

**ВЛАДИМИР  
ЗОЛОТАРЕВ**



# **ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА**

# Владимир Владимирович Золотарев

## Технология

### проведения тренинга

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66791648](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66791648)*

*ISBN 9785005568588*

#### **Аннотация**

Книга представляет собой практическое пособие по разработке и проведению обучающих тренингов. Она поможет читателям сформировать целостное представление о том, что такое тренинг, как он разрабатывается и проводится. Подробно описываются все этапы тренинга с указанием необходимых мероприятий на каждом этапе. Приводятся примеры конкретных упражнений, а также примеры различных ситуаций возникающих на тренинге.

# Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЫ	10
Приоритет практических действий	11
Принцип исследовательской позиции участников	13
Принцип объективации (осознания)	15
Принцип партнерского общения	17
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ТРЕНИНГА	19
ГЛАВА 3. НАЧАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	22
Вступительное слово тренера	22
Знакомство	25
Ожидания участников	29
Обсуждение тренинговых правил	34
ГЛАВА 4. ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ	37
Проведение РИ	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

# **Технология проведения тренинга**

**Владимир Владимирович  
Золотарев**

© Владимир Владимирович Золотарев, 2021

ISBN 978-5-0055-6858-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# ВСТУПЛЕНИЕ

Тренинги давно стали неотъемлемой частью бизнес-образования и не только его. Мы часто слышим о них повсюду: от знакомых, от коллег, по телевизору, в интернете, на различных форумах, конференциях и т. д. Давно уже принято соискателям указывать в резюме перечень пройденных тренингов, а рекрутерам внимательно знакомиться со списком и прикидывать все ли желаемые в компании компетенции охвачены. Профессия бизнес-тренера уже ни у кого не вызывает удивления, а вакансия корпоративного тренера – давно привычное дело.

Среди большого количества вариантов тренингов мы выделим тренинги, целью которых является обучение участников различным комплексам знаний и умений. Будем называть их **тренинги умений**. Именно об этих тренингах идет речь, когда проводится корпоративное обучение по таким темам как: продажи, клиентоориентированный сервис, общение с клиентами по телефону, работа с претензиями, менеджмент, лидерство, креативность, публичные выступления и т. д. Количество вариантов тренингов данного направления теряется где-то в бесконечности.

**Данная книга посвящена технологии проведения именно тренинга умений.** Моя профессиональная деятельность вот уже более двадцати лет связана с проведением

таких тренингов. Хочется верить, что накопленный за эти годы опыт может быть полезен и начинающим тренерам и тем, кто повидал уже на ниве тренинга всякое, но готов развиваться далее и исследовать опыт коллег.

Несколько слов о том, какой смысл я вкладываю в само слово тренинг. В наше время этим словом может именоваться много различных по формату мероприятий и чтобы в этом плане не было путаницы, лучше сразу определиться с основным термином. **Итак, тренинг – это групповая форма практической работы, нацеленная на выработку определенных умений и усвоение необходимых знаний.**

Что понимается под словами «практическая работа»? Под ними понимается то, что группа под руководством тренера обучается путем совершения различных практических действий. Конечно, тренер в ходе тренинга сообщает участникам теоретическую информацию, но соотношение теории и практики на тренинге всегда в пользу практики, причем с ощутимым перевесом (20/80, 30/70). Я отношусь к тем людям, которые слова «читать тренинг» воспринимают с большим недоумением. И это ведь не игра слов. Многие специалисты действительно читают тренинги. Вернее так они говорят. На самом деле они читают лекцию, сопровождая ее демонстрацией слайдов и различными оживляющими мероприятиями. Например, периодически просят аудиторию поднять руки, если они заинтересованы в своем развитии

или еще по какому-либо поводу. Этот формат вполне может быть эффективен, и он очень востребован. Именно его мы видим на различных конференциях, форумах и т. д. Выступающие вдохновляют людей своей харизматичностью, своими достижениями. С помощью таких выступлений обычно решаются задачи информирования, мотивации на развитие, стимулирования проактивности и т. д. Но это не тренинг! Здесь не происходит практической работы и выработки умений (поднятые руки и пара пятиминутных обсуждений с соседом справа не в счет).

Я совсем не против такого формата, тем более что сам периодически выступаю на различных мероприятиях. Разговор этот к тому, чтобы читатель правильно понимал смысл слова «тренинг», который вкладывается в него в данной книге. А смысл этот – практическая работа, которую совершают участники под руководством тренера. Они пробуют различные модели поведения, они получают обратную связь и понимают свои зоны развития. Они пережевывают, структурируют и прочно запоминают информацию за счет выполнения различных практических заданий. Они видят себя на видеозаписи и анализируют свои действия, они слышат свой голос на аудиозаписи и понимают, как его воспринимают клиенты. Они что-то рисуют, чертят, клеят, строят – что только они не делают! Вот о таких тренингах у нас и пойдет речь.

**Эта книга создавалась как практическое пособие. В ней изложена технология проведения тренинга,**

**с описанием каждого этапа и различных методических приемов и упражнений, применяемых на каждом из этапов.**

Данная технология хорошо структурирована и поэтому позволяет разложить «по полочкам» весь материал, необходимый для разработки и проведения тренинга. В основу книги был положен опыт проведения методического тренинга, который я проводил в течение более чем 20 лет. С его помощью многие участники приступили к самостоятельной разработке и проведению тренингов. Сейчас они успешно трудятся корпоративными тренерами, фрилансерами, сотрудниками тренинговых компаний и т. д.

**Таким образом, главная особенность данной книги – ее практическая направленность.** В ней не просто описаны принципы успешного обучения взрослых людей, а подробно изложены действия, которые необходимо совершать на том или ином этапе тренинга. Для каждого этапа приводятся примеры конкретных упражнений, которые могут быть проведены. В качестве иллюстраций я с удовольствием вспоминал различные истории с реальных тренингов, которые происходили за годы моей тренерской деятельности, и которые обращают внимание на важные нюансы, влияющие на эффективность того или иного тренингового мероприятия.

С технологией, которая лежит в основе данной книги, я впервые познакомился в Санкт-Петербургском Институ-

те Тренинга, где я проходил методический тренинг. А было это в далеком 1997 году. Конечно, за эти годы происходило активное накопление опыта, было много обучения разного толка, было много методической работы в Центре Тренинга и в различных тренерских сообществах, но все же хребет технологии остался тем самым, разработанным в Институте Тренинга. С большой благодарностью выражаю признательность всем сотрудникам этого уважаемого института, которые причастны к разработке данной технологии.

# **ГЛАВА 1. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЫ**

Для того чтобы тренинг был продуктивным, важно знать и правильно реализовывать на тренинге принципы эффективного обучения. Давайте поговорим об этом крайне важном моменте.

# Приоритет практических действий

Хорошо известно, что лучше всего человек усваивает изучаемый материал, совершая связанные с ним практические действия. Поэтому чем больше участники тренинга будут вовлечены в различные варианты активностей, тем выше эффективность всего тренинга. Конечно, это не должна быть активность ради активности. Этак можно завалить участников различными развлекательными упражнениями и считать, что делаешь все возможное для продуктивности тренинга. Это должна быть осмысленная, ориентированная на цели тренинга работа. Именно для этого нам и нужен серьезный арсенал различных методических приемов. При его наличии мы можем подбирать наиболее подходящие методы для решения задач того или иного содержательного модуля.

Альтернатива практической работе – лекция. Конечно, есть талантливые люди, которые могут читать лекцию так, что слушатели забывают обо всем на свете и слушают их открыв рты. Мне посчастливилось присутствовать на лекциях удивительного человека, профессора, доктора медицинских и психологических наук Ивана Федоровича Мягкова, в то время, когда Иван Федорович возглавлял кафедру практической психологии воронежского педагогического университета. Иван Федорович обладал даром рассказывать ярко, увлекательно, интересно. Он буквально завораживал аудиторию,

и с первых минут его лекций и до самого их завершения мы внимательно ловили каждое его слово и следили за каждым его движением. Я знаю, что молодые преподаватели приходили на лекции Ивана Федоровича на уже знакомые им темы, чтобы поучиться у него этому искусству.

Но, к сожалению, такие талантливые лекторы встречаются не часто, и в большинстве случаев лекция связана с плавным и неизбежным погружением аудитории в легкий (не всегда легкий) транс. И только избранные слушатели могут избежать этой участи и продолжать контактировать с излагаемым материалом.

Поэтому, друзья, практика – это наше все. О том, в каких формах она может осуществляться на тренинге, мы поговорим еще неоднократно.

# Принцип исследовательской позиции участников

Суть этого принципа в том, что тренер создает на тренинге ситуации, в которых участники сами ищут ответы на поставленные вопросы, формулируют критерии эффективных действий, анализируют поведение свое и других участников группы, выделяют сильные стороны и ресурсные зоны, над которыми надо работать. Таким образом, участники тренинга не пассивно воспринимают излагаемый им материал, а активно работают, анализируют, экспериментируют, осознают, ищут эффективные варианты действий.

Проиллюстрирую этот принцип на примере просмотра какого-то видеоматериала. Допустим, группа работает с темой клиентоориентированного сервиса, и тренер решил показать видео, на котором демонстрируется процесс взаимодействия продавца с клиентом. Один вариант обсуждения этого видео может проходить так, что тренер сам рассказывает группе, какие аспекты наблюдаемого взаимодействия являются правильными и относятся к категории качественного сервиса, а какие – наоборот, про сервис низкого качества и поэтому недопустимы.

Другой вариант работы с видео может быть таким. Тренер периодически делает остановки в ходе просмотра видео и задает группе такие, например, вопросы:

- Что делает сейчас продавец?
- Как его действия отражаются на покупателе?
- К каким последствиям подобные действия могут привести?
- Как себя чувствует клиент?
- Захочет клиент прийти снова после подобного обслуживания?

В итоге, прежде чем услышать мнение тренера по поводу важных моментов взаимодействия, участники ищут ответы сами, размышляют, анализируют, прогнозируют. Это и будет реализация принципа исследовательской позиции. Тренер может вести себя подобным образом в течение всего тренинга: прежде чем давать готовые ответы, задавать вопросы участникам и предлагать им различные виды активностей.

# Принцип объективации (осознания)

Поведение участников группы «переводится» с импульсивного на объективный уровень.

Делается это преимущественно с помощью обратной связи – одного из ключевых инструментов тренинга. Для того чтобы участники могли получать обратную связь, они должны участвовать в различных практических действиях и, соответственно, тренеру необходимо эти действия организовать. Участник получает большой эффект от тренинга, если проходит через практические действия, после которых он получает обратную связь. На тренинге продаж выступает в роли менеджера по продажам или продавца и выясняет потребности, презентует продукт и т. д. На управленческом тренинге в роли руководителя и решает какую-либо заданную тренером задачу: ставит задачу подчиненному, дает ему обратную связь, мотивирует его и т. д. Этот факт является одной из причин ограничения количества участников тренинга пятнадцатью участниками. Если участников больше, то значительно труднее обеспечить каждому из них этот цикл: практическое действие – обратная связь. Если обучающее мероприятие проводится в информационном ключе (семинар, лекция и т. д.), то количество участников обычно не ограничено. Но там и практических действий обычно нет или почти нет, и, соответственно, никакой обратной

связи участники не получают. В формате тренинга, который мы с вами обсуждаем, прохождение каждого участника через этот цикл – одна из ключевых задач.

Людям нравится узнавать что-то о себе, узнавать, что думают о них другие люди, как они оценивают их поведение, это всегда всем интересно.

Если осуществляется видеозапись практических действий, и участнику предоставляется видео обратная связь, то интерес к этому процессу и эффект от него еще выше.

# Принцип партнерского общения

Партнерское общение – это такое общение, при котором учитываются интересы, чувства, переживания другого человека, признается ценность его личности. Реализация этого принципа в ходе работы тренинговой группы позволяет создать атмосферу доверия, сотрудничества, открытости, безопасности, эмоциональной свободы. Только в контексте такой атмосферы возможно реализовать принцип исследовательской, творческой позиции участников группы.

Обеспечить такое общение призваны некоторые правила, которые могут приниматься в начале тренинга. Мы говорили, что решение о том, какие правила вводить каждый тренер принимает сам и выбирает те из них, которые помогут ему достичь цели тренинга. Среди них могут оказаться, например такие правила:

- Внимательно слушать друг друга.
- Не перебивать, давать возможность высказать свое мнение.
- Не навешивать ярлыков, говорить о своих наблюдениях и впечатлениях.
- В процессе общения быть корректными, не допускать оскорбительные высказывания в адрес других участников и другое.
- Не затрагивать вопросы, связанные с политикой, наци-

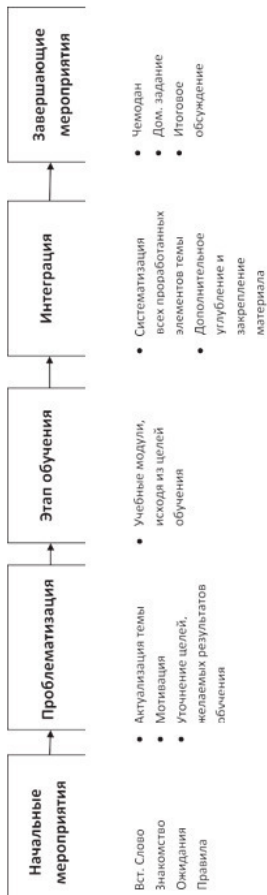
ональностью и вероисповеданием.

И конечно решающий вклад в создание атмосферы партнерского общения должен вносить сам тренер. Во-первых, он сам должен быть носителем данной модели и на протяжении всего тренинга вести себя в соответствии с ней. А это значит, что он должен внимательно слушать участников группы, демонстрировать открытость – вербальную и невербальную, относиться ко всем равно и доброжелательно, не упускать никого и ничего, не сталкивать мнения.

Во-вторых, ему необходимо приводить поведение участников в соответствие с правилами партнерского общения. Он периодически может напоминать о принятых правилах, он может останавливать и просить скорректировать резкие высказывания участников, он при проработке различных содержательных модулей дополнительно поясняет, почему во взаимодействии с другими людьми так важен стиль партнерского общения. А при работе с такими темами как установление контакта, ведение переговоров, продажи, клиентоориентированный сервис модель партнерского общения прорабатывается обычно всегда.

# ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ТРЕНИНГА

## Основные этапы тренинга



На предыдущей странице расположена структура, включающая основные этапы обучающих тренингов. Именно эта структура лежит в основе технологии проведения тренинга, которая излагается в данной книге, и является ее ключевым элементом. Она универсальна и позволяет разрабатывать и проводить любые обучающие тренинги.

Я хорошо помню свою радость в тот момент, когда впервые познакомился с этой структурой. Являясь человеком, тяготеющим к структурированию и систематизации информации, с которой имею дело, я увидел именно то, что мне было нужно. Хотя к тому моменту я участвовал уже не в одном тренинге, понимание того как их нужно проводить было мягко говоря смутным. И тут я увидел четкую, логичную, понятную схему. Она с одной стороны позволяла увидеть весь процесс проведения тренинга целостно, а с другой стороны – содержала взаимосвязанные друг с другом этапы, цели, особенности, и формат которых легко укладывались в голове.

Данная структура представляет собой своего рода матрицу, которую нужно заполнять разным содержанием в зависимости от темы проводимого тренинга. Поэтому, как уже было сказано выше, освоив данную структуру, тренер может легко использовать ее для разработки и проведения любого тренинга того типа, о которых говорится в данной книге, то есть обучающих тренингов. Например, в нашей компании (Воронежский Центр Тренинга) проводятся следующие тре-

нинги, разработанные в соответствии с данной схемой:

«Эффективный руководитель», «Принятие управленческих решений», «Проведение публичных выступлений», «Тренинг продаж», «Клиентоориентированный сервис», «Эффективный лидер», «Управление собой», «Психологическое айкидо», «Продажи вслепую» и многие, многие другие.

Если у кого-то возникли предположения о некоторой шаблонности проведения тренингов в соответствии с этой структурой, то они напрасны. Как мы с вами увидим далее, реализация каждого этапа данной структуры содержит практически неограниченные возможности для различных креативных, оригинальных решений. Я думаю, это тот случай, когда матрица не ограничивает фантазию и свободу тренерских действий, а направляет ее к наиболее важной цели каждого этапа тренинга.

Эта структура позволяет тренеру иметь четкие ориентиры и при разработке и при проведении тренинга, создавать надежный фарватер движения в русле тренинга, формировать и выдерживать четкий тайминг, да и в целом в каждый момент тренинга осознавать где он находится и куда двигаться дальше для успешного достижения намеченных для тренинга целей.

Давайте начнем знакомство с каждым этапом этой структуры, а значит и с технологией проведения тренинга. Начиная с первого этапа – «Начальные мероприятия».

# ГЛАВА 3. НАЧАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

## Вступительное слово тренера

Вступительное слово – это, по сути, первое взаимодействие тренера с группой. Оно может показаться формальным мероприятием, но на самом деле призвано решить ряд важных задач. Давайте поговорим немного об этих задачах.

### 1. Устранение неопределенности

Группа в начале тренинга находится в состоянии некоторой неопределенности. Если это незнакомые люди, и все первый раз на тренинге, то неопределенность максимальная. Если все наоборот, то неопределенности значительно меньше, но она все равно есть. Участникам тренинга важно узнать, каков стиль работы тренера, каков будет формат работы, что им предстоит делать, какие конкретные знания и умения им предстоит приобрести. И тренеру в своем вступительном слове необходимо кратко и в то же время полно сообщить соответствующую информацию. То есть необходимо сообщить, каковы главные цели тренинга, в каком формате будет проходить работа, какова длительность дня, сколько бу-

дет перерывов.

## **2. Самопрезентация**

Группа в начале тренинга всегда оценивает тренера, формирует о нем то самое первое впечатление. А кто таков этот тренер, стоит ли ему доверять? Что он о себе рассказывает, что умеет, какой у него опыт, и чем он нам может быть интересен? Поэтому тренеру важно сформировать нужное впечатление о себе и провести качественную самопрезентацию. Нужно убедить группу, что он компетентен по теме тренинга, обладает необходимым опытом и знаниями, и способен организовать на тренинге эффективную и практически полезную работу.

## **3. Мотивация на обучение**

Люди приходят с разным уровнем мотивации на обучение. А иногда она полностью отсутствует – человека обязали пойти на тренинг, без всякого желания с его стороны. Поэтому тренеру важно в самом начале тренинга поработать на создание мотивации. В этом ему может помочь сообщение о том, как тренинг может повлиять на эффективность работы участников, каковы его основные особенности, превращающие его в интересный и эффективный процесс, каких успехов добивались участники на тренингах проведенных ранее. Вступительное слово не должно быть слишком длинным.

При качественной подготовке (а она непременно должна быть) для решения всех обозначенных выше задач вполне достаточно 5—10 минут. Если тренер в начале своего тренерского пути, то вступительное слово стоит прописать и вычитать, то есть произнести, записав на диктофон, и затем провести его оптимизацию.

# Знакомство

Знакомство участников друг с другом и с тренером еще одно важное начальное мероприятие тренинга. После его проведения атмосфера в группе ощутимо меняется. Она становится более позитивной и раскрепощенной. Это особенно заметно, когда все или большая часть участников не знакомы друг с другом.

В настоящее время разработано большое количество вариантов знакомства. В приложении приведены некоторые варианты знакомства, которые используются достаточно часто. Я не сторонник замысловатых вариантов знакомства. Чаще всего я предлагаю участникам представиться и кратко рассказать о себе некоторую информацию. Обычно это: имя, город, компания и должность, опыт участия в тренингах. Иногда уместно включить в этот перечень пункты, связанные с темой тренинга. Например, на управленческом тренинге это может быть определение профессии руководитель, описание какого-то человека, который является эффективным руководителем (с объяснениями, почему он эффективен и за счет чего). На коммуникативном тренинге в знакомство можно включить сообщение о двух личных качествах, которые помогают быть успешным в общении и о двух качествах, которые ограничивают эффективность в общении и т. д.

Такая связка знакомства с темой тренинга позволяет сразу погрузить участников в полезные размышления и быстрее достичь необходимого уровня работоспособности группы.

Чтобы знакомство не затянулось, тренеру важно правильно настроить группу. То есть, предлагая представиться, сказать, что сообщения должны быть информативными, но краткими. В процессе знакомства необходимо следить за таймингом и корректно направлять словоохотливых товарищей. В то же время совсем лаконичным участникам стоит задавать уточняющие вопросы, чтобы необходимая информация всё-таки прозвучала.

Когда участники тренинга полностью или частично не знакомы друг с другом, я предлагаю сделать простое и эффективное упражнение на запоминание имен друг друга.

### ***Упражнение с мячиком на знакомство***

*Суть упражнения такова: участники поочередно бросают друг другу мячик, называя при этом имя человека, которому бросается мяч. Если есть сомнения в том, что правильно запомнил имя, то перед тем как бросать мяч, можно уточнить у человека его имя и затем передать ему мяч. Мяч передают таким образом несколько минут, и обычно он бывает у каждого участника неоднократно (надо следить, чтобы мяч обязательно побывал у каждого участника). Упражнение снимает напряженность, появляются шутки, смех и в то же время быстро запоминаются все име-*

на.

Конечно, вопрос запоминания имен можно решить с помощью бейджей, но я их, честно говоря, не люблю. Мне нравится акцентировать внимание участников на важности запоминания имени собеседника.

Иногда тренер, стремясь добиться максимального эффекта, может предложить участникам рискованный вариант знакомства, который в итоге приведет не к снижению напряженности и раскрепощению участников, а к вполне ощутимым проблемам.

### ***Случай из практики***

*Вспомнил один такой случай, связанный с проведением знакомства. Участникам было предложено, рассказывая о себе, сообщить о политических предпочтениях и о самой «правильной» политической партии. Достаточно быстро знакомство превратилось в острую полемику по политическим вопросам, и тренеру потребовались немалые усилия, чтобы эту полемику прекратить и вернуться к работе в соответствии с целями тренинга. Естественно, предложить такой вариант знакомства было большой ошибкой. На любом этапе тренинга не рекомендуется затрагивать три темы: политика, национальность, религия. Обсуждение этих вопросов всегда связано с риском эмоционального накала и конфликта, что совсем не нужно на тех тренин-*

*гах, о которых мы ведем речь.*

Так что, несмотря на то, что проведение знакомства, в общем-то, не является сложным мероприятием, важно, чтобы при выборе конкретного способа знакомства тренера не покидали здравый смысл и чувство меры.

# Ожидания участников

Сбор ожиданий участников это важное начальное мероприятие тренинга. Оно позволяет понять с какими мыслями, чувствами, конкретными ожиданиями люди пришли на тренинг. Вариантов этого всего может быть огромное количество. Благодаря сбору ожиданий тренер может понять – может ли он идти намеченным курсом, который он разработал при подготовке к тренингу, или курс этот придется серьезно корректировать с учетом того, что он услышал от участников. Хочу вспомнить один из самых запоминающихся случаев в моей практике на эту тему. Я проводил тренинг уверенного поведения в одной крупной сетевой компании. Люди приехали на тренинг из разных городов. На этапе сбора ожиданий выясняется, что все участники как один приехали на тренинг – «Эффективный лидер». Этот тренинг я тоже проводил в этой компании, но он не был запланирован на эти даты. Произошел коммуникативный сбой. Человек, который был ответственен за комплектование группы, перепутал темы, даты и предоставил неверную информацию. Предо мной стоял выбор – проводить тренинг «Уверенное поведение», так как именно он был запланирован и к нему я готовился, или проводить тренинг «Эффективный лидер», который я ранее проводил, но к которому не готовился. Я выбрал второй вариант, что было связано с понятными сложностями.

Конечно, это уникальный случай и в моем опыте так было только однажды. Но, тем не менее, этот случай является хорошей иллюстрацией того, что собирать ожидания в начале тренинга важно.

Какую же информацию может получить тренер с помощью сбора ожиданий участников? Думаю, что уверенно можно перечислить следующие пункты:

- Уровень интереса к теме тренинга.
- Практический опыт работы в соответствии с темой.
- Сложности и проблемные моменты, с которыми они сталкиваются.
- Конкретные информация и инструменты, которые им особенно интересны.
- Прежний опыт обучения по данной теме и его продуктивность.
- Опыт участия в тренингах (позитивный и негативный).
- Мотивация на участие в тренинге и вообще отношение к этой форме обучения.
- Сомнения, опасения, связанные с участием в тренинге.
- История попадания на тренинг (крайние варианты: давно ждал этого тренинга или сегодня с утра встретил начальник и сказал – «Ты идешь на тренинг, так как Иванов заболел»).
- Готовность работать в формате тренинга (альтернатива – легкая дрема за столом в процессе слушания лекции).
- Возможность участников присутствовать на тренинге

постоянно (частый вариант, когда участники-руководители говорят, что много работы, что они будут периодически говорить по телефону, выходить и решать разные вопросы и т. д.).

– Соотношение активных, замотивированных участников (на них можно сразу опираться и делать своими союзниками и помощниками) и пассивных (которых надо будет активизировать, повышать их включенность и мотивацию на работу в ходе тренинга).

Полученная в процессе сбора ожиданий информация может быть полезна тренеру в разных аспектах. С учетом этой информации тренер может:

1. Понять, с какой информацией и с какими инструментами нужно поработать более детально.
2. Понять, как можно максимально персонифицировать материал тренинга применительно к отдельным участникам (кого и в какую активность погрузить, исходя из озвученных запросов).
3. Оценить уровень компетентности группы по теме тренинга и внести соответствующие изменения в программу.
4. Оценить уровень мотивации, готовности работать группы в целом и выбрать способы повышения мотивации на работу, если в этом есть необходимость.
5. Рассеять сомнения и опасения участников.
6. Дать дополнительные разъяснения о целях именно это-

го тренинга (в случае, когда ожидания некоторых участников связаны совсем с другими темами)

7. Озвучить необходимые правила, для исключения размывания формата тренинга и обеспечения продуктивной работы.

8. Выбрать наиболее подходящих участников для активных мероприятий первого дня (ролевые игры, дискуссии и т. д.).

9. Понять, что участники гораздо более сведущи в теме тренинга, чем он сам и, сказав им об этом, удалиться для незамедлительного повышения компетентности в данном направлении (шутка).

Если тренер игнорирует этап сбора ожиданий, то он тем самым лишает себя возможности получения и использования отмеченной выше информации.

В процессе высказывания ожиданий их стоит записывать, чтобы ничего не упустить. По окончании сбора ожиданий уместно сделать резюме услышанного и сопоставить это с программой тренинга. Многие тренеры выписывают содержательные ожидания участников на флипчарт, обобщая схожие пункты. Подобный лист, закрепленный затем на стене, позволяет периодически обращаться к нему при проработке разных модулей и демонстрировать тем самым участникам, что их ожидания реализуются в работе. Этот лист можно использовать еще и так: по мере проработки очередного пункта, вычеркивать его и когда в финальной части тренин-

га все пункты будут зачеркнуты – это выглядит эффектно. Все ожидания участников проработаны!

*Различные формулировки, которые можно использовать при сборе ожиданий участников.*

«Расскажите, пожалуйста, о ваших ожиданиях от тренинга: что вам хотелось бы здесь узнать, чему научиться. Если у вас есть конкретные вопросы, проблемные ситуации, связанные с нашей темой, то очень интересно было бы услышать об этом»

«Скажите, что должно произойти на тренинге, чтобы уходя с него, вы сказали – время было потрачено не зря!»

«Расскажите, пожалуйста, насколько вам близка эта тема, проходили ли вы ранее обучение в этом направлении, каков был результат, что вы хотели бы узнать, проработать на нашем тренинге? Если ваши сообщения будут конкретны, то это будет здорово!»

«Скажите, с какими мыслями вы шли на этот тренинг, как вы его воспринимаете, как к нему относитесь, что хотели бы для себя получить?»

*При сборе ожиданий важно предложить высказаться каждому участнику тренинга. Причем высказываться участники должны строго по часовой стрелке, иначе их сообщения могут искажаться (шутка).*

# Обсуждение тренинговых правил

На многих тренингах вводятся специальные тренинговые правила, призванные структурировать работу группы и повышать продуктивность работы. Некоторые тренеры обходятся без них. Я отношусь к тем, кто правила вводят, так как считаю, что они реально помогают. Существует большое количество вариантов тренинговых правил, как говорится – выбирай на вкус. Но важно помнить, что правил не должно быть слишком много (на мой взгляд не более 5—6 штук), они должны быть адекватны тому тренингу, на котором они вводятся, и тренер должен ясно понимать – зачем ему то или иное правило. Правила призваны выполнять какую-то полезную для тренинга функцию, а не вводиться только потому, что так принято.

Я чаще всего предлагаю участникам следующий набор правил:

**1. Нейтрализованные гаджеты** (телефоны, планшеты, ноутбуки выключены или в беззвучном режиме).

**2. Правило постоянного присутствия.** Правило предполагает, что от перерыва до перерыва участники находятся в группе и не покидают тренинговый зал. То есть на тренинге не допускается свободное и постоянное движения участников из зала и обратно, исключая какие-то экстренные обстоятельства.

**3. Активность.** Так как на тренинге большая часть времени отводится для различных интерактивных мероприятий, то важна готовность участников совершать соответствующие действия, а не пребывать в пассивном состоянии. Правило обязывает участников быть активными, работать, выполнять различные упражнения, участвовать в ролевых играх, дискуссиях и т. д. Для людей, которые на тренинге впервые и идут на него в ожидании лекции, такое правило бывает откровением и формирует интерес к тому, что же тут такое будет.

**4. Конфиденциальность.** Правило предполагает обязательства не выносить за пределы группы информацию личного рода (свойства) о других участниках группы: что они о себе рассказывали, как выглядели в той или иной ситуации, как в целом себя проявляли. Правило обычно не распространяется на содержательную сторону тренинга – информация, упражнения и т. д.

**5. Номер художественной самодеятельности за опоздания.** Правило – санкция. В случае опоздания в начале тренингового дня или после перерыва, участник должен исполнить номер художественной самодеятельности (песня, танец, стихотворение). Анекдот обычно в зачет не идет, так как требует совсем немного усилий. А вот выступить публично большинство людей не готовы, и это стимулирует их на четкое соблюдение тайминга. Если все же кто-то опаздывает, то исполнение номера вызывает ощутимый эмоцио-

нальный эффект и повышает энергию группы. Важное замечание – если участник опоздал, то тренеру непременно нужно добиться соблюдения договоренности, то есть выполнения данного правила. Если этого не произойдет, то правило перестает работать совсем – другие участники ссылаются на неисполнения номера опоздавшим и тоже отказываются его исполнять.

Я со временем заметил, что сам процесс озвучивания правил формирует у участников более серьезное отношение к тренингу и является одним из факторов, помогающим тренеру управлять всеми процессами на тренинге.

Естественно каждый тренер сам решает – нужны ли ему правила, и какие именно. Как и со всеми мероприятиями тренинга, важно, чтобы тренер сам верил в их необходимость и понимал, для чего именно они ему нужны.

# ГЛАВА 4. ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ

Этап проблематизации является важным этапом тренинга, и от того как он проработан в значительной степени зависит мотивация участников и итоговая продуктивность всего тренинга. **Основная цель этого этапа – повышение мотивации участников на активную работу.**

Исходный уровень мотивации может быть очень разным. На корпоративных тренингах нередко участники присутствуют на тренинге не по своему желанию, и их уровень мотивации может стремиться к нулю. Если таких участников много, то эффективность тренинга находится под большой угрозой. Проблематизация как раз тот механизм, который может помочь изменить ситуацию, и поменять отношение к тренингу. Она призвана продемонстрировать возможности тренинга, показать участникам то, что может дать им этот тренинг, чем он может быть им полезен.

Так что же может сделать тренер, чтобы решить основную задачу этого этапа – сформировать у участников готовность активно работать на тренинге?

Существует большое количество различных вариантов решения этой задачи. Методы реализации этапа проблематизации варьируются от мягких, иллюстрирующих необходимый материал, до жестких, вызывающих у участников состояние лабилизации. (*Лабилизация – это переживание лич-*

*ностью неэффективности привычных форм поведения).*

Какой вариант проблематизации стоит выбрать зависит от ряда факторов: особенностей участников тренинга, их исходного уровня мотивации, целей тренинга, времени, которое можно выделить для этого этапа, предпочтений тренера и стиля, в котором он органичен.

Среди частых методов, используемых на этом этапе, можно выделить следующие:

1. Сообщение участникам убедительных данных о результатах различных исследований, приведение примеров из практики.
2. Обсуждение статистики по показателям эффективности работы участников тренинга и их коллег.
3. Информирование о частых ошибках, совершаемых в типичных, важных относительно темы тренинга, ситуациях и их последствиях.
4. Просмотр видеозаписей.
5. Прослушивание аудиозаписей.
6. Обсуждение обратной связи от клиентов.
7. Рефлексия опыта.
8. Работа с кейсами.
9. Ролевые игры.
10. Групповые дискуссии.

Поговорим о каждом из приведенных методов.

- 1. Сообщение участникам убедительных данных**

## о результатах различных исследований, приведение примеров из практики

Вы можете сообщить участникам подготовленную информацию о каких-либо важных и интересных исследованиях, связанных с темой тренинга. Эта информация должна цеплять участников, быть интересной для них она должна формировать желание развиваться. Например, на управленческих тренингах я иногда рассказываю о результатах исследований, объединенных темой – **«Крушение лидеров»**<sup>1</sup>. Целью исследований было выяснить существуют ли какие-либо общие особенности у руководителей, чья управленческая карьера была многообещающая, но закончилась фазой плато, далекой от высших достижений или совсем прекратилась. В исследованиях участвовало большое количество руководителей из разных компаний и из разных стран. Выявленные особенности этих людей были систематизированы и иерархизированы. То, что оказалось на первом месте итогового списка, меня сильно удивило. Этой особенностью была недостаточная коммуникативная компетентность этих людей. Именно это было основной причиной остановки или краха управленческой карьеры. Я был удивлен потому, что считал – раз управленческая карьера человека начала стремительно продвигаться, то с коммуникативной компетентностью у человека точно все в порядке. Оказалось, что это не так. Достигнув определенной ступени карьеры, люди на-

---

<sup>1</sup> «Психология лидерства в бизнесе», Вив Шелктон, 2003 г., Питер.

чинали испытывать дефициты в общении и с руководством, и с подчиненными и с коллегами. Вывод очевиден – если хочешь чтобы твоя управленческая карьера развивалась, чтобы как руководитель ты был эффективен – повышай свою коммуникативную компетентность. Узнав об этом исследовании, я и сам стал больше уделять внимания коммуникациям на управленческих тренингах и использовал эту информацию для мотивирования участников на соответствующих тренингах.

## **2. Обсуждение статистики по показателям эффективности работы участников тренинга и их коллег**

Если у тренера имеется статистика по показателям работы участников тренинга, то ее можно успешно использовать для проблематизации. Обращая внимание на те показатели, которые не выполняются и, обозначая последствия этого для компании, он может формировать мотивацию почерпнуть из тренинга то, что поможет работать более эффективно и выполнять все показатели в полной мере.

Также можно использовать данные о том, как подобные показатели выполняются в других компаниях, и что помогает сотрудникам этих компаний это делать.

## **3. Информирование о частых ошибках, совершаемых в типичных, важных, относительно темы тренинга, ситуациях и их последствиях**

Тренер может акцентировать внимание на типичные и частые ошибки, которые совершаются в работе участников тренинга, и на том, к каким последствиям это может приводить. Информацию о подобных ошибках он может почерпнуть из следующих источников:

- Личный опыт.
- Наблюдение за работой участников.
- Обратная связь от клиентов.
- Отзывы коллег и руководства.
- Отчеты тайных покупателей.

Делая сообщения об ошибках, тренер может подчеркнуть – какие модули тренинга будут помогать приобретать знания и практические умения, которые помогут не допускать эти ошибки в своей работе.

#### **4. Просмотр видеозаписей**

Данный метод всегда вызывает интерес и оживляет участников. Суть его в том, что тренер демонстрирует участникам какой-либо видеоматериал (некий учебный фильм, отрывок из художественного фильма, юмористической передачи) и предлагает его обсудить. На этом этапе материал должен содержать неправильные модели действий, так как их обсуждение является одной из задач этапа проблематизации.

Минус этого метода в том, что участники, промаркировав и обсудив ошибки персонажей, могут не перенести сделанные выводы на себя. В итоге от них можно услышать – «Мы

в своей работе такого не допускаем!». Цель этапа проблематизации, напомним, в том, чтобы участники увидели чему еще им стоит учиться и захотели это делать.

Но, тем не менее, метод эмоционален и хорош.

## **5. Прослушивание аудиозаписей**

Этот метод предполагает прослушивание аудиозаписей реальных разговоров с клиентами. Это могут быть записи каких-то неизвестных менеджеров по работе с клиентами, а могут быть записи участников тренинга или их коллег. Когда это записи участников тренинга, то высока вероятность лабильности участников, и тренеру нужно быть предельно внимательным в работе с этим материалом, чтобы соблюсти баланс положительной и отрицательной обратной связи и не допустить деструктивных переживаний.

В компаниях, где системно ведется общение с клиентами по телефону, обычно осуществляется запись телефонных разговоров, и добыть их не составляет труда. Если же разговоры не записывают, то это может сделать сам тренер, посидев немного с диктофоном рядом с менеджерами.

## **6. Обсуждение обратной связи от клиентов**

Мы уже упоминали обратную связь от клиентов, когда говорили о показателях работы, но этот материал можно подготовить более основательно и на его основе осуществить основное проблематизирующее воздействие. Материал мо-

жет включать балльные оценки клиентов по поводу качества обслуживания, их комментарии по поводу взаимодействия с менеджерами, их сообщения о своем эмоциональном состоянии после этого взаимодействия.

## **7. Рефлексия опыта**

Рефлексия опыта – это хороший метод активизации всей группы, включающий участников в анализ и обсуждение основных компонентов темы тренинга. Проводится он следующим образом. Группа делится на несколько подгрупп по 3—4 человека. Каждому человеку предлагается вспомнить две ситуации, когда продажа не завершилась успешно (для тренинга продаж) и выделить то, чего ему не хватило для того, чтобы продажа состоялась. Далее каждый участник обсуждает эти ситуации с членами своей подгруппы, и они составляют общий список знаний и умений, которых может не хватать для успешных действий в ситуации продажи. Далее каждая подгруппа сообщает всей тренинговой группе свой список, и тренер фиксирует эти списки на флипчарте. Или подгруппам можно сразу дать задание написать разборчиво свой список на большом плакате и затем, прикрепив его на стену или флипчарт, прокомментировать для всей группы. Весь полученный в процессе данного упражнения материал тренер резюмирует и связывает с содержательными модулями программы тренинга, которые участникам предстоит проработать.

## **8. Работа с кейсами**

Тренер может приготовить специальные кейсы, представляющие собой описание некоей ситуации, содержащей какой-либо сложный момент, требующий разрешения. Участникам необходимо ознакомиться с описанием ситуации и предложить свои варианты действий. Ситуацию нужно выбирать такую, чтобы она предполагала не одно какое-то очевидное решение, а наоборот, чтобы обозначались разные варианты действий. Анализируя вместе с группой наработанные варианты, тренер может выделять явно ошибочные действия и их последствия, успешные варианты, предложенные участниками и добавлять свои, если они не были озвучены участниками группы.

Метод заставляет участников думать, обсуждать различные варианты и хорошо погружает группу в тему тренинга.

## **9. Ролевые игры (РИ)**

Ролевая игра (РИ) является одним из самых мощных и универсальных инструментов тренера. Она может с успехом использоваться как на этапе проблематизации, так и на этапе обучения. Ролевые игры помогают решать широкий круг задач на различных обучающих тренингах. Являясь очень сильным инструментом, ролевая игра, требует знания технологии ее проведения и правильной реализации этой технологии.

Поговорим поподробнее о технологии разработки и проведения ролевой игры на этапе проблематизации.

### *Разработка ролевой игры*

Важным тренерским умением является умение самостоятельно разрабатывать ролевые игры, для решения поставленных на тренинге задач. Конечно, в настоящее время можно найти большое количество готовых ролевых игр, и это здорово. Это мощный ресурс, который помогает тренерам в их работе. Но способность самому разрабатывать игры дает гораздо больше свободы. Я могу разработать игру, которая в максимальной степени соответствует целям данного тренинга, специфике работы участников, уровню их подготовки, моему пониманию ключевых моментов, которые помогут участникам развиваться и т. д. Когда я могу разрабатывать игры, то я могу правильно и точно менять, корректировать под свои цели и какую-то готовую игру. Одним словом уметь самому разрабатывать игры – это хорошо.

**Ролевая игра на этапе проблематизации должна отражать реалии работы участников тренинга.** Если они что-то продают, то в РИ должно предполагаться взаимодействие с клиентом и необходимость продать ему что-то. Если они работают с претензиями клиентов, то в РИ создается ситуация общения с конфликтным, недовольным клиентом и т. д. Когда в РИ участникам предлагается взаимодействие далекое от их реалий (продать карандаш, продать

кота в мешке и т. д.), то велика вероятность сопротивления участников при анализе РИ и обесценивания ее результатов. Участники, сталкиваясь со своей неэффективностью, могут говорить примерно следующее: «Ну, мы на работе котов в мешках не продаем, и там у меня никаких проблем нет!». Конечно, сопротивление может быть и при сценарии РИ отражающем реалии работы, но объективных оснований для него у участников значительно меньше, и тренеру с этим сопротивлением справиться проще.

**Ролевая игра должна быть сложной.** Задача тренера на этом этапе тренинга продемонстрировать участникам материал, содержащий, в том числе, ошибки и неверные действия, которые могут совершаться в реальной работе. РИ должна потенциально обеспечить такой материал. Таким образом, мы ставим активного участника в заведомо сложную ситуацию, где вероятность его ошибок высока. Тем не менее ситуация не должна быть тупиковой и в случае успешных действий активного участника она должна быть разрешима.

### *Активный и подыгрывающий участники РИ*

Обычно для проведения РИ игры выбираются активный и подыгрывающий участники.

Активный участник РИ – это участник, который должен решать основную задачу, обозначенную в РИ: продать, разрешить конфликт, дать обратную связь подчиненному и т. д. Подыгрывающий – это участник, который на другой

стороне взаимодействия. Он клиент, которому надо продать что-то, он конфликтный покупатель, он недостаточно эффективный подчиненный и т. д.

Выбор участников на роли активного и подыгрывающего – ответственная задача. Если тренер делает этот выбор неправильно, то он может получить или нулевой результат от РИ или даже отрицательный, дискредитирующий саму идею РИ.

*Требования к активному участнику:*

- Позитивное отношение к тренингу.
- Наличие мотивации на обучение.
- Эмоционально-психологическая устойчивость. Активному участнику предстоит получать обратную связь, которая, как мы знаем, в том числе и про его дефициты, про ограничения, проявившиеся в ходе РИ. Этот участник должен быть в состоянии адекватно принять обратную связь, не уходя в защиты, оправдания.

*Требования к подыгрывающему участнику:*

- Способность точно понять инструкцию тренера и реализовать ее в ходе РИ.
- Способность сопротивляться, выдерживать напор собеседника.
- Артистизм, быстрая ориентация в ситуации, вариативность в поведении.

Подыгрывающему участнику тренер обычно дает дополнительные инструкции, необходимые для получения нагляд-

ного материала в ходе РИ. Подыгрывающий должен быть в состоянии точно понять, чего от него хочет тренер, и точно реализовать требуемое поведение во взаимодействии с активным участником.

Ролевая игра на этапе проблематизации проходит обычно через небольшое время после начала тренинга. Поэтому с самых первых шагов необходимо присматривать кандидатов на роль активного и подыгрывающего участников. Если иметь такую цель, то проявления участников при знакомстве, высказывания ожиданий достаточно информативны.

На этапе проблематизации точно не стоит выбирать на роль участников добровольцев – можно получить выше обозначенные трудности. Если на тренинге вместе с сотрудниками присутствует их руководитель, то не стоит предлагать ему роль активного участника, так как при анализе РИ и получении им обратной связи вероятность включения защит высока. Да и у тренера будет непростая задача обращать внимание на дефициты руководителя в присутствии подчиненных. А вот предложить руководителю быть в роли подыгрывающего зачастую хороший вариант. Если конечно он соответствует вышеуказанным требованиям.

### *Случай из практики*

*Однажды я проводил коммуникативный тренинг с членами предвыборной команды одного из кандидатов в губернаторы. На этапе проблематизации была как раз ролевая*

*игра. Руководитель предвыборного штаба выходил по какому-то делу и, вернувшись к началу ролевой игры, с ходу записался в активные участники. Я согласился с его участием, о чем скоро сильно пожалел.*

*Ролевая игра предполагала следующие действия. Активный участник должен был позвонить в дверь квартиры, находившейся на территории избирательного участка, и убедить жильца квартиры прийти на выборы и проголосовать за правильного кандидата. Активных участников было несколько и по окончании РИ мы обсуждали, кто из них и за счет каких действий лучше справился с поставленной задачей. Действия начальника штаба оказались не самые успешные и когда ему начали говорить о допущенных им ошибках он вначале начал молча багроветь, а затем разразился примерно такой тирадой – «Я давно уже замечаю подобные вещи! Я вижу, что многих я тут не устраиваю! И кое-кто давно метит на мое место! Ну, это мы еще посмотрим кто кого! Вы еще у меня увидите!». Все это он не проговорил, а прокричал и в ярости выбежал из комнаты.*

*Конечно, этот случай исключительный. Я бы даже сказал клинический и в моей практике единственный подобный. Но эта история может быть хорошей наминалкой про соблюдение критериев при выборе лица на роль активного участника.*

# Проведение РИ

Обычно ролевая игра начинается с озвучивания тренером инструкции, которая состоит из нескольких частей:

- инструкция активному участнику;
- инструкция подыгрывающему участнику;
- инструкция наблюдателям.

Давайте познакомимся с тем, как могут выглядеть эти инструкции, а также все остальные элементы ролевой игры, на примере ролевой игры, которая может проводиться на тренинге продаж.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.