

БИЗНЕС НА 100%

ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ на 100%

Секреты интенсивного обучения



МОСКВА
2005

УДК 331.108; 65.013

ББК 65.050.2; 88.4

493

Редактор С. Озарева

Чуркина М. А.

493

Тренинг для тренеров на 100%: Секреты интенсивного обучения / М. А. Чуркина, Н. В. Жадько — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 — 246 с. — (Серия «Бизнес на 100%»).

ISBN 5-9614-0218-5

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

© Альпина Бизнес Букс, оформление, 2005

ISBN 5-9614-0218-5

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	77
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

Лексический минимум тренеров был на пределе. Мастера публичного жанра с большим трудом подбирали фразы, чтобы выразить свои мысли и дать комментарий. Так, не найдя антонима к слову «серьезный», недогнувшей рукой тренер вывел на флипчарте «серьезный — *стебующийся*».

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 и презрением «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 молниеносноотреагировала: «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 бессилен. 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 сформулировать целостную концепцию тренинга. Поэтому, если принципиальный вопрос «быть или не быть тренингу» решен, 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.

Работа с групповой динамикой 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 придется разделять презентационные (на уровне «нравится — не нравится») и реальные результаты.

Мы обозначили основные навыки, необходимые для работы тренера. Сама 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. Когда его спросили, 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 Эльдорато»: 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? Предусмотре-

но 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 Подмоскowie. Одна из региональных участниц не могла дозвониться дочери в Петербург и внезапно решила, что случилось непоравимое. 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 остались 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 актовй 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 работатья 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 прояв-

ляют 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 заданиям: «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 заметить обучение «горением».

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 приготовить 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». Пояним 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

ку 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 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.

Почему 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 — особая 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, протипе, 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 ломать, 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 в тренинге секретарей. В релизе были перечислены все аспекты профессиональной подготовки: и документооборот, и организация работы офиса, и телефонные переговоры. Именно то, что нужно. Однако наверху 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 обращайтесь 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, позволяют 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 требует, 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 эффектное 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 уверенность, 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, устанавливаются 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, неназванного 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 ценах.

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 ограниченном отрезке 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 предъявить наработки группы, но и стать площадкой для синтеза содержания и эмоций участников, отследить качество усвоения материала.

Требования к презентациям просты: все участники выполнят 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 расхождение в групповой работе предоставит 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.

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 будет 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.

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 — важ-

нейший 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 задания — 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 ра-

ботать. 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 намеки на критику получат 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. Оставьте участникам возможность 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 предвзятельная организационная работа — дело административного персонала. Однако именно тренеру придется справиться 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 ожи-

даний 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 гендерное 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, представле-

ниям 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, про-

должать 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 тропитесь, 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. Кто-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 собственное 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 ускользнуть 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, выключенность 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 внимания 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 работу. 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 потребуются 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 сторону: «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 разбор полетов на «последний тренинг». 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 управлением тренера самим собой. Основное для тренера в работе с группой — контроль собственных эмоций, собственного поведения, собственного отношения. Прежде всего, вам придется научиться «держать лицо». Никто не говорит, что надо надеть маску, выражающую полное отсутствие реакций и абсолютной нейтральности. Это вряд ли получится. Но «держать 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», заинтересуйте, 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:

- ◆ гендерных 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 научиться 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. Дистанция 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 элемен-

тарных 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, 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 личный 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? Основной метод 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 гендерная 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.