отдельного места в офисе. Например, для нас, где бы мы ни работали. Задача построения аудитории для тренинга всегда была первоочередной. И сказать честно, мы всегда с успехом ее решали.

Поэтому если есть хоть один шанс оборудовать аудиторию внутри стационарного офиса — делайте это. К аудитории необходимо приложить гардероб, возможность обеда и обязательно туалет. В то же время не пытайтесь создать аудиторию-трансформер, когда утром офис, а вечером и по выходным занятия. Больше потеряете на внутренней неразберихе.

Если помещение для тренинга у вас есть, без сомнений предлагайте проводить тренинги на своей территории. Лучшее — враг хорошего.

Офис заказчика

Недавно мы были на переговорах. Мрачноватое помещение бывшего советского завода после ремонта представляло собой достойный ответ Эмпайр-Стейт-Билдингу. Мы прошли в

переговорную, в которой, очевидно, и проводятся корпоративные тренинги. В комнате располагались стол для совещаний и флипчарт. И проблема была даже не в неудобном столе (круглом), отсутствии окон, а, следовательно, в нехватке освещения (три из пяти лампочек не работали) — в переговорную постоянно входили люди. Они входили, бормоча, что они на минуточку и нам ничуть не помешают. Выходили они каждый раз со стульями в руках. В итоге в аудитории остались только стулья, на которых сидели мы.

Очевидно, заказчику удобно проводить корпоративный тренинг в собственном офисе. Все под рукой: помещение, оборудование, люди. Можно не отрываться от производственного процесса. Можно любого участника в любой момент подключить к решению производственных задач. Всегда больше шансов заполучить руководство для открытия и закрытия тренинга. Ну и, конечно, можно избежать дополнительных расходов. На первый взгляд, одни плюсы. Но минусы тоже есть. Мир корпорации полон подводных течений. Вы часто не знаете, в чьих интересах выступаете, а кому перешли дорогу. Здесь свои правила, лидеры и процедуры согласования. Поэтому тренинг в любой момент может стать жертвой инновационных предложений.

Так, например, административный персонал компании может воспринять ваш тренинг как свое дело и приступить к руководству без согласования с вами: «переставьте столы», «это помещение маленькое/большое», «работаем больше/меньше» и т.д.

В ответ на просьбу можно услышать: «Пишите служебку и подписывайте у руководства». Не говоря уже о возможной неразберихе с ключами, обедами, ксерокопированием. Дополнительный минус — звонки, мелкие поручения участникам, попытки поработать в аудитории, проверить электронную почту в перерывах и во время занятий. Просто будьте готовы, настаивайте на своих требованиях и оговаривайте условия работы в договоре.

Аудитория напрокат

Великолепная база для тренинга — бизнес-центр. Услуги по организации конференций предлагают гостиницы. В пакет входит аренда помещения, оборудования, кофе-чай, возможен трансфер от вокзала или аэропорта и обратно, размещение иногородних участников. Система навигации по зданию: указатели и таблички. Это очень удобно. Единственный минус — таких площадок немного даже в Москве. Поэтому не удивляйтесь ценам — это очень дорого.

Можно и более демократично. В теленовостях можно увидеть, что во время поездок по стране встречи Президента РФ с местными властями и населением проводятся в разных и довольно неприспособленных местах — в сельских клубах, кабинетах администрации, школах искусств, залах краеведческих музеев, библиотеках и т. д.

Тренеры, вслед за президентом обычно работают на демократичных площадках отнюдь не бизнес-центров. Их тоже немного, и они мало приспособлены для занятий. А если вдруг и приспособлены — то минимум для встречи Мадлен Олбрайт. А это уже другой уровень и соответствующие цены (см. выше).

Выбирая демократичную площадку для проведения тренинга, позаботьтесь о близости к метро и месте питания участников. Проверьте состояние помещения, возможности прохождения через вневедомственную охрану, наличие туалетов. Продумайте, как разместить указатели и где будут находиться встречающие. Помните: служащие госучреждений хорошо знают трудовой кодекс, поэтому даже если вы договорились с руководством, все оплатили заранее, но тренинг проходит в выходной или (упаси, боже!) в санитарный день, существует риск оказаться у закрытой двери.

ВЫЕЗДНОЙ ТРЕНИНГ

Выездной тренинг — это всегда интрига. Взлеты, падения, разочарования, надежды и обретение себя. В отечественной практике прочно сидит ассоциация выездного тренинга с «праздником непослушания». Поскольку целью этой книги является дать рабочие рекомендации по проведению именно тренинга, многие вопросы мы освещать не будем. Но подробно остановимся на том, что важно для тренинга, что факультативно, а что недопустимо.

Когда проводить выездной тренинг?

Не так много поводов, чтобы проводить выездной тренинг — именно тренинг. Специально обращаем на это внимание, поскольку поводов организовать корпоративный праздник или просто выезд на природу значительно больше.

Первый случай, когда имеет смысл бронировать пансионат, если тренинг рассчитан на участников не из вашего города. Совмещая вместе проживание, питание и занятия, вы значительно облегчаете себе жизнь и морально, и материально.

Второй причиной, по которой имеет смысл проводить выездной тренинг, — специфика программы, которая требует полного погружения в проблему. Отсутствие «кастриль» и других

отвлекающих моментов позволяет полностью сконцентрироваться на работе.

Вот, пожалуй, и все. Поначалу мы были яростными сторонниками выездных тренингов. Однако наши иллюзии разбились о «Голубой утес», пансионат, в котором мы провели больше недели, в условиях более чем скромных, без намека на инфраструктуру, за сорок (!) километров от города. Винить некого, мы сами настояли на пансионате, хотя прекрасно могли все то же самое сделать в городе.

Условия: проживание, питание, аудитория

Если решение проводить выездной тренинг принято, сосредоточьтесь на условиях, а их в основном три: проживание, питание и аудитория для занятий.

Очевидно, условия должны определяться в зависимости от целевой аудитории, и чем выше статус группы, тем трепетнее нужно отнестись к вопросу. Но! В любом случае условия должны быть достойными.

В свое время мы самостоятельно объездили практически все пансионаты Подмосковья, и, надо сказать, результаты нас разочаровали. Из всех комплексов только один был признан нами адекватным для проведения тренингов. Возможно, сейчас ситуация и изменилась к лучшему, но мы доверяем старым проверенным местам.

Что должно вас насторожить при выборе выездной площадки для тренинга? Обшарпанные номера, санатории с лечением, избыток развлечений, люди в пижамах, отсутствие аудитории для занятий, запах кухни, не очень вежливый сервис. Все как всегда.

При этом необходимо помнить, что тренинг в пансионате — это не отдых, а работа. Поэтому условия проживания должны отвечать задачам тренинга. Так, например, принято считать, что расселение в одноместные номера — залог удобства и комфорта. Это не совсем так. Поскольку основная специфика тренинга — общение. И расселение по два человека позволяет создать комфортные условия участникам и не чувствовать себя в изоляции. Поэтому если методика предполагает проживание вдвоем, то отступать от этого правила имеет смысл только по специальному запросу.

Питание в пансионате. Просто познакомьтесь с кулинарными традициями и сервировкой в столовой пансионата заранее.

А требования к аудитории остаются те же, что и в городе: окна, чистота, целевое назначение.

Махровый халат и доступ в Интернет

Существует так называемая проблема «завышенных» ожиданий — когда вы из самых лучших намерений обещаете чуть-чуть больше, чем можете предложить. Очевидно, мотивация у потенциального участника резко возрастает, но, добравшись до места и увидев реальное положение, он не простит вам обмана.

Поэтому перед выездным тренингом честно информируйте участников о возможностях инфраструктуры пансионата и обязательствах компании. Так, например, если в номере не будет махровых халатов, чайника и доступа в Интернет, скажите об этом. Обязательно предупредите, что использование инфраструктуры пансионата происходит за счет участника, а трансфер предполагается только однажды в определенное время. Реалистичные ожидания участников избавят вас от лишних вопросов и претензий.

Дети, друзья и родственники

Очень часто при упоминании пансионата встает вопрос о возможности привлечения к поездке детей, друзей и родственников. Это исключено. И в открытых программах, и в корпоративных (если только это не специальное семейное мероприятие).

Первое, что вы не можете обеспечить детям участников, — это безопасность. Вы действительно не можете обеспечить безопасность даже самому послушному ребенку. Вы не знаете, куда и зачем он пойдет, каков будет его следующий шаг и где его потом искать. Поэтому самые гуманные просьбы со стороны родителя, как то: «ребенку нужно отдохнуть», «все за мой счет», «он у меня самостоятельный» не должны находить отклика в вашем сердце.

Если вы не можете обеспечить безопасность ребенка — вы не можете обеспечить покой его родителю. Это означает, что на вашем тренинге будет участник, который все время нервничает, переживает, испытывает чувство вины и как крайняя мера — отказывается от участия в тренинге в пользу ребенка.

Второе, что вы не можете обеспечить ни детям, ни друзьям, ни родственникам — занятость. Бездельный отдых — испытание для сильных духом. Безделье, в то время как все остальные заняты интересным делом — пытка. Поэтому, поверьте, близкие люди сделают все возможное, чтобы отвлечь вашего участника от тренинга. Им просто будет скучно.

Трансфер

Как обеспечить доставку участников в пансионат, вопрос отнюдь не праздный. Однажды по дороге на семинар мы потеряли половину группы. Это было уже достаточно давно, в 2000 году. Мы собирали семинар по вопросам межпрофессиональной экспертизы в консалтинговых проектах. Время и место были выбраны достаточно специфические — 8 марта в г. Владимире. Теперь это очевидно, что сама идея встретить Международный женский день ударным трудом выглядит весьма сомнительно.

Но мы шагнули дальше. Объявив семинар во Владимире, мы предложили участникам добираться до места самостоятельно, имея на руках лишь схему проезда. Ни заказать заблаговременно автобус, ни взять билеты на поезд нам в голову не пришло. В результате из 25 записавшихся доехали 12 человек. Как потом выяснилось, перед праздником электрички отменили, и только самые идейные добрались самостоятельно.

С тех пор организация трансфера — для нас вопрос решенный. Доставку до места проведения тренинга и обратно мы берем в свои руки.

При этом надо понимать, что если «театр начинается с вешалки», выездной тренинг начинается с отъезда. Определите, как будет организован проезд участников к месту проведения, и сообщите им об этом не позднее чем за неделю до мероприятия. Все с волнением ждут, как, куда и на чем будут ехать. Будет ли это доживающий свой век «Икарус» или современное авто. По автобусу будет складываться первое впечатление о тренинге. Внешний вид водителя имеет значение. Лучший вариант — аккуратный, немногословный, в свежей рубашке.

Представительское лицо

Про координатора не пишут в книгах о тренингах. А зря. Координатор — важный участник команды, это представительское лицо тренинга и организаторов. Это только кажется, что координатор — просто «девочка» (мальчиков в этой роли мы пока не встречали). Это человек, который отвечает за все организационные вопросы. Но, кроме того, это специалист по настроению. Основные качества координатора: собранность, приветливость и устойчивость. Поскольку координатору восторженные участники будут не только читать стихи (и такое бывает), но могут задавать вопросы, просить о помощи, предъявлять претензии.

В стационарном тренинге в обязанности координатора входят:

Встречи-проводы участников. Если данное мероприятие не является конференцией на сто человек, регистрацию на входе можно не проводить, так как это лишняя суета, трата ресурсов и очередь при входе в аудиторию. Поэтому координатор встречает, провожает, отвечает на вопросы и контролирует организационный ход тренинга.

Вопросы участников. Они могут быть разными. Где туалет, как пройти до центральной площади/улицы, как позвонить. Для этого координатор должен быть специально представлен группе. Например: «Это Елена, наш координатор. Пожалуйста, по всем вопросам организации обращайтесь...»

Просьбы участников. Список просьб стремится к бесконечности. На нашей памяти были: передача бульона в гостиницу для заболевшей участницы, бронирование дополнительного номера, экскурсия по Москве, отправка корреспонденции, заказ такси и т.д. Для того чтобы координатор не пал жертвой законов гостеприимства, заблаговременно проинформируйте участников о круге его обязанностей.

Координатор отвечает за организацию питания участников, ведет переговоры с рестораном, кейтерингом, отвечает за своевременность предоставляемых услуг, оплату и документы. В процессе тренинга контролирует стол для кофе-чая, чистоту помещения, наличие посуды, кипятка. Критерий качества работы — незаметность сервиса. Поскольку если участники начинают сопровождающий сервис замечать, значит с координатором не все в порядке.

Ваш координатор должен олицетворять собранность и организованность. Основные инструменты работы: вежливость, учет и контроль. Если тренинг проводится на выездной площадке, в обязанности координатора входит предварительный заезд, организация быстрого расселения, оперативная проверка номеров и, конечно, сопровождение группы к месту проведения тренинга и в обратном направлении. Координатор входит в автобус последним. Поехали!

Все прелести жизни

Было бы лукавством закрывать глаза на соблазны и развлечения, которые открывает выездной тренинг. Баня, сауна, тренажерный зал, лыжи, дискотеки, бар — все это уносит прочь от работы. Но мы, как прежде, представляем интересы тренера и тренинга.

На один из наших выездных тренингов собрались практически полностью представители сильного

пола. Поначалу мы слегка оторопели: «Что мы будем делать почти неделю со взрослыми мужчинами в замкнутом пространстве?» Самое сильное беспокойство вызвала у нас, будем политкорректными, «борьба с негативными социальными явлениями». Каким образом соблюдать ключевой для советского человека принцип «Трезвость — норма жизни»?

Между собой были обсуждены разные варианты, вплоть до возможности договориться с администрацией и закрыть на время нашего пребывания бар. Они были нужны нам живыми. В сомнениях мы обратились к персоналу пансионата. Эти святые люди поддержали нас как могли: «Не беспокойтесь, если что, охрана до номера доведет». Вооружившись этим лозунгом, мы вышли к аудитории.

Итак. Выезжая в пансионат, вы знаете условия: замкнутое пространство, сроки, избыток свободного времени (даже после 18.00), многочисленные возможности времяпрепровождения вне тренинга. Замкнутое пространство, как и все остальное, имеет две стороны. Созданы все условия для интенсивной работы, и условия настолько тесные, что велика вероятность конфликтов.

Коварство выездного тренинга в том, что, если действительно есть над чем работать, люди будут счастливы. На выезде великолепно работают программы, требующие серьезных интеллектуальных усилий. Если программа слабая — на выходе будут претензии, склоки, прогулы и, простите, выпивка.

Поэтому есть два направления, по которым необходимо вести работу.

Первое — идеологическое. Что это значит? Это значит, что вы открыто, но без принуждения должны демонстрировать принципы работы и поведения, на которые вы опираетесь, четко им следовать и во всем быть примером для участников. Если для вас основные ценности — работа и тренинг, то участники последуют за вами. Высокий уровень подготовки тренинга в сочетании с крепкими морально-нравственными установками вызывают уважение и живой отклик масс.

Второе — технологическое. Это направление больше имеет отношение к специальным тренерским навыкам и самодисциплине. Программа тренинга должна быть составлена с учетом вечернего времени. Не обязательно декларировать, но вы четко должны понимать, чем участники будут заниматься в «свободное время». При этом исключайте возможность планирования на время «после ужина» специальных развлекательных мероприятий. Иначе утром возникнут проблемы с дисциплиной, в которых вас же и обвинят.

Теперь относительно самодисциплины. Если хотите — на выездном тренинге тренер — аскет. Вас не только не должны видеть за противоправными действиями, очень рекомендуем о них вообще не думать. Вы можете назначить деловую встречу в баре, но идти с участниками на дискотеку, на наш взгляд, неуместно. То же самое относительно собственной дисциплины — приходите первым, а уходить последним.

Готовность №1

То, что тренинг — не отдых, нужно помнить не только участникам. Это касается и тренеров и организаторов. Однажды на тренинг в пансионат с нами выехали две девушки-координатора. Размещение участников прошло быстро, и мы встретились в холле. Волосы зашевелились на голове при виде наших кадров. Обе были во «вьетнамках», открытых майках и домашних брючках. В довершение картины на заднем плане маячили их «вторые половинки». Отличное начало работы...

Это был один самых эффективных «тренингов», который мы получили. С тех пор на свет появились специальные инструкции по «поведению» на выезде. Вот краткие выдержки:

1. На время проведения тренинга координатору запрещается использовать развлекательную инфраструктуру пансионата.
2. Форма одежды на все время проведения выездного тренинга — строго офисная. Не допускается «домашний» внешний вид: тренировочные, шлепанцы, открытые майки и пр. Это правило действительно на весь срок проведения тренинга, в т.ч. в вечернее время.
3. На время проведения тренинга координатору запрещается приглашать для посещения пансионата друзей, родственников и др.

Такие же требования предъявляются и тренерам. Даже если рядом теннисный корт, тренажерный зал, бассейн или боулинг, тренер должен найти в себе силы отказаться от соблазнов. Иначе вы группу просто не соберете.

По отношению к участникам, конечно, правила использования инфраструктуры не применяются. Но когда нас спрашивают, как одеваться на выездной тренинг, отвечаем: «Как на работу». Работают все: и тренеры, и участники. Администрация пансионата тоже не выступает в тренировочных и тапочках. Так что мы не одни.

ГЛАВА 7. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА ЛИЦО ТРЕНИНГА

Долгий путь понимания подходов и задач, профессиональных требований к тренеру, разработки концепции, анализа методов и логистики тренинга пройден. Наступает момент, когда все элементы нужно соединить. В современной тренинговой теории программе не уделяется много внимания. Общепринятая практика написания программы — указать список тем в расчете «ввязаться в драку, а там разберемся».

Например, тренинг «Успешная презентация». Программа: элементы деловой презентации, секреты невербальной коммуникации, подготовка и планирование презентации, структура презентации, стиль презентации.

Но, согласитесь, список даже самых увлекательных тем программой не является. Поскольку не дает представлений о том, как они будут раскрыты, в какой форме и с каким результатом. Все-таки программа — это четкий ответ на вопрос, что участники тренинга и тренер будут делать каждую следующую минуту.

В литературе, посвященной вопросам тренинга, вы можете встретить предложение начать планирование программы с идеи и разработки содержания. Будьте осторожны! Это распространенное, но ошибочное представление. К моменту написания программы содержание уже должно быть, об этом мы подробно написали в главе «Концепция тренинга». А программа отвечает на вопрос, каким образом тренер планирует содержание раскрыть.

Хочется рассказать об одном из самых сильных впечатлений, связанных с программой. В 2001 г. мы с дружеским визитом посетили начальника информационного департамента Стэнфордской бизнес-школы Карен Вильсон. Встреча была полностью неформальной. Однако как только мы вошли в офис, в наших руках оказались папки, где программа 1,5-часового пребывания в Стэнфорде была расписана до минуты. Учитывалось все: встреча с Карен и другими «интересными людьми», посещение кафетерия, время на вопросы и прогулка до парковки.

Поначалу мы были просто удивлены. Поразительно, почему в переводных публикациях программе тренинга не уделяется особого внимания? При том, что лучшие зарубежные специалисты прекрасно знают, что это такое.

Как возник этот феномен? Ответ оказался на удивление прост. Умение составлять программу — стратегический ресурс любого обучения, более того, любого управления. В зарубежной практике программа является условием коммерческого успеха. У нас — особенная гордость. Дело в том, что в отечественной традиции над разработкой обучающих программ трудилась целая армия бойцов невидимого фронта министерств и ведомств — методистов. Только им было доступно сокровенное дидактическое знание. Программа обучения была (а для государственной образовательной системы остается и по сей день) нормативным документом. Создание нормативного документа рядовому специалисту не доверить. Поэтому многомиллионное войско педагогов прекрасно справлялось и справляется с задачами обучения по готовым... лекалам, простите, программам.

Но как только перед вами возникает инновационная, нестандартная, специфичная задача обучения, программу придется готовить по всем законам дидактического жанра. Учитывать объем и усвоение материала, последовательность шагов и процедур, правил организации проверочных работ.

Только программа даст представление участнику (заказчику) о том, что будет происходить на тренинге. И если вы не корпоративный тренер, то именно программа станет **продуктом**, который приобретает клиент.

Напротив, отсутствие программы наглядно демонстрирует слабые представления организаторов и тренера о построении содержания тренинга. Наш собственный ранний опыт показал, что без программы в тренинге делать нечего. Это сплошные риски. Не хватает ни здоровья, ни энтузиазма каждый раз изобретать велосипед, а потом объяснять, почему он приехал не туда.

ПРОЧНОСТЬ

Рассмотрим основные требования к программе краткосрочного тренинга.

1. Программа—каркас тренинга

Помните старую детскую сказку про трех поросят? Три поросенка — три концепции строительства. Только одна из них в сопротивлении маниакальной настойчивости Волка оказалась жизнеспособной — концепция прочности конструкций. Здание тренинга должно быть прочным. Здание тренинга должно выдержать нагрузки. Для этого необходим прочный каркас, устойчивые конструкции, надежные материалы. Дальше можно уверенно петь вместе с поросятами: «Нам не страшен серый волк!».

Существует заблуждение, что программа — вещь гибкая, и при желании тренера может меняться. Иными словами, критерий профессионализма тренера — умение программу сломать, изменить, переиначить. Более того, принято считать, что принципиальное отличие опытного тренера от неопытного заключается в знании разных сценариев и наличии разных планов по достижению результатов. На наш взгляд, опытный тренер отличается от новичка как раз тем, что не просто знает разнообразные маршруты, а может быстро, просто и эффективно привести к цели. Никто не спорит, что блуждание в потемках — захватывающий аттракцион и для тренера, и, для участников, но к обучению это не имеет никакого отношения.

Прочность, заложенная в программе, — это четкие границы, железные процедуры, устойчивые критерии оценки выполнения учебных заданий и упражнений. Жесткость конструкции позволяет сдерживать внимание, методику, содержание и групповую динамику в тренинге. Если каркас вашего тренинга легкомысленно сделан из прутьев и соломы, или вы самостоятельно пробуете его на прочность, то сразу достигаете вполне прогнозируемых результатов: падает доверие со стороны участников, снижается динамика и интерес группы, вы не знаете, каким будет следующий шаг. Поэтому лучше не рисковать. Программа не исключает и допускает некоторый маневр, но об этом будем говорить позже.

2. Программа отражает концепцию тренинга

Программа служит упаковкой концепции тренинга и показывает, как именно будут достигнуты цели и задачи тренинга. Если цель обучения — освоение навыков продаж, то программа должна отвечать на вопрос, как участники будут обучены продавать. Нередко заявленная тема обучения слабо отражается в программе. Так, например, многие программы тренингов продаж предлагают освоение элементов эриксоновского гипноза, НЛП, переговоров, однако на вопрос о навыках продаж не отвечают.

Однажды мы решили обучить нашего координатора на тренинге секретарей. В релизе были перечислены все аспекты профессиональной подготовки: и документооборот, и организация работы офиса, и телефонные переговоры. Именно то, что нужно. Однако на проверку вышло, что основное содержание заключалось в пространственных лекциях о трудностях женской судьбы, интимных отношениях с начальником и вреде черных колготок для репутации приличной девушки. А поскольку четкой программы не было, то и претензии предъявлять не к чему.

3. Целостность программы

Программа представляет собой целостный и законченный сценарий, в котором отражается процедура и последовательность действий для решения задач тренинга. Целостность не сводится к конечному набору заданий и упражнений. Все элементы программы: лекции, работа в группах, анализ ситуации — должны обеспечивать процесс обучения и вести участников к обозначенной цели.

Поэтому при разработке программы обращайте внимание на логику шагов, последовательность всех запланированных действий, соразмерность форм работы и масштаба обозначенных задач. Кроме того, целостность — всегда граница, четкая фиксация старта и окончания работ.

4. Время

Время — элемент жесткости конструкций и прочности каркаса тренинга. Это одно из самых сильных физических ограничений. Программа не может стремиться в бесконечность, поэтому должна быть составлена с учетом жестких временных рамок. И вам обязательно придется следовать установленным ограничениям. Так, если на лекцию запланировано 45 минут, постарайтесь уложиться именно в 45, а не в 15, как это иногда бывает.

Если вы не успеваете или, наоборот, время остается, представьте, что вы приехали в другой город на 3-дневный тренинг, а тренер не справляется с программой и предлагает остаться еще на один день. Или программа уже исчерпана, и он предлагает уехать на день раньше. Ваши ощущения?

Время — особенно критичный показатель в условиях, когда программа является предметом договора. Поэтому при подготовке программы обязательно указывайте срок для выполнения каждого вида работ. Заранее продуманное время дисциплинирует тренера, не дает возможности забыть, пропустить, увлечься, а также не оставляет участникам возможности для неконструктивных проявлений групповой динамики.

5. Программа учитывает организационные моменты тренинга

Программа — это не только про «высокое». Наряду с содержанием и методическим обеспечением тренинга, программа отвечает за соблюдение всего регламента, включая «завтрак, обед и ужин».

6. Выравнивание

Практика показывает, что в тренинге практически невозможно обеспечить одинаковый уровень

знаний и навыков всех участников. В одной группе могут оказаться как состоявшиеся специалисты, так и новички. Поэтому в программе придется продумать и использовать методы, которые позволят в короткие сроки обеспечить равное понимание и активную работу всех участников. Подробнее о выравнивании в главе «Методы в тренинге».

7. Методические материалы

Программа должна быть обеспечена методическими и наглядными материалами. Они позволят вам решить три задачи. Во-первых, участники всегда смогут обратиться к пройденному материалу. Во-вторых, создают условия для интенсивности занятий. И, наконец, в-третьих, позволят продемонстрировать опыт, кругозор и подготовленность, придав тренингу больше статуса и веса. Но с наглядными материалами главное не переусердствовать. Иначе ваши участники будут увлечены разглядыванием методичек, а не тренингом.

8. Программа—это всегда документ

Напоминаем еще раз. Вопреки распространенному мнению, что программа — это нечто само собой разумеющееся, тем не менее, программа представляет собой абсолютно конкретный осязаемый документ из бумаги и чернил. Участники получают программу до или непосредственно на тренинге. На ее основании принимается решение о необходимости тренинга, адекватности методов обучения, оцениваются полученные результаты. Программа тренинга обязательна для исполнения и часто является элементом контракта.

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ПРОГРАММЕ?

Итак, определив общие требования к программе, рассмотрим принципы ее наполнения. Так или иначе, содержание программы состоит из последовательного определенного набора методов. Увы, ничего другого нет. Важны условия, при которых разнообразный ассортимент методов можно объединить в целостную программу обучения. Их мы и рассмотрим.

Основное условие — принципиальность. Не удивляйтесь, но только принципиальность позволяет увидеть варианты, оценить последствия, сделать выбор. При разработке программы тренинга мы опираемся на три основных принципа — принципы простоты, прочности и целостности.

Принцип простоты потребует, чтобы методы, которые вы планируете использовать в программе, были просты в употреблении и по вашим силам и возможностям. Однажды один из наших учителей сделал очень эффективное заявление: «Я человек посредственный, поскольку работаю по средствам». Тогда это показалось парадоксом. Но делать «посредственную» программу стоит. Средства должны быть по плечу, по возможностям, понятны и понятны.

Не думайте, что простота — это упрощенность, ограниченность. Принцип простоты означает скорость движения к поставленной цели. Мы с вами на тренинге, это означает, что все методы, которые вы хотите применить, должны обеспечить быстрое, интенсивное обучение. Кроме того, принцип простоты подразумевает ясность мысли, задач, процедур. В том числе, простоту усвоения.

Говоря про прочность, мы подразумеваем надежность и проверенность, соответствие методов поставленным задачам тренинга. Кроме того, сквозь призму прочности вы сможете преодолеть сомнения и удержать сопротивление участников.

Целостность в тренинге — последовательность, логичность, непрерывность событий. Поэтому из тренинга нельзя уйти на несколько часов и, вернувшись, снова продолжать работу.

Прочная программа любого тренинга тоже простая и целостная вещь. Как правило, она состоит из 3 элементарных частей: вступительной, основной и заключительной. Предлагаем их рассмотреть.

УВЕРТЮРА, ИЛИ ВСТУПИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Вступительная часть имеет решающее значение. Именно в это время происходит знакомство с программой, методами работы, устанавливается регламент и правила тренинга.

В рамках вступления вы, в первую очередь, должны рассказать о себе. Объяснить, чем лично вам интересна тема, которую планируете раскрыть. Если вы работаете вдвоем или более широким составом, необходимо обозначить роль всех выступающих в тренинге. Специфика этой процедуры заключается в том, что если вы не представлены — вас просто нет. В начале нашей совместной работы мы этим правилом пренебрегали и, увлекаясь содержанием, поочередно забывали друг друга представлять, а если и соблюдали данный ритуал, то не давали слова. Это всегда заканчивалось одинаково — при включении в работу группа принимала второго, незадуманного тренера «в штаны».

Во второй части вступления необходимо четко сформулировать цели и задачи тренинга, основные правила работы, методы и регламент тренинга. Например, если вы считаете нужным попросить отключить мобильные телефоны, объявить время перерывов или сообщить организационные

подробности, то делайте это с самого начала.

Методы работы также стоит объяснить заранее. В противном случае вопросы относительно того «кто мы, где мы, что делаем и по каким правилам работаем?» будут возникать постоянно. И, конечно, во вступительной части необходимо обозначить, каких результатов вы планируете достичь по окончании тренинга.

Одним из самых важных элементов вступительной части является представление участников, которым пренебрегают, как правило, все тренеры. Что только они ни придумывают вместо этого. И двадцать методов «разогрева», и перевоплощения, и разговор с соседом и др. Мало кому в голову приходит просто спросить у участников, кто они, зачем пришли и чего ждут от тренинга. Трудно сказать, откуда взялся миф, что взрослые ответственные люди испытывают стресс, когда называют свое имя, интересы и род занятий, но если это действительно так, то как тогда они ходят на работу и выполняют свои должностные обязанности?

Принято считать, что знакомство в группе в первую очередь нужно участникам. Но вопреки общепринятому мнению, в знакомстве с участниками более заинтересован тренер. Основная функция знакомства — это не «разогрев», а диагностика. Удивительно, часто перед тренингом на нее тратятся огромные средства. В полном объеме проводятся анкетирование, анализ потребностей в обучении, интервью, но непосредственно на тренинге эти вопросы обсуждать почему-то не принято.

У нас был разный опыт: иногда мы упустили представление. Результат всегда один: исключение этой важной процедуры не позволяет тренеру и участникам уточнить проблематику, публично соотнести программу и ожидания. Кроме того, из-за недопонимания потом могут возникнуть претензии.

Так или иначе, вступительная часть призвана познакомить тренера и участников, прояснить содержание тренинга, уточнить оргвопросы. Во время вступительной части у тренера есть великолепная возможность дополнительно заинтересовать группу, показать преимущества тренинга, заложить фундамент взаимопонимания.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

От вступления плавно переходим к основной части тренинга. Задача основной части — непосредственно научить, рассказать, ознакомить, показать, отработать, исправить ошибки.

Лекция

Традиционное начало основной части — лекция, мини-лекция, установочная лекция плюс, возможно, другой информативный материал. Лекция — не рудимент и атавизм высшей школы, как это принято считать. Без краткой лекции в тренинге делать нечего, она решает несколько задач: знакомит с предметом, показывает состоятельность тренера, наполняет аудиторию содержанием, дает представление об общих ценностях.

Вообразите аудиторию, которая ждет тренера, мотивирована на обучение, готова к новым свершениям. Приходит тренер и вместо объяснений, с места в карьер, предлагает «отрабатывать навыки». Так это называется? Что подумают участники? Очевидно, они подумают, что тренеру просто нечего сказать. И будут совершенно правы. До тех пор пока тренер не подтвердил собственную квалификацию, трудно рассчитывать на лояльность участников. Если вы не показали, что можете, не рассчитывайте, что все с радостью бросятся исполнять предложенные вами задания и упражнения.

Для того чтобы не возникло проблем, обязательно готовьте лекционный материал. Небольшая емкая лекция позволит подготовить почву для эффективного выполнения практических заданий.

Задание

Существует мнение, что «вал» заданий и упражнений в тренинге демонстрирует высокую квалификацию тренера. На практике количество полноценных заданий с учетом подготовки, презентации и обратной связи за один день не может превышать четырех. В противном случае невозможно осмыслить результаты проделанной работы. Переизбыток заданий (например, от трех до пяти и более за полдня) свидетельствует о содержательной беспомощности тренера, неспособности адекватно планировать и оценить работу участников.

Тренинг — освоение новых знаний и навыков в ограниченный отрезок времени. Жесткий учет времени на подготовку и презентацию заданий является одним из главных требований. Если время не продумано, тренер обязательно столкнется с двумя проблемами. Первая — часть группы не успела выполнить задание, вторая — сделала его слишком быстро. И в том и в другом случае придется менять программу, думать, чем заполнить паузы или «комкать» анализ результатов.

К такому уважению времени мы тоже пришли не сразу. Например, наш тренинг для тренеров

последовательно шел по пути уменьшения количества часов. От двух недель до 4,5 дней. Когда тренинг достиг критической отметки в 8 дней, мы осознали, что материала на восемь дней точно не хватит, его просто нет. Но люди уже приехали и сидели в аудитории. После было все: и экскурсии, и специальные мероприятия, и длительные консультации. Конечно же, никто ничего не заметил, однако сил, времени и средств было потрачено ровно в два раза больше.

Подчеркнем, несоблюдение временных рамок в работе над заданием зависит не от нерасторопности участников, а от неэффективности планирования программы. Даже несмотря на специальные методы «растягивания» и «сжатия» времени, отсутствие тайм-менеджмента в тренинге всегда выглядит небрежно.

Презентация и анализ групповой работы

Не менее важно по окончании групповой работы заслушать презентации участников. Презентационная часть позволяет не только предьявить наработки группы, но и стать площадкой для синтеза содержания и эмоций участников, отследить качество усвоения материала.

Требования к презентациям просты: все участники выполняют их в заданном формате. Разрабатывая программу, рассчитывайте время для выступления каждой группы или, если задание индивидуальное, каждого участника и всегда помните, что отказ выслушать результаты работы группы невозможен. Что тут сказать? Планируйте время.

После выступления групп — вам слово. Во-первых, группа не должна оставаться без обратной связи. Во-вторых, вам нужно предусмотреть правила и содержание комментариев. Честно говоря, принципиальных различий в последовательном или итоговом анализе работы групп нет. Просто в первом случае может оказаться, что, обсудив первую группу, вам совершенно нечего сказать про вторую. Если вы выбираете итоговый групповой анализ, вас подстерегает другая проблема — отсутствие деталей, специфики работы каждой конкретной группы.

Для того чтобы этих опасностей избежать, нужно обязательно готовиться. Например, если программа тренинга новая или вы проводите тренинг для новой аудитории, постарайтесь ответить на все вопросы заданий сами. В дальнейшем расхождения в групповой работе предоставят вам отличную возможность для аналитических комментариев. Очевидно, презентации участников могут предоставить вам идеи и площадку для импровизаций. Но это не исключает вашу предварительную подготовку.

Работа над ошибками

Очень часто популярные тренеры — прекрасные рассказчики, которые могут легко увлечь слушателей интересным выступлением. Однако если забыть про «домашнее задание» (закрепление навыков), то участники всегда могут сказать: «Я не верю, что смогу после нашего тренинга продавать (организовывать, говорить по телефону, выступать публично)!».

Поэтому по итогам анализа групповой работы необходимо предусмотреть методы закрепления пройденного и работы над ошибками. Если время позволяет — задание можно доработать. Если время ограничено — группы должны сформулировать ключевые требования к правильно выполненному заданию.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Заключительная часть программы тренинга — подведение итогов. Это позволит еще раз обозначить основные навыки, которым были обучены участники, ответить на все возникшие вопросы, разобрать наиболее спорные случаи. В рамках подведения итогов вы можете вручить сертификаты, объявить публично об успехах, сказать участникам теплые слова, выслушать их мнения, ответить на вопросы.

Таблица «**Обязательные элементы программы тренинга**»

1. Вступительная часть

- Представление ведущих
- Формулировка целей и задач тренинга
- Формулировка правил и процедур тренинга
- Регламент тренинга
- Представление методов работы в тренинге
- Определение планируемых результатов тренинга

Представление участников тренинга. Личные цели и ожидания. *

2. Основная часть **

- Установочная лекция/презентация
- Задание для самостоятельной работы участников, требования к выполненному заданию
- Выполнение задания, индивидуальная или групповая работа участников

- Презентация самостоятельной работы участников
- Дискуссия***
- Анализ самостоятельной работы участников. Методические рекомендации
- Закрепление материала. «Работа над ошибками»

3. Подведение итогов

- Заключительная обобщающая лекция
- Ответы на вопросы участников тренинга
- Поблагодарите аудиторию за работу
- Предложите контактную информацию

* Представление участников является обязательным элементом программы тренинга.

** В продолжительном тренинге из 2-3-х и более дней работа строится циклично, с использованием элементов основной части

***Дискуссия не является обязательным элементом программы. Как правило, дискуссионные вопросы возникают в ходе презентации участников.

МЕСТО ДЛЯ МАНЕВРА

В начале главы мы обещали рассказать, на каком этапе программы существуют возможности для импровизации, маневра и изменений.

Для наглядности предлагаем таблицу учета рабочего времени в тренинге.

Таблица «Учет рабочего времени в тренинге»

№	Форма работы	Время работы	Комментарии
1.	Представление тренеров и программы	15-30 мин.	Представление тренера (тренеров), не должно ограничиваться простым названием имени и фамилии. Необходимо рассказать немного о себе, задачах тренинга, оргвопросах. Менее чем за 15 мин. это сделать невозможно, более 30 мин. вызывает раздражение.
2.	Представление участников	3-5 мин.	Как правило, на первой презентации участники немногословны. 3-5 мин. для представления будет достаточно. Проверено многолетней практикой.
3.	Установочная лекция	30 мин. 1ч. 15 мин.	Не уговаривайте себя, что установочная лекция не нужна. Если вы не можете говорить о предмете тренинга, по крайней мере, 30 мин., — вы не готовы. При слишком продолжительной лекции теряется темп работы.
4.	Объяснение задания/ деление на группы	до 5 мин.	Если для объяснения задания и деления на группы требуется более 5 мин., имеет смысл принципиально пересмотреть и то, и другое.
5.	Работа над заданием в группах	15-60 мин.	Если на выполнение задания требуется менее 15 мин., интеллектуальный уровень задания не соответствует аудитории. В заданиях, для выполнения которых требуется более 60 мин., не учитываются масштабы и возможности тренинга.
6.	Презентация групповой работы	5-20 мин.	Если для выступления группе требуется менее 5 мин, это — сигнал о недостаточно глубокой проработке темы. Или же задание было построено без учета специфики профессиональной деятельности участников. Если выступление (даже конструктивное) затягивается, нарушая план, необходимо восстановить регламент. Иначе может быть нарушена структура программы.
7.	Анализ групповой работы/ тренерские комментарии	10-30 мин.	Анализ и комментарии требуют времени. Важно, чтобы было что сказать.

8.	Дискуссия	до 15 мин.	Продуктивная дискуссия в тренинге не длится более 15 мин. Если рубеж перейден, необходимо волевым решением дискуссию перенести в кулуары.
9.	Ответы на вопросы	5-15 мин.	Если тренинг исчерпывающий, вопросов мало. Если возникает слишком много вопросов, значит были упущения в содержании.
10.	Подведение итогов	20-60 мин.	Если итоги есть, на их подведение требуется немного времени.
11	Перерывы	5-15 мин.	Обычные перерывы планируются не реже, но и не чаще, чем каждые 1,5-2 часа. Во время групповой работы специальные перерывы не имеет смысла устраивать. Если перерыв длится более 15 мин., группа начинает скучать.

ДОРОГИЕ КОЛЛЕГИ, ДОБРЫЙ ДЕНЬ

Ну вот, концепция и программа готовы — все задачи учтены, продуманы методы, условия, время, предусмотрены возможности гибкого прочтения и ответов на вопросы. Вы вооружены до зубов. Осталась самая малость — выйти к людям. Поскольку эта книга не совсем для неофитов, то мы предполагаем, что какое-то представление о людях вы уже имеете. Они могут одинаково быть как источником опасности, так и источником вдохновения. Если вам есть что сказать — они будут слушать и записывать, если нет — окружат презрением. Такова уж природа человека — не удивляйтесь!

Но если вы внимательно читали предыдущие главы и готовились в соответствии с предложенными рекомендациями, ваши шансы на успех растут в геометрической прогрессии.

Выходя первый раз к участникам тренинга, лекции, занятия, все волнуются. И наша память услужливо подсказывает незабываемое — уплывающий из-под ног пол поточной студенческой аудитории-амфитеатра. Или первый день работы школьного учителя: «Все, что я подготовил на урок, было сказано за десять минут. Остальные тридцать я сидел, уткнувшись в журнал». А про пересохшее горло, ватные ноги и трясущиеся руки написаны тома.

Говорят, что в основе чувства страха перед аудиторией лежит ощущение противостояния выступающего и группы. Это может быть противостояние количественное (вы один — их много) и возрастное (вы моложе — они старше). Возможно. На наш взгляд, главная причина страха — сомнения. Сомнения в своей квалификации, уровне подготовки, адекватности программы. Единственный достойный ответ на сомнения, по версии военных стратегов, — чувство долга. Мы с ними абсолютно согласны.

В тот момент, когда вы вышли к людям, сомневаться поздно. Все, что вы могли сделать, уже сделано. У вас более важные задачи — вы *должны* многое сказать и сказать без сомнений:

1. Кто вы, и почему здесь именно вы? (Представьтесь.)
2. Что вы будете делать и что вы делать не будете? (Цели, задачи, содержание программы.)
3. Как вы будете работать? (Регламент, правила, процедуры тренинга.)
4. Далее по программе тренинга (см. таблицу «Обязательные элементы программы тренинга»)

Но первое, что должны услышать от вас участники, —

Дорогие коллеги, добрый день!

Это единственная волшебная фраза, которую мы используем. Она позволяет оглядеться, собраться и настроиться. Стиль речи обозначит серьезность намерений и уверенность в своих действиях. Тренинг начался!

ГЛАВА 8. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА В ТРЕНИНГЕ

САМОЕ СТРАШНОЕ

Обучению навыкам управления групповой динамикой в тренинге уделяется огромное внимание и на разнообразных курсах, и в профессиональной печати. Под групповой динамикой обычно понимаются процессы эмоционального, учебного, профессионального, социального и личного взаимодействия и влияния участников тренинга друг на друга, а также на организаторов и ведущих тренинга.

Однако до тех пор, пока на тренинге не возникает конфликтных ситуаций, групповая динамика мало кого интересует. Волки сыты, овцы целы, все идет по плану. Навыки управления становятся востребованными при работе с так называемым «сопротивлением» — неадекватным или конфликтным поведением группы или отдельных ее представителей.

Да, да, речь идет именно о тех неприятных моментах, когда участники пропускают, срывают или призывают к срыву занятий, подчеркнута не участвуют в работе, отпускают критические

комментарии по содержанию заданий, лекций, предъявляют открытые претензии к организации, методике, содержанию тренинга.

Только на первый взгляд кажется, что, если тренер владеет предметом и методикой, подготовлен, доброжелательно настроен, у слушателей не возникнет даже мысли о сопротивлении. Если бы это было действительно так! Опытные специалисты подтвердят, что личное обаяние тренера, доброжелательность, отсутствие агрессивного давления, к сожалению, не являются гарантией от шантажа, манипуляций и конфликтов в тренинге.

Групповая динамика в тренинге всегда начинается незаметно. Кажется, все идет по заранее намеченному плану: флипчарт стоит, тренер говорит, участники слушают, записывают, иногда переглядываются. Но одной неловкой фразы может оказаться достаточно для того, чтобы тучи не только появились, но и приобрели угрожающе стальной оттенок. Взгляды участников становятся выразительными, губы презрительно поджимаются, перешептывание активизируется, интонации перестают быть нейтральными. Голоса звучат все громче. Появляются комментарии с места, провокационные вопросы и претензии. Началось!

Как это может выглядеть? Существуют две основные формы проявления групповой динамики: поступки и речь. Они проявляются параллельно или последовательно и могут причудливо переплетаться. Но в результате тренинг может быть безнадежно испорчен. Основная опасность в групповой динамике для тренера — не справиться с управлением. Получается, что от умения тренера и «держат» удар и, конечно, группу — напрямую будет зависеть исход тренинга.

Слова

Как правило, все начинается с возражений. Они могут касаться самых разных вопросов. Если тренинг стационарный — могут возникнуть противоречия по поводу размещения участников за столом, принципов разделения на группы, участия в той или иной группе, выполнения задания. Если тренинг выездной — будьте готовы к возражениям по поводу расселения: не тот этаж, некомфортные условия, отсутствие фена, тапочек, шумные соседи. Возражения могут касаться последовательности элементов программы. Наиболее встречающиеся формулировки: «Я вас не понимаю...», «Мне непонятно, зачем...», «Объясните, почему мы должны это делать...», «Давайте иначе...», «Мне не нравится такой подход...».

У игры в «возражения» два варианта окончания. Они могут закончиться мирным согласием сторон или перейти на принципиально новый уровень — спор.

Спор отличается от разового возражения и тоном, и настойчивой систематичностью. Основным лейтмотив спора: «Вы меня не убедили». Не убедили, что программа тренинга хорошая, аргументы — веские, условия достойны моего уровня, что навыки я смогу использовать в работе. Группа с придыханием следит за развернувшимся поединком: кто кого? На кого поставить? Все. Время идет, точнее, упущено. Внимание переключилось. Про тренинг все забыли. По закону драматургии обязательна реплика из зала: «Мне кажется, что мы отклонились от темы нашего тренинга... слишком подробно... слишком... Давайте вернемся...». Ну вот. Тренингом вы уже не управляете.

Время и внимание — самый критичный ресурс в споре. Поэтому поверьте, совершенно неважно, как он завершится. Заставите вы участника замолчать и признать поражение или объявите перерыв. Вы проиграете в любом случае — время и внимание, предназначенные для всех участников, потрачены только на одного..., и без результатов.

Реже, но тем не менее возникает ситуация «дублирования тренера». Один из участников присоединяется к тренеру и комментирует любые высказывания остальных. Участник может демонстрировать, как собственный арсенал ранее полученных навыков и знаний, так и подвергать сомнению квалификацию тренера. При этом совершенно неважно, расходится мнение добровольного помощника с вашим или нет, искренняя это поддержка или изысканное издевательство. Активная непрошенная «помощь» потребует крепких нервов.

Наряду с энергичными участниками в тренинге могут оказаться профессионально «пассивные и беспомощные». Вполне распространенный случай. Основной стиль жизни таких людей: «Я очень скромный человек, что вы от меня хотите». Но не стоит доверять проявлениям слабости. На бизнес-тренинг социально незащитные люди просто не попадают. И у вас на тренинге их точно нет. Все ваши участники, как правило, работают, многие доказывали необходимость личного участия в тренинге руководству, прилагали усилия по изысканию средств. Они знают последовательность прохождения бумаг: линейное руководство, департамент, еще департамент, кадровая служба, финансовая служба, генеральный директор. И вы думаете, что человек, прошедший этот путь, не уверен в себе?

На самом деле аутсайдеров в тренинге нет. Есть повышенная требовательность, привлечение внимания, попытка перенести личную ответственность за результаты выполнения задания на тренера: «Ну, если вы так настаиваете», или на группу: «Ну, если группа мне поможет...».

В нашей практике мы лишь однажды столкнулись с групповой динамикой, развернутой вокруг «беспомощности». На протяжении двух дней мы наблюдали исполненную драматизма настойчивую попытку отказаться от выполнения сложного задания. По причине стеснительности. Группа замирала одновременно в ужасе и восхищении и ждала развития событий...

В профессиональной литературе часто можно встретить довольно либеральный подход «не хочешь (не можешь) — не надо». Однако специальные усилия, направленные на одного участника, способны только катализировать процессы групповой динамики. Незапланированное проявление «индивидуального подхода», обеспечивает легитимность смене правил, а вот это уже смертельно.

Отказ выполнить задание объяснялся не только робостью и скромностью участника. Главной причиной отказа было искреннее желание посмотреть, «как тренеры будут «выкручиваться». Оказалось, что никак, а будут вместе с группой ждать выполнения задания. Это такая работа — давать задания и требовать их выполнения и, если необходимо, ждать.

Борьба за «спецвнимание» разворачивается не только во время лекций, дискуссии, групповой работы. Групповая динамика может незаметно тлеть и разгораться в провокационных комментариях, брошенных «между прочим» во время перерыва на кофе, прогулки, обеда.

Это очень неприятно. Однажды наш тренинг был просто наполнен провокациями одного из участников: «Давайте не делать задание, пойдем в бассейн; это задание могло быть покороче/поподробнее; слишком мало/много времени; мне не нравится этот подход; какая душная аудитория». Ворчание стало назойливым фоном, превратилось в настоящее испытание на умение сохранять позитивный настрой для всех: и для нас и для участников. Но в прямые претензии ни разу не перешло.

К проявлениям групповой динамики отнесем обратную связь со стороны участников. С одной стороны, она ожидаема и востребована в тренинге. С другой, может показаться, что обратная связь представляет собой нейтральную и обязательную возможность выговориться. Однако незапланированное ее проявление может преподнести неприятные сюрпризы. Внезапные, необоснованные и негативные высказывания только стимулируют групповую динамику. Классический пример: «Мы ничего нового не узнали», «все и так ясно», «все знали до тренинга...». Вне зависимости от того, каковы мотивы возникшего напряжения, общее впечатление о работе может быть серьезно испорчено.

Поступки

Поступки в групповой динамике — любые активные нарушения заявленных правил и регламента. На самом деле поступков, способных вызвать или усилить групповую динамику, немного.

Если верить профессиональной прессе, то страшный сон любого тренера — опоздания. Это правда, не самое приятное дело — наблюдать пустующие стулья. Вопрос «ждать или не ждать» должен быть решен раз и навсегда. И это решение — «не ждать». Одна из основных задач тренера — действовать по программе. И если в программе записано, что занятия начинаются в 10.00, то это должно произойти в указанное время. Проявляя излишнее понимание и «входя в положение» (занятость, срочный звонок, проспали, заболели), тренер обрекает себя и остальную группу на вечное ожидание. Каждый раз найдется что-то, что не позволит вовремя начать занятия, но... караван должен идти. Самым действенным способом в борьбе с опозданиями становится отсутствие компромиссов и личный пример тренера.

Второй тип поступков — уход с тренинга. Даже если причина ухода уважительная, остаются неприятный осадок и вопросы группы: а почему ушел, кто позволил? Наверное, предпочел тренингу более интересное занятие? А мы что, хуже что ли? Это самые патологические формы, но и они случаются, особенно когда группа небольшая. В нормальной ситуации вопрос ухода по уважительной причине решается безболезненно, в рамках взаимных договоренностей, не причиняя вреда ни тренеру, ни группе.

Основная проблема появляется там, где уход призван продемонстрировать отношение к тренингу. Демонстративный уход (или попытка ухода) с занятий — зрелище редкое, но захватывающее. Для этого участнику потребуется только задор. А если в дополнение к задору имеется компания — впечатления оставшимся и тренерам обеспечены. Совершенно неважно, что послужило причиной: отсутствие интереса к программе, несогласие с тренером или участниками, все равно, уедет участник домой или показательно запрется в собственном номере. Группа не станет разбираться,

кто прав, а кто виноват. Специфика групповой динамики такова, что ушедшие будут эмоционально поддержаны, а в адрес тренера будет высказываться, в лучшем случае, сожаление: не удержал, не справился. И это сущая правда.

Огнем и мечом

Групповая динамика имеет разные причины, поводы, условия и проявления. Но есть то, что все это объединяет. Общими становятся давление, напряжение, конфронтация участников между собой и тренером, эмоциональная нестабильность, агрессивный тон, сожаление, смущение, чувство вины. Общим является перенос происходящего из рабочей плоскости в эмоциональную, из групповой работы в плоскость межличностных отношений.

Именно поэтому групповой динамикой в тренинге нужно управлять. Метод «латания дыр» здесь не очень подходит, поскольку любая реакция вслед за событием предполагает трату ресурсов, расстройство и упадок сил. Честно говоря, все время, которое будет потрачено на групповую динамику, можно смело вычеркивать из рабочего.

Тренерская мысль предлагает различные подходы к решению конфликтных ситуаций в тренинге. Среди них есть четыре основных и самых популярных.

Первый подход отражает стремление изо всех сил «понравиться клиенту». Это и цель, и задача, и метод, и результат тренинга. Здесь главное, чтобы все были довольны. Второй подход, озвученный и описанный одним известным тренером, заключается в исключительной «компетенции» тренера не принимать во внимание не только поведение участников, но и проблемы, для решения которых они пришли на тренинг. Третий, самый «гуманный» подход, предлагает вместо конкретного ответа на конкретный вопрос пуститься в пространные размышления из цикла «Есть ли жизнь на Марсе...».

И, наконец, четвертый — самый распространенный и популярный, заключается в борьбе с «трудными участниками». Признаки «трудности» трактуются максимально широко. Участник автоматически переносится в разряд «трудного», если: спорит с тренером, комментирует тренера, высказывает свою точку зрения или, что вызывает особые «трудности», молчит. Самым эффективным методом противодействия принято считать навешивание ярлыков, отражающих одну из черт поведения «сложного участника». Например: «зануда», «всезнайка», «тихий», «беспокойный», «бунтарь». Можно поискать и другие метафоры: «эксперт», «аутсайдер», «обвинитель», «хулиган», «жертва». А если представить, что в группе тренинга, как правило, не более 12 человек (иногда меньше), то не трудно продолжить мысль и сделать вывод, что нормальных участников просто нет!

Есть еще один, менее распространенный принцип деления участников на альфы (лидеры-активисты), беты (вдумчивые критики), гаммы (тренинговые «массы» по аналогии с трудящимися массами, т.е. тренинговый гегемон) и патологические неудачники омеги (в тихом омуте непонятно что).

Общие методы борьбы в этом случае — индивидуальный подход. Слабым соперникам — подчеркнутое внимание. Сильным — попытка договориться в кулуарах. В общем, как говорил персонаж А. Папанова Лелик в «Бриллиантовой руке»: «Детям — мороженое, бабе — цветы». Так, бетам лучше читать лекции (тогда они поверят, что вы специалист, и перестанут придирааться). К омегам — особое внимание, чтобы не обижались и не плакали. С послушными гаммами особых проблем не возникает. Но где они, эти гаммы?! Главное, избегать конфронтации с альфой. Иначе она (он) вам покажет. В работе с альфой предлагается тактика уступок: отдать все, включая харизматическое лидерство. И, правда, зачем вам это?

Любая группировка участников поначалу всегда выглядит привлекательно: все просто и понятно. Поэтому избежать искушения разбить участников на понятные группы трудно. Но у подхода есть проблемы. Во-первых, вы можете ошибиться с диагностикой. Во-вторых, работа со спецификой ограничивает возможности целостного обучения. Разрываясь между нейтральным предоставлением информации бетам, душещипательной поддержкой омег и разрушительной борьбой за лидерство с альфами, вы только теряете время, силы, нить повествования. В-третьих, специальный акцент на этих различиях приводит к тому, что все участники группы начинают демонстрировать свои «индивидуальные особенности», и групповая динамика только усиливается. Основное, что объединяет тренеров в борьбе с «групповой динамикой», — это внимание к внешним проявлениям несанкционированного поведения участников и полное отсутствие критичности по отношению к себе. Любая попытка лечить симптомы без понимания истинных причин взаимных претензий, упреков и разочарований, к сожалению, обречена. Напряжение и противостояние группы и тренера не возникает «вдруг».

Самое трудное — преодолеть заблуждение, что «антиобщественное поведение» лишь девиантное проявление отдельной экстравагантной личности. Однако это не так. Специфика групповой динамики в тренинге такова, что любая негативная реакция, высказанная публично одним из участников, к моменту огласки уже получила подтверждение или молчаливое одобрение других. Для любого тренинга этот сигнал означает готовность пока еще молчаливого большинства в любой момент приступить к «групповой динамике» во всем ее неповторимом многообразии.

ПРЕДУПРЕЖДЕН — ЗНАЧИТ ВООРУЖЕН

Проблемы в групповой динамике имеет смысл рассматривать только при условии полной предварительной подготовки тренинга. А именно: тренер — специалист, подготовлена программа, материалы лекций, задания для работы в группах, пакет методических материалов, определены задачи и ожидаемые результаты, заранее решены все вопросы логистики. В этом списке невозможно выделить более или менее приоритетные моменты. Все они одинаково важны. Итак, рассмотрим последовательно квалификационные, содержательные, методические, организационные и эмоциональные причины возникновения групповой динамики в тренинге, их проявления и условия преодоления.

Тренер

Первое, на что необходимо обратить внимание, — подготовка тренера.

Профессиональная квалификация тренера — самый серьезный и значимый ресурс в работе с групповой динамикой. Неподготовленный тренер может стать причиной возникновения конфликтов и напряженных ситуаций в тренинге. Профессионал никогда не позволит ситуации выйти из под контроля. Подготовка и проведение тренинга предполагает знание и понимание всех организационных и содержательных аспектов: от анализа результатов содержательной работы до выбора аудитории и тестирования оборудования.

Сомнений участников относительно квалификации тренера не избежать. Смущать может очень многое: слишком зажатая или раскованная манера держаться, речь (темп, лексика, московский говор в регионе, региональный в Москве). Вопросы вызывают профессиональный опыт, особенно его отсутствие, образование и подготовка, возраст и пол. Все это будет обязательно стоять на повестке дня. Для решения некоторых просто требуется время. На многие вы так и не сможете дать симметричный ответ. Например, если ваша аудитория старше вас.

Но есть серьезные вопросы, без ответа на которые карьера в тренинге обычно заканчивается. Это ваше умение подготовить программу и лекционный материал, говорить и анализировать публично, задавать вопросы и управлять групповыми процессами. Малейший провал на этом фронте незамедлительно провоцирует и усиливает давление со стороны группы. «И этому неумехе мы (или наше слепое руководство) доверили свою профессиональную жизнь!» — думают участники.

Есть еще одно качество тренера, о котором не принято говорить. Это боязнь провала, замешанная на сомнениях в собственной компетентности. В публикациях в великих актерах, оперных певцах и балетных исполнителях вы можете часто встретить рассказы о волнении, страхе перед публикой, опасениях, что публику трудно удивить и восхитить. Эти рассказы призваны отразить искренность чувств, накал страстей и эмоциональную атмосферу. Но вы не на сцене, поэтому не имеете права ни на страх, ни на желание восхищать или удивлять аудиторию. Как только вы начинаете «нравиться» и сомневаться в собственных усилиях — участники начинают сомневаться в вас. Что можно ожидать от специалиста, не уверенного в себе?

Вот почему вместе с опытом и подготовкой исключительно важны личные качества тренера: выдержка, доброжелательность, отсутствие склонности к крайностям (самобичеванию или недооценке аудитории). Не стоит расценивать вопросы аудитории как провокационные, не стоит вступать в препирательства, бояться, доказывать, горячиться, сопротивляться. Только понимание своей позиции и логика аргументов позволят тренеру убедить самых любопытных, упрямых и настойчивых.

Содержание

Групповая динамика может возникнуть из-за несоответствия содержания и целей и задач тренинга, а также уровня профессиональной подготовки участников. Слабая концептуальная проработка программы тренинга, попытка заполнить паузы упражнениями, отсутствие четких представлений о том, что вы будете участникам говорить и что требовать от них, способствует напряжению группы.

Нередко тема тренинга может трактоваться тренером и участниками достаточно широко. Например, названия «Секретарь в офисе», «Эффективные продажи», «Управление персоналом»

оставляют простор для маневра тренеру и фантазии участников. Часто за популярными понятиями стоят различные значения и смыслы. Любое непопадание содержания: слишком просто, очень сложно, совершенно непонятно — вызывает одинаковый протест. При подготовке содержания тренинга не стоит руководствоваться принципом «в Интернете много интересного». Сконцентрируйтесь на том, что вы знаете, умеете и понимаете лучше всего и готовьтесь.

Программа

Прежде всего, обратите внимание на целостность и законченность программы. Программа тренинга должна давать участникам четкие представления о последовательности действий, содержании каждого мероприятия, правилах работы. С одной стороны, трудности с участниками возникают, если в программе не указана тема работы в группах, название лекции или задания. С другой, шансы на возникновение групповой динамики увеличатся, если в программе все заранее указано, но вы меняете названия, требования, условия по ходу тренинга.

Поэтому не стоит поддаваться на провокационные предложения внести изменения в программу, от кого бы они ни исходили. Например, сделать ее короче: «Людям возвращаться в районы. Уже темно. Давайте закончим в три (вместо заявленных шести)». Есть другие похожие примеры: предложения вставить в программу тренинга концерт самодеятельности, презентацию, прогулки по городу, визит на производство, встречи с партнерами, спонсорами, руководством. Все это замечательно, но только после выполнения программы тренинга. Как только вы сокращаете программу — инициаторы предложения первыми возмутятся: программа не выполнена. И будут правы. К сожалению, в борьбе с групповой динамикой гуманизм не поможет.

То же самое произойдет, если вы затягиваете работу, не успеваете все сделать по программе: заслушать все презентации, провести заявленное занятие, прочитать лекцию. Программа не выполнена, и простое человеческое разочарование участников — самое легкое, что может произойти. Любая смена правил по ходу тренинга приводит к усилению негатива. Если честно, правила меняются не от хорошей жизни. Единственная причина — отсутствие достаточной и должной подготовки. Нет, конечно, вы можете назвать это импровизацией в тренинге. Но не удивляйтесь тому, что основной мотив публичных выступлений участников будет звучать как «я что-то не понимаю, что здесь происходит».

Отсутствие четких правил и процедур — одно из ключевых условий появления и развития групповой динамики. Везде, где есть хоть малейшая возможность неоднозначной трактовки, двойного толкования, где правила размыты, создаются условия для недопонимания, споров, конфликтов, сопротивления. Вплоть до отделения.

Поэтому участники должны быть ознакомлены со всеми условиями, правилами и программой тренинга заранее и дважды.

Первый раз — для принятия решения об участии в тренинге. Это детальная программа, и ваши честные ответы на вопросы, без преувеличения и замалчивания, позволят сделать выбор в пользу участия. Не стоит давать заведомо невыполнимых обещаний, рассчитывая на увлеченность или забывчивость участников, в этом случае «групповая динамика» будет сильно подогрета разочарованием. Более того, практика показывает, что, если круг обязательств тренера не очерчен, потребности участников в ходе тренинга могут возрастать в геометрической прогрессии. ¹

Второй раз — во время знакомства на тренинге. Вы говорите о замысле, целях и задачах тренинга, основных правилах и процедурах, объясняете, уточняете, акцентируете внимание. Участники предъявляют свои ожидания. Знакомство — важнейший элемент тренинга, вне зависимости, есть у вас три часа или три рабочих дня.

Если в рамках знакомства будут заявлены «шутливые» правила — не удивляйтесь шутливости, передергиванию и пренебрежению регламентом. Ведь вы шутите? Участники тоже. Любая неточность, туманность, ироничность в отношении норм, правил, процедур обязательно приведут к групповой динамике.

Групповая динамика возникает и там, где правила заявлены, но сам тренер их игнорирует. Ведь это правила для участников. Правда жизни заключается в том, что, если тренер не придерживается правил (например, дресс-кода, соблюдения регламента, говорит по мобильному телефону во время заседания, переговаривается с экспертами в президиуме), участников ничто не остановит. Они будут поступать точно так же.

Методика

К распространенным методическим просчетам можно отнести отсутствие описания заданий для групповой работы. Или, если задания подготовлены, существует нечеткость в формулировках и требованиях к выполнению. Любая неясность рождает дополнительные вопросы, обсуждения,

уточнения. Время уходит, и общего раздражения трудно избежать. Незамедлительно возникнут комментарии: «Мы не успели. Вы не объяснили. Задание непонятное. Мы не поняли». Здесь и ответить-то нечего.

Поэтому рекомендация подробно описывать задания остается в силе. Задания для участников — документ, который позволяет вернуться, уточнить, обсудить, сконцентрироваться. В том числе, он не оставляет даже малейшей возможности для недовольства объяснениями тренера. А отсутствие заданий — площадка для групповой динамики.

Активное участие тренера в групповой работе также может стать поводом для напряжения. Если вы сами идете в группу по разным соображениям: низкая активность, слабый состав, сложная тема, то не удивляйтесь, получив два запрограммированных результата. Результат первый — группа перестает работать. Есть специалист, который все сделает, объяснит, покажет. Отлично! Будем сидеть, слушать, соглашаться. И без того низкая активность падает до нулевой отметки. Слабый состав подозревает вас в том, что вы считаете его недостаточно сильным и не доверяете. А вот о сложной теме нужно было думать заранее. И группа с интересом будет наблюдать, как вы исправите положение.

Второй результат вашего участия в группе появится чуть позже, во время общей презентации работы. К сожалению, вы не оставили себе возможности делать анализ результатов и критические замечания. Даже намек на критику получит достойный отпор: «Вы сами нам посоветовали... сказали... предложили». Следующий шаг: «Вы не дали нам сказать». Шаг третий: «Вы нас ничему не научили». И все это правда. Поэтому в группу ходить тренеру не стоит. Позвольте участникам проявить себя, собраться, сделать свои собственные ошибки и научиться за них отвечать. Люди очень ценят свои усилия и результаты. Предоставьте им такую возможность.

Оргвопросы

Трудно сказать, от чего разгорается групповая динамика легче всего. Но, очевидно, нерешенные оргвопросы — отличное топливо для возмущения и претензий! Для быстрой эскалации конфликта, как всегда, потребуется соблюдение трех условий: вы задаете нечеткие правила, они касаются не всех, вы меняете их на ходу. В ответ вас приветствует дружный хор голосов: «Вы ничего не можете организовать. Чему вы сможете нас научить?».

Грамотно продуманная логистика имеет решающее значение. Говоря о логистике, мы подразумеваем все «неконцептуальные» вопросы подготовки тренинга: аудитория, столы, стулья, бэджи, оборудование, фломастеры, встречи-проводы, кофе-чай, обед. Тренеру следует знать заранее, в каких условиях он и участники будут работать. Так, например, нередко в качестве аудитории для занятий в пансионатах предлагаются игровые комнаты, мраморные холлы, банкетные залы или просто отдельные номера!

При проведении выездного тренинга организационным вопросам следует уделить особое внимание. В этом случае в число «отягчающих» обстоятельств включается проживание и питание участников. Новое место, непривычная еда и обстановка — это всегда стресс. В случае невнимания к простым бытовым вопросам первые сигналы групповой динамики прозвучат еще при посадке в автобус, расселении и во время первого приема пищи.

Незначительная, на первый взгляд, накладочка в организации тренинга, может критически повлиять на групповую динамику: вызвать сомнения в правильности сделанного выбора, посеять общую атмосферу нервозности и недовольства. Поэтому участники должны заранее знать об условиях, в которых им предстоит жить и работать. А со стороны организаторов требуется предельная корректность в выполнении всех обязательств.

Нередко тренеры считают, что предварительная организационная работа — дело административного персонала. Однако именно тренеру придется справляться с неудобной мебелью, душным помещением, засохшими фломастерами и вызванной общим дискомфортом иронией и сопротивлением.

Поэтому профессиональная квалификация тренера проявляется в умении предусмотреть и «упаковать» в программу не только содержательные, методические, но и организационные моменты.

Как видим, многих объективных причин возникновения и усиления групповой динамики в тренинге возможно избежать. Основная профилактическая мера — подготовка, подготовка и еще раз подготовка. Просмотрите вашу программу, задания, содержание и принципы работы с позиций групповой динамики, и вы увидите собственные недоработки и оплошности. Объективные причины легко учесть и изменить. Основная задача при подготовке — видеть грабли и наконец перестать на них наступать.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

Однако в тренинге всегда существуют эмоциональные моменты, которые независимо от подготовки способны вызвать негативные внешние проявления. Как правило, они связаны с несоответствием профессиональных, личных, статусных ожиданий и представлений участников действительной ситуации. Рассмотрим некоторые из них.

Праздник непослушания

Ожидания участников от тренинга обычно выражаются нейтральными определениями: «Узнать много нового, повысить квалификацию, обменяться опытом, познакомиться с новыми людьми». Естественно, большинство специалистов, участвуя в тренингах, планируют расширить круг не только профессионального, но и личного общения. Однако любые попытки со стороны тренера управлять межличностным общением (ограничить, запретить или поощрить) могут стать катализатором конфликта. Конструктивное решение вопроса общения лежит в разработке и проведении групповых занятий, в ходе которых будут реализованы производственные и личные задачи участников тренинга.

Вторая причина, влияющая на ожидания участников, — это цель участия в тренинге. Откровенно говоря, практически никто и никогда не отказывается от предоставленной возможности поучиться за счет организации. Оплата участия демонстрирует уважение руководства и подтверждает высокий статус специалиста. В то же время существует взаимное отношение руководителей и сотрудников к участию в тренингах в качестве бонуса, премии или отдыха.

Наряду с этим существует спорная репутация тренинга как игры, где в легком ключе решаются серьезные проблемы. Подобное мнение позволяет поставить знак равенства между тренингом и отдыхом с обучением в качестве анимации. Поэтому всегда есть вероятность, что некоторые участники планируют тренинг как «праздник непослушания». Проблема для тренера будет проявляться и в том, что такие противоречивые чувства могут испытывать многие участники. В качестве публичного проявления беспокойства могут появиться провокационные реплики: «слишком много заданий», «мы устали», «почему нет (мало) культурной программы», «почему нет бассейна (сауны, бара, пляжа)?». Лучший способ преодоления такого рода противоречий — четкая постановка целей и задач тренинга и совместное согласование ожиданий.

Специфика группы

У каждого тренера хотя бы раз возникает искушение считать несогласие участника с правилами, содержанием или самим тренером — отклонением. Так возникают рассказы об «истинных», в основном патологических причинах поведения: повышенная тревожность, агрессивность, мания преследования, низкая самооценка. Скажем прямо: мы работаем со здоровыми людьми. Мы убеждены, что, если человек прочел программу, уточнил детали, оплатил участие — перед вами самый желанный, достойный и здоровый участник.

В корпоративном тренинге существуют только два ограничения: количество участников (например, не более 15 человек) и соответствие программы функциональным обязанностям. В открытом тренинге — верхний предел участвующих и своевременная оплата. Других ограничений мы не знаем. Каждый, кто заинтересовался программой и решил принять участие, — имеет право. Именно поэтому в тренинге совершенно нет ни места, ни условий для психологического контроля, face-контроля, подбора, подгонки группы. Вы также не сможете обеспечить тендерное равенство и возрастную гомогенность. Не только не исключен вариант, но, скорее всего, в вашей группе окажутся только мужчины, только женщины, представители различных поколений, традиций и национальностей.

Равенство участников, интерес к программе и оплата — определяющие для вас факторы. Но для участников это может не выглядеть столь очевидным. Особенно, если в одной группе окажутся топ-менеджер столичного мультибренда и директор частного предприятия без образования юридического лица, слыхом не слыхавший про мультибренд, о котором с восторгом говорит Москва. Вы будете работать с предубеждениями и опасениями, особенно в открытом тренинге.

Основное предубеждение: «Кто эти люди?», «Как они сюда попали, и что меня с ними объединяет». Основное недоумение — соответствует ли статусу (точнее, представлениям отдельных участников о собственном статусе) группа и тренинг. Единственное условие преодоления предубеждений и сомнений в статусе участников — полное отсутствие интереса у тренера к этой теме. Вас не должны интересовать различия. Вы ведете группу к общему результату, поэтому рассматриваете группу как целое. Используйте простые объединяющие факторы: общая программа, общие условия, общие правила.

«Недостаточная мотивация» к обучению

«Недостаточная мотивация» — так тоже диагностируют причины, по которым участник выключается из программы тренинга. Сидит неподвижно, смотрит в окно, рисует в блокноте, скучает или, напротив, проявляет свое недовольство.

Принято считать, что сильными мотивирующими факторами являются индивидуальный подход и перенос учебных задач в разряд развлечений. На самом деле любое проявление специального, особенного отношения к одному из участников может привести не только к противоположному эффекту, но также создаст сопротивление остальной группы.

На наш взгляд, если участники на тренинг пришли (неважно, на открытый или корпоративный), то они уже достаточно мотивированы к обучению, признают для себя возможность обучения и готовы учиться. Усилить мотивацию к обучению поможет контроль (обязательность выполнения и анализа результатов работы над заданием) и личная ответственность каждого участника.

Сомнения

Участники могут и будут сомневаться не только в тренере или окружающих. Они могут быть не уверены в правильности своего решения. В своей квалификации. В своих профессиональных перспективах. В своих личных качествах.

Обычно люди приходят на открытый тренинг для того, чтобы избрать дальнейший путь, развеять сомнения, определиться в личном и профессиональном плане. Например, продолжать карьеру в своей организации или изменить ситуацию. Классические примеры: специалист достиг на своем рабочем месте «потолка», или крупный проект в компании закончен, и нужно возвращаться к рутинной работе. В корпоративном тренинге те же вопросы будут умножены на субординацию, нерешенность производственных задач, неуверенность в поддержке руководства и вероятность санкций. В любом случае основные сомнения связаны с боязнью принять неверное решение на тренинге или после его окончания.

Представьте себя на вокзале с тяжелыми чемоданами. Вы торопитесь, опаздываете. Вам обязательно нужно уехать. Поезд трогается. Поэтому, как ни жаль багажа, вам придется оставить чемоданы, догнать поезд и продолжать движение. Интенсивное обучение взрослых, опытных и образованных людей базируется на необходимости оставить чемоданы, наполненные неработающими схемами, методами, набитые всякой всячиной. Вы можете спросить, почему мы считаем, что старое содержание не работает? Ответ простой — если у ваших участников нет проблем, они никогда не окажутся на вашем тренинге.

Личные сомнения и страхи проявляются по-разному. Кто-то будет биться за собственное понимание весь тренинг. Кому-то будет достаточно первого часа. Участники могут спорить с тренером, не соглашаться, отвергать аргументы, давать резкие комментарии. Поверьте, это не агрессия, а честное и критическое отношение к вашей работе, попытка преодолеть собственные страхи, примерить результаты тренинга на себя. Задача тренера, понимая мучительность выбора, сочетать бережное отношение к участнику с необходимостью следовать программе тренинга.

Рефлексия

Осмысление своей роли и своего участия в возникновении производственных и карьерных проблем — это возможность увидеть личную ответственность, личное отношение к происходящему. Участники обычно надеются, что анализ причин будет захватывающим, но положительным. И очень расстраиваются, увидев, что причинами существующих проблем стали их собственные ошибки, убеждения, отношение или неучастие. Так получается, что честное название вещей своими именами интересно только в отношении других. Согласитесь, название даже самых объективных причин, но ваших неудач, ваших проблем — не самая приятная тема. Дело даже не в такте или этике.

Монолитная прежде картина, состоящая из личных мифов, предпочтений, предубеждений и достижений участников, может быть изменена, трансформирована, даже разрушена. Перевод сути проблем из неизвестного, закрытого, «бессознательного» состояния — всегда процесс эмоционально насыщенный и напряженный. Именно поэтому одной из реакций на пути к осмыслению может стать сопротивление. В разных формах:

- ◆ «Мне здесь неинтересно...»;
- ◆ «У Вас плохая организация...»;
- ◆ «Мне непонятно, о чем идет речь...»;
- ◆ «Вы меня не убедили...»;
- ◆ «Я не понимаю, о чем вы говорите...»;
- ◆ «Это слишком просто...»;
- ◆ «Вы предлагаете ходульные схемы...».

Даже если участники открыто не выражают свое отношение к происходящему, они все равно сопротивляются. Вопросы «Кто я?», «Что это я?», «За что мне все это?», «За кого вы меня принимаете?», «Что вы себе позволяете?», «Все, что я делал 5(10, 20) лет,— было напрасно (неудачно)?» возникают обязательно. Осмысление не всегда положительного опыта — занятие не из приятных. Это рефлексия, попытка понять причины происходящего, переоценка ценностей, анализ обстоятельств и собственных возможностей. Одна из задач анализа — постановка проблемных вопросов и поиски ответов. Постановка проблемных вопросов иначе называется «проблематизация».

Во время рассмотрения серьезных вопросов вы получите самую живую реакцию аудитории. Но приготовьтесь увидеть на лицах не только радость узнавания. Сомнения, сожаления, переживания обязательно будут. Что делать в таких случаях? Растерянность или замешательство тренера легко станет причиной развития негативной групповой динамики. Участники легко «выходят из берегов». В беспомощных попытках успокоить аудиторию вам будет уже не до анализа.

Прежде всего, вы должны быть готовы к рефлексии участников. Диапазон ее проявлений довольно широк: от сосредоточенного молчаливого напряжения до открытых нападок. Вне зависимости от форм активизации боевых действий участников, не воспринимайте эмоциональные проявления как специфику межличностного общения. Никогда не проявляйте интерес к поведению участников. Не удивляйтесь «сущности человеческой природы». Опирайтесь на задачи обучения.

Специальные «проблематизирующие» трюки в тренинге — вещь опасная. Даже не стоит пытаться проблематизировать участников без четких представлений о том, чего вы хотите добиться на выходе. В отличие от многих коллег по тренерскому цеху мы не верим, что истина рождается в... конфликте. А вот то, что точно порождает конфликт: обиды, исключенность из процесса, разочарование. Провокации, проверка участников на прочность, манипуляции не ставятся в задачи тренинга. Более того, взрослые опытные участники прекрасно замечают и отличают манипулятивные трюки от желания разобраться в ситуации. Доверие — слишком важный ресурс, чтобы им можно было легко пренебречь.

Конкуренция

Принято считать, что соревновательный дух на тренинге усиливает интерес и повышает мотивацию участников. Возможно. Но создание и поддержание конкурентной атмосферы может привести к неожиданному эффекту. Участники приступят к одному из самых увлекательных проявлений групповой динамики — конкуренции с тренером. В этом случае не удивляйтесь оценочным комментариям по поводу вашей работы, вашего стиля, ваших лекций и заданий. Наряду с комментариями вы услышите разнообразные предложения. Предложения «сократить», «расширить», «углубить», «не обращать внимание на...», «перенести», «изменить». Обычно все комментарии произносятся с места, без учета программы, предупреждения и разрешения. Как правило, личное мнение усиливается отношением группы: «Мы с коллегами так думаем», «Вот и Сергей Ильич меня тоже поддерживает».

Конкуренция с тренером ведется по двум направлениям: организация и программа тренинга. Если ваши участники опытные организаторы, то будут обращать внимание на оргработу. Если среди них опытные лекторы — будут требовать демонстрации знаний по всему материалу: цитаты, ключевые авторы, концепции.

Тренеру не стоит включаться в конкурентную борьбу, несмотря на высокий интерес остальных участников к зрелищности подобного поединка. Поскольку, как бы правдоподобно это ни казалось на первый взгляд, но даже самый эрудированный участник не сможет выполнить чужие профессиональные обязанности. Как и в других случаях, здесь от тренера потребуется предварительная подготовка, уверенность в себе, понимание смысла и задач своей работы и, конечно же, выдержка.

Особо сложный случай в корпоративном тренинге — возникновение конкуренции со стороны заказчика. Очевидно, корпоративный тренинг призван ликвидировать брешь в понимании заказчика. Поэтому как только у заказчика появится понимание причин проблемы, он (зависит от реактивности) может прямо на тренинге, незамедлительно развернуть производственное совещание и приступить к работе.

У нас был разный опыт. Однажды мы сами оказались в подобной ситуации на корпоративном тренинге. Открыли мероприятие вместе с заказчиком, начали работу. Сплошной позитив. Лекционная часть — заказчик в восторге. Самостоятельная работа — лучше не придумаешь. Презентации от групп — все шло вполне миролюбиво. Потом на лице заказчика промелькнуло облачко недовольства. Затем он встал и без предупреждения начал свое выступление в

классическом жанре «Кто в доме хозяин?». Сделали перерыв, отвели в сторонку: «Что-то не так?» Все так. Более того, просто отлично.

«Я только вижу, плохо мои понимают. Я им сейчас помогу». А вот этого не надо!

Как и в случае с программой, условия участия в тренинге заказчика необходимо оговаривать заранее. Самый лучший, на наш взгляд, метод: заказчика обязательно приглашать, но... лишать его права голоса, оставив все разборы полетов на «после тренинга». Обычно мы, подробно рассказывая заказчику, что и как будет происходить, просим не участвовать в работе групп, оставляем ему только наблюдательные функции и совещательный голос в перерывах. Ни один из заказчиков за время проведения тренингов не пострадал.

Редко, но случается, что на тренинг приходят люди не учиться, а, привлекать новых клиентов. Откровенно говоря, это единственная осмысленная причина сопротивления, которая позволяет «партизанам» привлечь внимание участников и предложить свои услуги как достойную альтернативу происходящему. Преодолеть сложившуюся ситуацию можно только процедурой восстановления целей и задач тренинга, в рамках которых, конечно же, всегда существует возможность профессионального взаимодействия, однако формирование площадки для сбыта услуг не планируется.

ПРОФИЛАКТИКА

Владеть собой...

С чего начинается управление групповой динамикой? С управления тренера самим собой. Основное для тренера в работе с группой — контроль собственных эмоций, собственного поведения, собственного отношения. Прежде всего, вам придется научиться «держат лицо». Никто не говорит, что надо надеть маску, выражающую полное отсутствие реакций и абсолютный нейтралитет. Это вряд ли получится. Но «держат лицо» необходимо при любых обстоятельствах. Вы не имеете права на проявление испуга, растерянности, смущения, презрения, злости, гнева. На лице тренера должен быть искренний интерес и уважение к участникам. Если вам не нравится ваша работа — актерское мастерство не поможет. Поэтому «держите лицо», интересуйтесь, демонстрируйте вашу увлеченность и компетентность.

Контролировать придется голос, речь, поведение. И в этом случае основной фильтр для обеспечения контроля — уважение. Думайте с уважением, проявляйте уважение и демонстрируйте уважение. Искренний интерес и одновременное уважение к себе и участникам — сильные факторы, задающие общий эмоциональный тон в тренинге.

Управление собой прочно связано с соблюдением принципа корректности, о котором уже шла речь в разделе «Обратная связь». Корректность имеет прямое отношение к управлению групповой динамикой.

Раньше мы иронично относились к аккуратности в определениях, к отсутствию необходимости называть пол, возраст, национальность. Мы работали с культурными людьми и не видели в этом ничего особенного. Нам везло. До тех пор пока однажды сами не оказались на тренинге. Сначала нам рассказали сомнительный анекдот про народы мира. Потом расширили наши представления об аудитории сравнением с лежащей женщиной. В ответ на эти пассажи аудитория напряженно замолчала...

Поэтому теперь мы ратуем за осознанную «политкорректность» и соблюдение этических норм, за отсутствие в тренинге любых намеков, сальных комментариев и прямых выпадов по вопросам:

- ◆ тендерных различий (у женщин нет мозга...);
- ◆ региональных особенностей (понаехали тут...);
- ◆ национальной специфики (чукчи, евреи, армяне, москаль...);
- ◆ профессиональной сферы (в вашей некапиталоемкой отрасли все такие...).

Тренеру не стоит практиковать ни один из указанных выше подходов. В ответ на неосторожное слово вы обязательно получите из зала: «Я не разделяю ваш скепсис по поводу... Объясните, пожалуйста, что вы имеете в виду?». А закончится все отзывом тренера и показательным срывом тренинга. Во всяком случае, и такое развитие сюжета мы тоже наблюдали. Поэтому рекомендуем тренеру быть воплощением корректности или хотя бы стремиться к этому.

... ситуацией

Если можете управлять собой, приступайте к управлению ситуацией. Основная тактика в этом случае:

- ◆ определение норм и правил;
- ◆ предъявление норм и правил;
- ◆ соблюдение норм и правил;

♦ требование соблюдения норм и правил.

Здесь главное не лениться. Нежелательную групповую динамику проще предотвратить, чем ликвидировать конфликты. Профилактика базируется на четырех основных принципах:

1. Правила и нормы известны участникам до начала тренинга.

Обычно условия и программа тренинга — предмет предварительных обсуждений и договоренностей. Участники открытого тренинга интересуются различными деталями предстоящей работы: размером группы, условиями проживания, темами программы. Заказчика корпоративной программы интересуют специфика методики, условия работы и, конечно же, программа. Поэтому, как правило, все участники знакомы с вашим подходом, с содержанием тренинга. И если результатом предварительных переговоров не стало завышение ожиданий заказчика, то для групповой динамики не остается много места.

2. Основной ход тренинга фиксирует программа.

Программа — это одно из немногих материальных свидетельств тренинговой услуги. Поэтому мы относимся к ее составлению особенно тщательно. Фиксируем время, формы и названия видов работ, никогда не ограничиваемся простым перечислением тем.

С одной стороны, детальная программа сильно ограничивает тренера, требует подготовки и не оставляет возможности для импровизации. Кроме того, любые отклонения от буквы программы хорошо заметны участникам. Это означает, что они легко призовут вас к ответу в случае пропуска или сокращения заявленного упражнения. Но, с точки зрения профилактики групповой динамики, работа по программе имеет неоспоримые преимущества. Вы сможете выполнить свое обязательство научить только в рамках заявленной программы. И участники с этими правилами согласны. Поводов для претензий нет.

3. Нормы на тренинге не отличаются от норм в жизни.

Иногда, в силу традиций, тренинг представляется как терапия от горькой правды жизни. Соответствие норм тренинга жизненным правилам признается вредным и антитерапевтическим. Но это не так.

Если вы предъявляете искусственные или игрушечные нормы, то даже в самых простых ситуациях участники будут постоянно испытывать сомнения и напряжение. Не стоит вводить специальные правила на тренинге, например, правила искренности или активности. Если группе интересно и происходящее на тренинге важно для развития профессиональной деятельности — будет и активность, и искренность.

Принято считать, что на тренинге свои, особые нормы обращения друг к другу. Например, обращение на «ты» и по имени. Очевидно, обращение на «ты» и без отчества пришло из-за рубежа. Однако стоит вспомнить, что в английском языке просто нет разделения на «ты» и «вы», да и отчеств тоже нет.

Применительно к нашей практике обращение на «ты» выглядит демократично, свежо, позволяет обойтись без «погон» — выравнивает группу. Но это только кажется. На самом деле вы сокращаете дистанцию внутри группы. Дистанцию между тренером и группой. Обращение на «ты» позволяет участникам говорить резко, жестко, не заботиться о тоне. Ведь все равны! Но все равно это не так, и в случае элементарных разногласий одергивание «Я вам не Катя, Вова, Костя...» — вполне ожидаемая реакция со стороны директорского корпуса. Поэтому соблюдение традиций уважительного обращения — это элементарная техника безопасности.

4. Тренер сам следует требованиям, предъявляемым к участникам.

Даже если нормы и правила тренинга закреплены «контрактом», не удивляйтесь и не расстраивайтесь, если ближе к середине работы участники напрочь забудут то, что они сами писали и так увлеченно обсуждали.

Правила не держатся условными ограничителями. Тренер может удержать все нормы тренинга только собой, собственным отношением и поведением, каждую минуту. Вы — живой пример и живое напоминание правил и процедур. Любое нарушение дисциплины, небрежное отношение к содержанию — и вот участники дружно потянулись проводить состязание: кто сделает это лучше тренера. Поэтому вы не имеете права опаздывать, проявлять плохое настроение, публично пить таблетки от головной боли, отвечать на телефон или жевать жвачку.

...и кризисом

Если, несмотря на все усилия и профилактические меры, вы почувствовали, что ситуация уходит из-под контроля, возможности применения санкций для нарушителей конвенции в тренинге сильно ограничены. Вы не можете ругать, отчитывать, наказывать, выгонять. Может возникнуть малодушная мысль «не заметить» и пройти дальше. Но этого делать тоже не следует. Как только

вы проявите нежелание замечать, границы допустимого будут вновь подвергнуты сомнению, но на этот раз при помощи коллективной поддержки. В любом случае вам придется замечать, обращать внимание, напоминать. Ваша реакция просто необходима.

Первый вопрос: на что реагировать? Главное правило управления групповой динамикой — вы проявляете внимание только к словам, произнесенным публично. Вы «не видите» кривых усмешек, намеков, «не слышите» обидных фраз, брошенных в кулуарах. Все, что произнесено публично на площадке тренинга, требует вашего отклика. Все, что не названо публично, — на тренинге не существует. Комментарии «вообще», а не по конкретному поводу в расчет не принимаются. Нужна только выдержка.

Второй вопрос: реакция должна быть немедленной или по ситуации? Отвечаем. Если дискриминация носит личностный характер, реагируйте сразу, демонстрируйте недопустимость. Если личного выпада не наблюдается, разговор ведется «вообще», вы можете обратить внимание группы на возникшую некорректность в специально отведенное время для ваших комментариев, анализа упражнения, обзора ситуации, подведения итогов.

Третий вопрос: как призвать нарушителя к ответу? Основным методом управления групповой динамикой в этом случае — снова называние. Называя и выражая свое отношение, вы демонстрируете подконтрольность ситуации, наличие границ и свою готовность эти границы отстаивать. Не стоит обращаться к нарушителю, превращая ваш комментарий в повод для перепалки. Объясняйте свое мнение аудитории, приводите аргументы и наглядные примеры». Для того чтобы ваш комментарий не превратился в морализаторство, покажите связь происходящего с темой тренинга. Например, в тренинге по управлению персоналом продемонстрируйте, как тендерная или национальная дискриминация может отразиться на кадровой политике. Если вы проводите тренинг для продавцов — покажите на примерах, как социальные предубеждения («это вам не по карману») влияют на уровень продаж.

Любое нарушение заявленных норм и правил нужно сделать заметным вовсе не для того, чтобы пригвоздить нарушителя к позорному столбу. А просто для того, чтобы границы были заметнее. Это позволит вам избежать обличительного тона и ограничит площадку для возможного спора.

Управление групповой динамикой не проверка профессионализма тренера. Это специальный тренерский навык, требующий знания и понимания причин активизации и спада групповых процессов, умения работать с сопротивлениями и возражениями группы и участников. Тем не менее, мы убеждены, что ажиотаж вокруг «критического влияния групповых процессов на ход тренинга» несколько преувеличен. Опыт позволяет нам утверждать, что главный метод борьбы с групповой динамикой — не допускать ее проявления! И если в тренинге и возникают конфликты, ищите их причины не в плоскости межличностных отношений, а в плоскости подготовки тренера и тренинга.

ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА ПО ГАМБУРГСКОМУ СЧЕТУ

Вопрос об эффективности стоит в повестке дня любого тренинга. Это первый вопрос, который задают заказчики, над ним задумываются участники, над его решением бьются тренеры и организаторы. Это вопрос, на который вам все равно придется отвечать.

Основные трудности оценки эффективности тренинга лежат в двух плоскостях. Во-первых, в сфере поиска объективных аргументов. Хочется, чтобы результаты тренинга были несомненными, безусловно, убедительными и отчетливо видны всем. Во-вторых, абсолютно все участники мирного процесса стремятся измерить эффективность тренинга рублем, долларом или евро. Именно поэтому изыскания объективных критериев эффективности приводят к поиску шкалы показателей или, что еще желаннее, соответствующей формулы.

Модель Д. Киркпатрика

Жажда объективности в оценке тренинга послужила основной причиной разработки модели Д. Киркпатриком. В основе подхода лежит принцип деления четырех уровней анализа, расположенных в хронологическом порядке (на тренинге, сразу после тренинга, после тренинга и в долгосрочной перспективе):

1. Уровень реакции участников (изучается мнение и отношение участников — понравилось или не понравилось);
2. Уровень усвоенных знаний (изучается комплексное влияние тренинга на эмоциональный настрой, изменение профессиональной мотивации участников, получение новой информации);
3. Уровень поведения участников (анализируется изменение поведения на рабочем месте в результате полученных на тренинге знаний);

4. Уровень эффекта от участия (влияние участия в тренинге на результаты работы организации, например: снижение оттока кадров, увеличение объема продаж).

Специфика оценки результатов тренинга по модели Киркпатрика заключается в двух моментах. Во-первых, подход можно трактовать как попытку отделить эмоциональное восприятие тренинга от рационального. Во-вторых, предложенный подход демонстрирует различия в оценке, зависящие от времени подведения итогов: в момент предварительной диагностики, анализа результатов во время тренинга и сразу после длительного их изучения по его окончании.

Несмотря на очевидное преимущество панорамы мнений, ограничения в применении модели Киркпатрика тоже есть.

При внимательном рассмотрении модели создается впечатление, что в сравнении с самим тренингом процесс оценки начинает доминировать. Так или иначе, в его осуществление вовлечены все возможные стороны. Оценка начинается до начала занятий и длится долго после их окончания. Именно это заставляет усомниться в эффективности самого механизма. Во-первых, процедуры и процесс оценки требуют больше затрат, чем сам тренинг (при этом расходы на проведение оценки почему-то не учитываются). Во-вторых, попытка определить различия в уровнях оценки не дает видения целого и получить ответ на вопрос: есть ли у тренинга результаты и если да, то какие?

ROI

Не менее популярным подходом к оценке результатов тренинга является модель (Return On Investments — рентабельность инвестиций), предложенная Дж. Филипсом. Честно говоря, ROI — лишь один из элементов сложной, на этот раз пятиуровневой системы, во многом аналогичной рассмотренной выше. Но попытка определить результаты тренинга через «формулу успеха» определила общее отношение.

На первом уровне производится оценка реакции участников, т.е. сбор мнений о тренинге, проведенный в виде анкетирования. На втором уровне предполагается измерение усвоения учебного материала. На этом уровне тренер оценивает результаты обучения методами тестирования, контрольных упражнений, экзаменов. На третьем уровне анализу подвергаются изменения в поведении участников по окончании обучения, возможность использования полученных знаний и навыков на практике. Основной метод оценки в этом случае — тестирование, и сравнение результатов до и после тренинга. Однако метод не исключает косвенных показателей эффективности: например, увеличение объема продаж после проведенного тренинга для торговых представителей. Обратите внимание: предположительный период оценки показателей третьего уровня — от нескольких месяцев до полугода.

И только на четвертом уровне предлагается рассчитать возврат на инвестиции в обучение персонала. Расчет формулы прост: затраты на обучение должны быть не только окупаемыми, но быть значительно меньше выгоды организации, получаемой по окончании тренинга.

$ROI = (\text{Доход} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$

Несмотря на кажущуюся простоту и привлекательность «формулы успеха», основная трудность в ее применении — очевидное увеличение расходов. Затраты на проведение предварительного и последующего за тренингом анализа становятся критическими. И если прибыль от инвестиций в обучение персонала посчитать возможно, то как оценить финансовую эффективность сопроводительных мероприятий?

Но формула — это еще не все. Предполагается пятый уровень оценки, а именно, посттренингового сопровождения. В этом случае предлагается предусмотреть и подсчитать расходы на создание дополнительных инструкций, подготовку изданий, методичек и видеоархива, что со временем позволит поддерживать полученные на тренинге знания и навыки в рабочем состоянии.

Идея посттренингового сопровождения в компании отражает возможность поддержания, контроля и управления процессом подготовки персонала. Мы обеими руками «за» организацию посттренингового комплекса мер. Но все-таки в компании должны быть созданы рабочие, а не учебные условия, при которых участники тренинга могут применять новые знания и навыки и обеспечивать прибыль. Попытка создания спецусловий для «непрерывного тренинга» демонстрирует, скорее, отсутствие представлений о конечности (и, следовательно, результативности) программы обучения. Но тренинг конечен. В противном случае измерить результаты очень трудно.

Существуют и другие ограничения многоуровневого подхода, предложенного Дж. Филипсом. Оценка эффективности тренинга становится внутренним делом компании-заказчика. Даже если тренер принимает участие в многоступенчатой аналитической страде, процессом анализа

результатов он не управляет. В дополнение следует сказать, что длительный процесс сбора и обработки информации принципиально увеличивает затраты.

В основе рассмотренных многоуровневых подходов лежит заполнение бесчисленных анкет и опросников, которые планируется внимательно изучить, проанализировать и сделать правильные выводы. Работа персонала стоит. Поскольку сначала потенциальные участники, а также их руководители отвечают на вопросы анкеты, потом учатся и продолжают отвечать на вопросы анкеты, заканчивают обучение и снова приступают к ответам на вопросы. Процесс может затянуться.

Фактически предложенный подход позволяет провести самостоятельное исследование. Однако практика тренерской работы показывает, что, несмотря на обилие разных по форме и содержанию вопросов, выводы об эффективности того или иного тренинга в этой ситуации сделать неимоверно трудно. Поэтому заполненные анкеты не только не позволяют увидеть результат проделанной работы, но часто становятся безмолвным свидетельством того, что работа была проделана с... неизвестным результатом.

ПО ПОЗИЦИЯМ

Многоступенчатые возможности оценки результатов тренинга важны, но не всем и не всегда по силам. Чаще тренер находится в ситуации «здесь и сейчас», где необходимо быстро принять решение в условиях ограниченных ресурсов. В то же время поскольку в открытом и, особенно, в корпоративном тренинге *de facto* принимают непосредственное участие от двух до четырех заинтересованных сторон, оценка эффективности с разных позиций будет, так или иначе, отличаться.

Поэтому для нас, прежде всего, важно знать принципиальные различия и точки пересечения задач, интересов, ожиданий и возможностей всех участников «мирного процесса».

Напомним, что основными субъектами тренинга являются:

1. тренер (непосредственный исполнитель, инструктор, ведущий);
2. участники тренинга (вне зависимости от формы проведения тренинга);
3. заказчик тренинга (руководитель, HR-менеджер, генеральный директор, собственник);
4. организатор тренинга (тренинг-провайдер, работодатель тренера).

Совершенно очевидно, что позиции для оценки тренинга разные, а интересы сторон не всегда пересекаются. Но именно поэтому четкое понимание эффективности важно для всех субъектов тренинга. Рассмотрим последовательно основные задачи, ценности, критерии и «болевы» точки эффективности тренинга для всех позиций.

Сам себе тренер

Не стоит перекладывать работу по оценке результатов своего труда на плечи третьих лиц. Нет сомнений, что они прекрасно справятся. Но не отчуждайте от себя, как учил нас еще Карл Маркс, результаты своего труда. Поскольку в этом случае они точно не будут вам принадлежать. А ведь вам еще работать и работать...

Если говорить серьезно, то, конечно, тренер сам должен знать, что получилось, что не получилось и почему. Более того, он всегда это знает, только иногда не хочет признаваться. Конечно, в случае неудачи с тренингом можно попробовать кокетничать и капризничать: «Не та аудитория, не та мотивация, не тот заказчик, не тот заказ...». Но это скромный вклад в тренерский аутотренинг. Не более. Оценить результаты тренинга позволяют поставленные и принятые задачи.

Основными задачами работы тренера, наряду с собственно обучением, являются выполнение заказа (в соответствии с условиями договора) и общий позитивный эффект от участия в тренинге, который обеспечит репутацию компании-организатору и позволит клиенту в дальнейшем обратиться повторно. Решению этих основных задач подчинены все популярные критерии оценки. Эффективность тренера, прежде всего, отражается в содержании программы тренинга, в умении ориентироваться в тематике, отраслевой специфике, а также в навыках аргументации и в ответах на вопросы участников. Наряду с проявлением собственной компетенции тренер должен обучить участников, поэтому критериями эффективности тренинга являются выполнение участниками всех заданий, тестов, а также публичная демонстрация полученных знаний и навыков. Методами самооценки тренера становятся личное наблюдение, тесты, контрольные и практические работы для определения динамики развития навыков, знаний, установок в работе участников в процессе тренинга.

Вместе с тем тренер должен обеспечить такую нематериальную вещь, как положительный эмоциональный настрой в процессе обучения. Поэтому в качестве оценки эффективности принято считать наличие интереса участников, известного как мотивация к обучению, и отсутствие

напряженности и конфликтов.

Интерес обеспечивается соответствием программы обучения производственным задачам участников, уровню их профессиональной подготовки и интересом тренера к своей работе. Если вы уныло тянете ляжку, не уверены в своей правоте, не видите перспектив, не дотягиваете до уровня участников, не подготовлены — не надейтесь, что у аудитории появится интерес к предмету обучения.

Основным индикатором тренерского провала станет затяжное публичное сопротивление: препирательства тренера с участниками, напоминание участников о том, что они заплатили за обучение, нежелание выполнять задания и упражнения, высказанные сомнения в квалификации тренера. Обращаем внимание на бессмысленность переноса ответственности за «неправильное» поведение на особенности характера участников. Именно тренер руководит группой во время тренинга, поэтому навык успешного управления группой является одним из критериев качества работы.

Соблюдение всех параметров, успешное управление эмоциями участников, более того, создание позитивного настроения позволяют говорить об успехе тренинга. По окончании тренинга вы можете провести анкетирование, можете предоставить участникам возможность выступить устно. Но, если в процессе тренинга ни у группы, ни у заказчика, ни у организаторов претензий к тренеру не возникло, а его работа была востребована в дальнейшем, то тренинг можно считать эффективным и успешным.

Однако даже при умении выполнять поставленные задачи, следовать программе, вызывать искренний восторг и восхищение участников новыми горизонтами тренеру не стоит расслабляться. Существуют дополнительные условия, учет которых необходим для успешной работы. Так, например, в корпоративном тренинге наряду с ожиданиями участников тренинга важно знать и учитывать интересы заказчика.

Несмотря на то что именно заказчик оплатил обучение участников, их интересы заметно отличаются. Если для участников основным приоритетом является личностный рост и совершенствование собственных навыков, задачи заказчика лежат в плоскости повышения конкурентоспособности компании и снижения издержек, связанных с трудовыми ресурсами. Поэтому особенно в корпоративном тренинге тренеру не обойтись без его поддержки. В противном случае тренинг превращается в поединок между тренером и заказчиком.

Противостояние тренера и заказчика может быть вызваны разными причинами: конкуренцией за внимание участников, неуверенностью заказчика в квалификации тренера, различными представлениями о возможностях и методах тренинга. Отсутствие взаимопонимания может стать поводом для публичного проявления сомнений в эффективности и профессионализме тренера. Тренинг перестает выполнять учебные задачи, превращаясь в ярмарочный аттракцион по перетягиванию каната. Однако любые попытки тренера «понравиться» заказчику только усиливают сопротивление, заметно снижая возможность успешного завершения тренинга.

Существуют только два метода преодоления разрушительного конфликта с заказчиком. Причем все усилия необходимо предпринимать задолго до начала тренинга. Прежде всего, стоит избегать прямого вмешательства заказчика в тренинг в процессе публичной работы, а все основные параметры тренинга отражать в договоре. Если конфликт все-таки произошел — только договор останется единственным беспристрастным арбитром.

Даже если заказчик в тренинге лично не участвует, необходимо заранее узнать его нормы, ценности, установки, для того чтобы содержание самого блестящего тренинга не оказалось в противоречии с принятой корпоративной культурой компании. В противном случае участникам просто не представится счастливая возможность применить новые знания и навыки на практике.

Планируя оценку своей работы, тренеру стоит учитывать, что интересный тренинг может дать участникам новые знания и навыки, избыточные для выполнения ежедневных должностных обязанностей, что приведет к разочарованию по окончании тренинга, активизации поиска лучшими из участников новой работы и в любом случае — к недовольству заказчика.

Как видим, оценка эффективности тренинга с позиции тренера не ограничивается знанием предмета, умением подготовить программу интенсивного обучения и успешно управлять эмоциями участников. От тренера потребуются детальное восстановление интересов и задач заказчика, карьерных перспектив и возможностей участников и их учет в планировании и проведении учебной программы. Кроме того, согласование договорных условий позволит проявить незаурядный дипломатический талант, поскольку именно тренеру придется воплощать в жизнь все обещания.

Организатор

Следует отметить, что критерии оценки эффективности тренинга, применяемые провайдерами — работодателями тренера, в силу различия задач будут отличаться от критериев оценки самого тренера. Другими словами, основными задачами организатора являются успешное выполнение заказа и... управление персоналом, или самим тренером. За понятием успешного выполнения заказа обычно тоже стоят эмоции: довольный клиент и участники.

Организаторы гордятся выполнением заказа и стремятся публично продемонстрировать успех компании отзывами участников и клиентов тренинга. Поэтому под качеством обычно понимается высокое положительное эмоциональное напряжение участников, которое находит свое отражение в многочисленных отзывах: «Семинар мне понравился, во-первых, он своевременный, а во-вторых, грамотно и доступно проведен»; «Замечательно! Поучительно!»; «Интересно, нестандартно. И как следствие — высокая усвояемость материала»; «После тренинга появились легкость, непринужденность в общении с людьми, в том числе с руководством и коллегами по работе. Жить стало интересней и веселей».

Конечно, тренеру важно ориентироваться на ожидания организатора. Однако противоречие заключается в том, что, в отличие от организатора, заказчик ждет от тренинга не только довольных и воодушевленных, но и подготовленных кадров.

В оценке тренинга организатору важно запастись терпением и учитывать не столько сиюминутный настрой. Несмотря на то, что бесконфликтность — хороший показатель стабильности работы тренера, всегда существует опасность, что за время тренинга всем довольная группа так ничему не научилась.

У организатора немного рычагов влияния на ход тренинга. Любые попытки изменить действия тренера только усиливают беспомощную и неуправляемую ситуацию. Однако возможность создать условия для позитивного настроения участников существует: заранее ознакомиться с программой, принципами обучения и подготовить все необходимые условия для комфортной работы, в том числе удобное помещение, встречу участников и организацию питания. От этих факторов будет зависеть и результат и настроение.

Решение задачи управления тренером лежит в плоскости трудового договора. Вне зависимости, ведет семинар штатный труженик или free-lance, организатор в оценке тренера будет использовать стандартные для любой работы критерии оценки: «качественно и в срок», отсутствие сбоев, соотношение «цена — качество», выполнение всех условий договора, востребованность заказчиком. В целом работа тренера не должна вызывать нареканий организаторов. В противном случае они просто предпримут шаги по поиску нового тренера.

Заказчик

Критерии эффективности для заказчика тренинга отражают, прежде всего, возможности экономической отдачи от обучения персонала, инвестиций в человеческие ресурсы. Самые продвинутые заказчики попытаются оценить и рассчитать экономическую эффективность «по формуле». Но, как правило, кроме общих теоретических рассуждений о процентном соотношении ВВП на инвестиции в персонал в США, Европе или Японии и безнадёжной информации о том, что средний период окупаемости инвестиций в персонал составляет от 10 до 25 лет, современная экономическая мысль не предлагает.

Экономическую эффективность тренинга трудно вычислить из-за существующей дистанции между ограниченными полномочиями службы персонала, направляющей сотрудников на обучение, условиями труда и системой мотивации сотрудников, находящимися в компетенции других служб, поскольку на производительность труда влияет не только обучение, но и условия труда, заработная плата, структура управления. Тренинг как разовая акция способен поднять продажи до 40%. Задача руководителя — этот результат удержать.

Основное условие для получения результата от инвестиций в человеческие ресурсы — своевременность обучения, поскольку все благие идеи подготовки сотрудников в качестве трудового резерва без применения на практике полученных навыков не оправдают расходов на тренинг. Говоря о задаче изменения мотивации и принципов управления сотрудниками при помощи средств обучения, напомним, что само участие в тренинге мотивирующим фактором не является.

Помимо экономических существуют управленческие критерии эффективности тренинга. Среди них особое внимание заказчики уделяют наличию воспитательного эффекта, в том числе повышения уровня лояльности группы участников (или участника) к ценностям компании, адекватность тренинга корпоративным ценностям, принципам и правилам работы, а также

благодарности сотрудников за участие и заботу.

Как правило, заказчики ожидают, что в тренинге не будут продвигаться идеалистические идеи, которые не соответствуют идеологии и практике работы в конкретной компании. Например, в крупной компании заказчика существует жесткая иерархия процедуры принятия решений, которая в тренинге рассматривается как атавизм тоталитарной системы, и предлагается командный стиль в работе. В этом случае по окончании тренинга закономерно возникнут взаимные упреки: «Как вы работаете? Нас учили иначе...».

Для заказчика важно, чтобы содержание тренинга не ставило под сомнение авторитет руководителя и корпоративную культуру компании. Заказчик рассчитывает, что в программе корпоративного тренинга будут учтены возможности баланса теоретических знаний и практических навыков. Основная сложность возникает в случае компромиссного согласия организаторов и тренера решить в тренинге заведомо неразрешимые задачи. Например, изменить систему мотивации сотрудников без изменения реальных условий труда.

Одна из важных для заказчика задач тренинга — расширение возможностей управления коллективом. И только в этом контексте заказчика будет интересовать сплоченность коллектива и развитие потенциала сотрудников.

Любой корпоративный тренинг является публичной площадкой. Это означает, что возможны не только созидательные проявления, но и возникновение трений и конфликтов. Поскольку корпоративное обучение обычно происходит по инициативе руководства, в группе могут оказаться недовольные отрывом от работы, потенциальные конкуренты руководства, специалисты более высокой квалификации, чем тренер.

Существующее скрытое сопротивление в коллективе может получить на тренинге прекрасный шанс вылиться в митинг протеста против руководства с вовлечением в ряды недовольных новых активистов. В результате коллектив может выйти из тренинга подготовленным и сплоченным, но... против руководства.

Именно поэтому заказчику необходимо заранее удостовериться в профессионализме и компетентности тренера и компании — организатора тренинга, познакомиться с программой и четко обозначить свои задачи. В конечном счете, заказчик ожидает, что после тренинга количество рычагов управления сотрудниками увеличится, а не наоборот.

Участник

Оценка эффективности тренинга с позиции участника сложна и многогранна, поскольку сильно зависит от индивидуальной специфики: мотивации, особенностей восприятия, уровня подготовки, личных целей и задач. В основном проводимая участниками в форме ответов на устные или письменные вопросы оценка тренинга охватывает два уровня: эмоциональный (понравилось — не понравилось) и прагматический, отражающий возможную пользу (или ее отсутствие) для работы. Но указанные критерии не всегда полно отражают реальную картину, которая нередко имеет второе, скрытое дно.

Часто именно с тренингом связаны большие надежды на обучение не в виде однообразного заучивания и утомительного конспектирования, а в форме увлекательного и зрелищного развлечения. Поскольку взрослые участники опасаются быть некомпетентными в вопросах, рассматриваемых в тренинге, они ожидают, что свет знаний и навыков будет освещать новые горизонты не только быстро, но и по возможности без особых усилий и риска для профессиональной репутации.

Подобные ожидания участников существенно подкрепляются игровой традицией в современном тренинге, формирующей и поддерживающей представления о том, что перенос задачи освоения профессиональных навыков в игровую плоскость позволяет добиться впечатляющих результатов. В свою очередь, доминирование в тренингах психологического подхода создает акцент на решении проблем личности и межличностных взаимоотношений. Поэтому не стоит удивляться, увидев, что ожидания участников тренинга лежат в плоскости возможного проявления положительных эмоций при накале страстей, общения с коллегами, отвлечения от рутинной работы.

Однако любая эффективная учебная работа в интенсивном тренинге для взрослых, опытных людей неизбежно проходит через два сложных и болезненных процесса: «преодоления» и «созидания». Преодоление требует умения отказаться от личных подозрений, профессиональных иллюзий и статусных амбиций, критично пересмотреть свой предыдущий опыт, «открыть» себя для сознательного усвоения нового материала. Созидание представляет собой усилия как для овладения новыми знаниями и навыками, так и для критического осмысления новых условий, в

которых они будут применяться.

К сожалению, очень часто открыты ко всему «новому и интересному» только люди, которые воспринимают обучение как развлечение, а содержательную часть тренинга как необходимое дополнение к вкусному обеду или вниманию руководства. Как только участники тренинга начинают задумываться, анализировать, незамедлительно появляются грустные мысли и негативные эмоции. Опытным и вполне успешным в карьере специалистам очень сложно признаться себе в профессиональных заблуждениях, штампах, неудачах, сдерживающих дальнейшее развитие и эффективность работы. Процессы преодоления и созидания часто сопряжены с проявлением т.н. «групповой динамики».

С другой стороны, участники ожидают получить возможность для демонстрации своей состоятельности и компетентности в рассматриваемом вопросе. При этом участникам хотелось, чтобы само по себе участие в тренинге повысило их статус. Однако они меньше всего заинтересованы быть проверенными на усвоенные знания и навыки, тем более работать в измененных условиях и нормативах по окончании обучения.

Конечно, ни тренер, ни участники, ни тем более заказчик не хотят конфликтов. Компромиссным спасением репутации тренеров обычно становится проведение всего тренинга под флагом «толерантного» отношения к любому, даже неверному мнению. Популярная идея безоценочной обратной связи заметно ограничивает возможности конфликта, но и не оставляет пространства для реалистичной оценки ситуации. Поэтому, несмотря на то что бесконфликтность — хороший показатель стабильности работы тренера, существует опасность, что за время тренинга всем довольная группа так ничему не научилась.

В то же время, наряду с общими ожиданиями и представлениями, существуют различия в мотивации участников корпоративного и открытого обучения. Так, например, участники открытого тренинга в большей степени ориентированы на получение результата, поэтому очень внимательны и требовательны к программе, работе и квалификации тренера, соблюдению условий договора.

Большая требовательность и серьезное отношение к тренингу вызваны тем, что участники открытых программ обычно самостоятельно выбирают и оплачивают курс или прилагают усилия для обоснования необходимости своего обучения у руководства. Разочарование мотивированных участников может вызвать только низкий уровень тренинга, невысокая квалификация тренера, несоответствие программы предварительной рекламе и обещаниям. Но в этом случае от участников требуется большая щепетильность и дотошность в выборе учебной программы, а от тренера — повышение квалификации.

С участниками программ внутрифирменного обучения дело обстоит сложнее. Участники корпоративных тренингов, как правило, менее мотивированы на обучение и испытывают сложный комплекс противоречивых чувств. Недоверие к тренингу заметно усиливается воздействием коллектива и ожиданием последствий на работе. Напряжение участников вызывает ожидание перемен на рабочих местах по окончании тренинга. Тренинг может полярно восприниматься и как подтверждение исключительности одного из специалистов, как дополнительный компенсационный пакет или даже как санкции со стороны руководства.

В целом гамма чувств участников, пришедших на тренинг без особого личного желания, может проявляться в разных формах саботажа. Тренеру может «попасть» за все организационные неудачи и просчеты заказчика: невысокую зарплату, грубость и невнимание, за то, что тренинг проходит в «законные» выходные, за то, что собрали вместе лидеров и отстающих, старослужащих и новичков, руководителей и подчиненных и т.д.

На наш взгляд, именно поэтому сегодня на рынке доминируют игровые и психологические подходы в проведении большинства тренингов. Действительно, перевод сложных профессиональных проблем в пласт игры и переключение внимания участников на анализ личных психологических особенностей может спасти репутацию тренера. Это великолепное решение. Играть и узнавать про себя. Однако производственных задач такое обучение не решает.

Еще один подводный камень корпоративного тренинга — избыточная или несвоевременная подготовка участников. Несвоевременность подготовки, любые попытки обучить сотрудников впрок в рамках концепции «lifelong learning» часто активизируют поиск возможностей дальнейшего применения полученных знаний и навыков вне стен компании, но на лучших условиях. Парадокс: «непрерывное образование» исключительно облагораживает конкретного индивида, но для организации может оказаться губительным.

Специфика корпоративного обучения проявляется и в том, что вне зависимости от типа тренинга

основным приоритетом участников является приобретение новых знаний для себя лично и только во вторую очередь — для компании. Чем лучше подготовлен специалист, тем больше возникает профессиональных амбиций: на должность, на зарплату, на уважение и почет. Отлично подготовленному персоналу после тренинга может стать тесно в своей организации. Поэтому, прежде чем «тренировать», необходимо определить, что изменится на рабочих местах сотрудников, кроме увеличения нагрузки.

Другими словами, может получиться и так: «что сотруднику хорошо, то работодателю смерть». Успешно подготовив специалистов на тренинге, заказчик может оказаться не в состоянии изменить процедуры, нормативы, условия труда и вознаграждение в практической жизни. В результате подготовленный сотрудник станет просто недостижим для своего патрона.

Практика показывает, что участники корпоративного тренинга менее всего склонны думать об экономической эффективности тренинга как отдаче от инвестиций заказчика. Это неудивительно, поскольку в этом случае не они принимали решения и не они платили за тренинг самостоятельно. Решение вопросов личной и экономической ответственности участников перед заказчиком могут решаться методом предъявления претензий непосредственно к тренеру: не научил, не объяснил, не подготовил. Или, например, невозможностью работать в предложенных условиях: «Подушка жесткая, одеяло колючее, кофе не крепкий, чай не сладкий и т.д.».

Несмотря на то, что участники корпоративного тренинга могут высоко оценить эмоциональный эффект от тренинга («понравилось, интересно, весело»), они тут же совершенно безжалостно скажут, что ничему не научились. Это мнение достаточно распространено и заведомо ставит тренера в зависимую позицию: «Не смог научить всех — плохой специалист».

Так или иначе, позитивные и негативные эмоции участников на входе и по окончании тренинга не являются мерилем эффективности тренинга. Нравится, не нравится — очень субъективная оценка, которую можно отнести к развлечениям, а к тренингу — едва ли. При рассмотрении эффективности обучения нужны иные аргументы, которые позволят ответить на вопрос о применимости полученных знаний и навыков на реальных рабочих местах.

Обучение, несмотря на то что само понятие имеет почти сакральный смысл, — процесс, требующий усилий не только со стороны учителя, но и, в первую очередь, ученика. Обратите внимание на закономерность: чем больше усилий будут прилагать ваши участники, тем дороже станут для них результаты тренинга, тем больше положительных эмоций, впечатлений, отдачи.

Квартет

Как видим, у всех четырех сторон, участвующих в тренинге, будет разное отношение и разное мнение по вопросу результативности занятий.

Для тренера основным приоритетом станет собственная репутация, востребованность, заработок, позитивный настрой группы, выполнение обязательств контракта.

Для заказчика важна экономическая отдача от тренинга, иными словами, соразмерность затрат полученным преимуществам. За редким исключением, заказчику не важны подходы и методика обучения, применяемая в тренинге. Приоритеты заказчика касаются возможности персонала новыми, полученными в ходе обучения навыками выполнить новые профессиональные задачи. К очевидным приоритетам заказчика также отнесем лояльность персонала, возможность более эффективно управлять и отсутствие деструктивного влияния тренинга на корпоративную культуру и деятельность компании в целом. Кроме того, для заказчика важно, чтобы обученный персонал стабильно работал в интересах организации.

Для провайдера (организатора тренинга) важна лояльность тренера, сохранение (в идеале усиление) репутации в глазах заказчика, экономический результат от деятельности каждого конкретного тренера. Повторные обращения.

Для участника тренинга важен собственный личностный рост, раскрытие новых возможностей, собственная состоятельность, приобретение конкурентного преимущества, другими словами, будущие перспективы, причем как в компании, так и, возможно, за ее пределами.

Пусть расцветают все цветы

Так как же тренеру учесть столь разные интересы и приоритеты? Свои собственные, заказчика, участников, работодателя, наконец? Существуют разные подходы в решении этой проблемы.

Первый — «пусть расцветают все цветы», или «все флаги в гости к нам». Кому как нравится. Этот, на первый взгляд, миролюбивый подход представляет собой попытку дипломатично и толерантно учесть все возможные интересы. В погоне за компромиссным решением тренер легко пообещает новые знания, прекрасное настроение, увлекательную программу, экономическую суперэффективность (отсутствие текучки и повышение продаж одновременно) и повторные

заказы.

Но на практике может оказаться, что обещания невозможно выполнить — компромисса не получается. Или получается компромиссная программа, которая на выходе не устраивает никого. Участникам недостаточно новых знаний и впечатлений. Заказчику не нравится отсутствие новых навыков у участников. Ваш работодатель в ужасе от того, что клиент не планирует к нему больше обращаться. Да и вы сами, честно говоря, не в восторге.

Второй подход — сосредоточиться на чем-то одном и настойчиво биться за единственный результат. В этом случае проще всего стремиться оправдать ожидания, связанные с настроением участников. Это самый распространенный вариант. Результат обычно выражается в виде фразы «чтобы все остались довольны». Уточним: чтобы остались довольны участники. Поскольку заказчик и работодатель будут довольны со слов участников.

У этого подхода есть очевидные плюсы. Первый — простота задачи. Вся работа устремлена к достижению одной цели. Поэтому вероятность, что она не будет выполнена практически исключена. Минусы у подхода тоже есть. Во-первых, если задача — удовольствие участников, то вы должны сосредоточиться на том, чтобы им понравиться любой ценой, в том числе ценой обучения. Но обучение — не только удовольствие. Это напряжение, преодоление, переосмысление, выбор.

Есть еще один минус: как только вы подтвердите желание нравиться, тренинг может превратиться в ваше испытание на выносливость. Участникам будет интересно посмотреть, на что вы готовы пойти, чтобы заслужить их благосклонность. Если же тренер предпочтет действовать в, казалось бы, бесприоритетных академических традициях, то унылых комментариев по окончании тренинга не избежать: «Информативно, но не знаю, как применить на практике», «Скучно», «Все и так известно».

Вы можете попробовать сосредоточиться только на решении проблем заказчика. Например, на обеспечении выполнения новых задач или на продвижении новых для компании приоритетов. Это честно. В конце концов, именно заказчик заказывает музыку, и именно его интересы вы представляете на тренинге. Логично.

Основной проблемой для тренера станет необходимость избавиться от представления о тренинге как о «жилетке», возможности выговориться, социальной поддержке участников. Горящее сердце тренера принадлежит заказчику. Это простое понимание потребует некоторого гражданского мужества, поскольку одновременно нравиться участникам и представлять интересы заказчика непросто.

Так или иначе, тренеру придется находить общее в интересах разных позиций и определять и согласовывать круг задач тренинга. Поиск общего позволит одновременно дать адекватный ответ всем заинтересованным в тренинге сторонам, не брать на себя лишних, чужих, избыточных и несбыточных обещаний. Избежать эмоциональной зависимости и организационных недоразумений.

Таблица «Учет интересов сторон»

Позиция	Различные интересы	Общие интересы
Участник	личное конкурентное преимущество	• выполнить задачи контракта; • научить участников навыкам, заявленным в программе; • создать условия для профессионального взаимодействия; • обеспечить лояльность и позитивный настрой.
Заказчик	конкурентное преимущество компании экономический эффект лояльность персонала	
Тренер	повторные обращения	
Организатор	повторные обращения	

ЭКСПРЕСС-МЕТОД

Для того чтобы наверняка не ошибиться в оценке результатов, вернемся еще раз в концепцию тренинга. Поскольку концепция выполнена в рамках проектного подхода, решение многих проблем в оценке результатов собственной деятельности, можно избежать, продолжая действовать, опираясь на золотое правило проектной работы «задачи = результаты» и выполняя простые операции для самоконтроля.

Считаем

К объективным инструментам оценки тренинга мы относим навыки простого счета. Обычную арифметику. Поэтому:

1. Если вы запланировали решить три задачи. Решили только одну. Вопрос: почему не решены оставшиеся две? Где вы их потеряли?
2. Если вы запланировали решить три задачи, решили три. Но совсем другие. Вопрос: какие задачи вы решали и как смотреть в глаза участникам и заказчику?
3. Если вы запланировали решить три задачи. Решили все три и еще по ходу дела решили четвертую. Похоже на перевыполнение плана. Поздравляем!

В тренинге, как в любом проекте, действует железный принцип: результаты равны задачам. Поэтому оценить результаты тренинга легко, если вы думаете и предпринимаете действия по выполнению утвержденных задач. Очень часто организаторы и исполнители тренинговых проектов «теряют» результаты, «находят» неожиданные результаты, отклоняются от намеченных планов по очень простой причине: они не доверяют элементарному счету. Кажется, что эффективность измеряется в сложных формулах, требует большого количества данных и поиска загадочных коэффициентов. Это очень затратно. Будет вполне достаточно, если вы не отклонитесь от курса и получите столько результатов, сколько запланировали задач. Это простой счет до трех. Ну, максимум, до пяти.

Пишем

Письменное заявление выполняемых задач находит свое отражение в двух основных регламентирующих документах: программе тренинга и в договоре.

Программа как инструмент анализа результатов тренинга позволяет оценить выполнение задач и эффективность применимых методов, в том числе:

1. полное или частичное раскрытие темы;
2. своевременность выполнения запланированных занятий;
3. отработку и закрепление заявленных навыков в форме контрольных заданий, презентаций, дискуссий, проектов.

Иными словами, детальная программа является отличным инструментом не только управления тренингом, но и оценки полученных результатов. Анализ выполнения программы позволяет избежать эмоционального подхода, дает возможность оценить решение поставленных задач, адекватность предложенных методов, организационные и педагогические навыки тренера.

С договором происходит то же самое. Обращать специальное внимание на содержание договора у нас как-то не принято. Все формулировки расплывчатые, общие. Исключение обычно составляют договоры с крупными отечественными или зарубежными клиентами. В этом случае все, даже, на первый взгляд, незначительные детали учитываются. Это отличный опыт, поскольку именно договор определяет и закрепляет права, обязанности и ответственность сторон — как тренера, так и заказчиков.

Таким образом, один из ключевых инструментов оценки — соответствие проведенного тренинга плановым показателям. Документальное оформление совместных договоренностей с одной стороны, позволяет фиксировать задачи тренинга и условия их выполнения. С другой стороны, в случае непредвиденных обстоятельств (например, невыполнения или частичного выполнения задач) увидеть все недочеты, расхождения, определить программу мер по доработке, сделать тренинг управляемым, а полученные результаты объективными.

Проверяем

Это тренинг. А значит, ваши участники должны получить не только уникальную возможность общения с единомышленниками, но и новые знания и навыки. Поэтому вам предстоит проверить успешность освоения и закрепления материала.

Как это лучше сделать? Не стоит полагаться только на дискуссионные методы. Обеспечьте подготовку участниками документов (планов, докладов, проектов). Это позволит наглядно подтвердить выполнение или провал намеченных планов обучения. Кроме того, помочь исправить ошибки, напомнить, уточнить, дать рекомендации.

Соблюдаем деловой протокол

Методом оценки эффективности тренинга является соблюдение норм общечеловеческого общежития. Правила поведения вокруг тренинга, на тренинге, после тренинга не являются искусственными, придуманными специально, и имеют прямое отношение жизни. Соблюдая это простое условие, вы получаете рабочую обстановку, искреннее общение, радость от созидательного труда. В то же время сильно ограничиваете проявление нежелательных социальных явлений: претензий, оскорблений, конфликтов, скандалов.

Сила простоты

И последний критерий. Оценка эффективности тренинга должна быть простой, ясной, логичной.

Давать четкие представления о завершенности программы, необходимые вам, заказчику и участникам. Давать ясные аргументы, видение собственных ошибок и просчетов. Материал для дальнейшего планирования и улучшения!

май 2005, Москва

Чуркина М. А., Жадько Н. В.

ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ НА 100% Секреты интенсивного обучения

Технический редактор *А. Бохенек*

Корректор *Л. Ремова*

Компьютерная верстка *Л. Макаренко*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 21.10.2005. Формат 60х90 V_{i6}.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 15,5 п. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 5641.

Альпина Бизнес Букс

123060 Москва, а/я 28

Тел. (095) 105-77-16

www.alpina.ru e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов на ФГУП ордена «Знак Почета»

Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова.

214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.