

**А. Рощин**

**ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО  
ТРЕНИНГА**

**Киев-2010**

ББК 88.4  
P81

**Роцин А. А.**

P81 Основы корпоративного тренинга / А. Роцин. – К. : Логос, 2010. – 120 с. – Библиограф.: с. 116–118.  
ISBN 978-966-171-332-0

Книга посвящена разностороннему освещению вопросов подготовки, организации и проведения корпоративных тренингов. Изложенный материал позволит систематизировать и расширить представление о тренингах, а так же избежать разнообразные ошибки в процессе их проведения. Полезна для корпоративных тренеров, лекторов и других лиц, чья профессиональная деятельность связана с групповыми презентациями.

ББК 88.4

Книга присвячена різнобічному висвітленню питань підготовки, організації та проведення корпоративних тренінгів. Викладений матеріал дозволить систематизувати і розширити уявлення про тренінги, а так само уникнути різноманітні помилки в процесі їх проведення. Корисна для корпоративних тренерів, лекторів та інших осіб, чия професійна діяльність пов'язана з груповими презентаціями.

---

Підп. до друку 14.12.2010. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір. офс. Гарнітура “Таймс”. Друк. офс.  
Ум. друк. арк. 7,0. Обл.-вид. арк. 7,8. Наклад 125 прим. Зам. 655.

Віддруковано у видавництві “ЛОГОС” з оригіналів автора.  
Свідоцтво ДК № 201 від 27.09.2000 р.  
01030, Київ-30, вул. Богдана Хмельницького, 10, тел. 235-6003

---

ISBN 978-966-171-332-0

© А. А. Роцин, 2010

## **ВВЕДЕНИЕ**

С каждым годом темп жизни становится все интенсивнее. С молниеносной скоростью появляется новая информация. Работы становится все больше, а времени на обучение все меньше. Ортодоксальные формы обучения уже не могут удовлетворить все потребности современного человека. Именно поэтому в последнее десятилетие все чаще используются альтернативные формы обучения: самообразование, курсы, тренинги и т.д. Не будет ошибкой сказать, что одним из самых распространенных и востребованных способов получения знаний является тренинг. В то же время в связи с повышенным спросом на данную услугу, естественно, появляется и масса предложений. К сожалению, не все из них оправдывают возложенные ожидания. Целью этой книги является попытка структуризации понятия «тренинг» и предоставление комплексной информации, которая бы заложила основу академичности данного вида обучения.

## Глава 1

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА

На сегодняшний день, несмотря на широкую распространенность услуг под названием «тренинг», так и не сформировался общепринятый взгляд на определение данного явления. Для наглядной иллюстрации хотелось бы привести некоторые варианты.

Социально-психологический тренинг — средство психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения (Петровская Л.А., 1982).

При этом термин «тренинг», по нашему мнению, в структуре русской психологической речи должен использоваться не для обозначения методов обучения, а для определения методов развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением (Емельянов Ю.Н., 1985).

Тренинги (обучающие игры) являются синтетической антропотехникой, сочетающей учебную и игровую деятельность, и проходят в условиях моделирования различных игровых ситуаций... (Ситников А.П., 1996).

С.И. Макшанов (1997) определяет тренинг как многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека.

А.С. Прутченков (2001) указывает, что слово «тренинг» не означает ничего другого, кроме хорошо известного нам понятия «тренировка».

Т.В. Зайцева (2002), опираясь на положения культурно-исторической теории Л.С. Выготского, предлагает рассматривать тренинг как своеобразное культурное оружие, особое инструментальное опосредованное действие.

«Групповой тренинг — это любой процесс приобретения знаний, умений или поведенческих навыков, в котором участвуют более двух человек» (Ли Д., 2002).

«Тренинг — это системный метод совершенствования посредством вопросов и руководства с целью постепенного улучшения результативности деятельности до заданного уровня» (Берч П., 2003).

В 1991 г. Комиссия по трудовым ресурсам Великобритании (Manpower Services Commission — MSC) предложила такое рабочее определение: «Тренинг — это запланированный заранее процесс, цель которого — изменить отношение, знания или поведение участников с помощью обучающего опыта, направленный на развитие навыков выполнения определенной деятельности или нескольких ее видов. Цель тренинга в рабочей ситуации состоит в том, чтобы развивать способности личности и удовлетворять текущие и будущие потребности организации» (Wilson, 1999).

Из приведенных выше примеров видно, что понятие тренинга трактуется в зависимости от образования и преимущественной направленности автора определения. Как следствие понятие размывается среди множества близкородственных областей знаний. В итоге, когда мы встречаем слово «тренинг», мы не понимаем, о чем именно идет речь. Само же слово становится таким же общим, как и слово «действие». Ведь за подобным словом может идти что угодно.

Тогда возникает вопрос: можно ли это понятие относить к отдельной форме обучения? Для этого необходимо выяснить его происхождение, определить общие критерии, которые характеризуют данный вид деятельности, и понять, насколько их комплекс является уникальным.

По мнению ряда новоиспеченных тренеров, тренинг является чем-то новомодным и появившимся в начале 90-х годов прошлого столетия. На самом деле это не так.

Истоки этого направления образования можно встретить в описаниях подготовки военных, религиозных деятелей, деятелей искусства, которым насчитывается не одна тысяча лет. В качестве примера приводим описание упражнений, которые рекомендовал Леонардо да Винчи для учеников в области живописи: «Также я испытал на себе, что получается немалая польза от того, чтобы, лежа в постели в темноте, повторять в воображении поверхностные очертания форм, прежде изученные... это очень похвально и полезно для того, чтобы закреплять себе предметы в памяти. ...Пусть один из вас проведет какую-нибудь прямую линию на стене, а каждый из вас пусть держит в руке тоненький стебелек или соломинку и отрезает от нее кусок такой длины, какую ему кажется первая линия, находясь при этом на расстоянии в десять локтей. Взять дротик или трость и рассматривать его с некоторого расстояния, и каждый пусть своим суждением оценит, сколько раз данная мера уложится в этом расстоянии... Или еще — кто лучше проведет линию длиной в локоть, а потом это измеряет натянутой нитью...».

Игнатий Лойола из ордена иезуитов в 1522 г. разработал «Духовные упражнения», которые на протяжении 500 лет были основой для формирования мышления членов ордена.

Еще одним великим тренером в области искусства актерства является наш соотечественник К.С. Станиславский.

Несколько позже начали развиваться психологические тренинги. Так, в 1922 г. Р.Д. Джейкобсоном был создан метод прогрессирующей релаксации для снятия нервно-психического напряжения. В основе этого метода лежит теория о взаимосвязи эмоций с напряжением мышц. Его последователем стал И.Г. Шульц, который, расширив методику в 1932 г., предложил классический вариант аутогенной тренировки. В том же году Я. Морено под термином «психодрама» предложил методику разыгрывания на сцене проблемных жизненных ситуаций с последующим психологическим анализом.

Традиционно считается, что отцом тренингов является Курт Левин. После Второй мировой войны К. Левином и его учениками в США был создан Центр по изучению групповой динамики. Теории групповой динамики и централизованной на клиенте терапии, разработанные К. Левином и К. Роджерсом, явились непосредственными источниками практики группового тренинга. В результате успешной работы мастерской межгрупповых отношений в 1947 г. в США была создана Национальная лаборатория тренинга (Евтихов О.В., 2005).

Еще одним из основоположников психологических тренингов можно считать англичанина Александра Эверетта, который в 1962 г., приехав в США, работал в общеобразовательной школе. Его интересы сосредоточились на том, как можно путем тренировок максимально полно раскрыть возможности человеческого разума. При этом А. Эверетт обращался к многочисленным философским, духовным, религиозным учениям. После 6 лет кропотливого труда в 1968 г. в Техасе он провел свой первый тренинг под названием «Mind Dynamics» (Динамика Разума). Тренинг представлял собой 4-дневный курс глубокого самоанализа, в процессе которого человек максимально полно мог осознать свои скрытые способности. Впоследствии была основана одноименная тренинговая компания. Тренинги А. Эверетта стали основой для создания тренингов личностного роста, осознания бытия, практики лидерства и командной эффективности, таких как «Э.С.Т.» (Эрхард семинар-тренинг), «Lifespring» (Лайфспринг).

В 1970 г. тренинг «Динамика Разума» переехал в Сан-Франциско, а спустя 4 года распространился и за пределы США. В том же году он выходит за рамки чистой психологии и находит практическое применение в бизнесе. Этот тренинг становится одним из элементов обучения дистрибьюторов сетевой компании, занимающейся распространением косметики. Но он уже стал несколько иным. Владелец компании Уильям Пенн Патрик привнес в тренинг конфронтационный оттенок. В процессе работы группы появились такие элементы, как вызов и провокация. С одной стороны, такие изменения привели, в конечном счете, к краху тренингов «Динамики Разума». Систему сетевого маркетинга У.П. Патрика признали незаконной и закрыли, а тренинги «Динамики Разума» прекратились. Но, с другой стороны, молодые амбициозные питомцы не только поддержали существующие, но и создали новые тренинговые методики. Вернер Эрхард (Werner Erhard), создавший в 1971 г. «EST» (впоследствии транснациональная корпорация «Landmark Forum Education» с представительствами на всех континентах), Джон Хенли (John Hanley), основавший в 1974 г. «Лайфспринг» (Lifespring), Боб Уайт (Bob White), организовавший «Динамику Жизни» (Life Dynamics), Ренди Ревел (Randy Revell) и его контекстуальные тренинги (Context Trainings) — вот далеко не полный перечень людей и компаний, ставших лидерами трансформационного движения.

Таким образом, психологические тренинги широкомасштабно разветвились, найдя применение в различных областях человеческой жизни, в том числе в таком важном направлении, как бизнес. В то же время это была психология бизнеса, но никак не бизнес-тренинги с разносторонним освещением вопросов. Колыбелью таких тренингов, вероятно, можно считать Антверпенский университет св. Игнатия — UFSIA, основанный в 1852 г. В середине XX в. на его базе начали проводиться профессиональные тренинги для менеджеров. А в 1960 г. была создана одна из первых в Европе программ высшей школы Executive MBA, благодаря которой учебное заведение со временем получило репутацию школы бельгийской бизнес-элиты.

В 1956 г. компания «General Electric» (Нью-Йорк) взялась за подготовку кадров непосредственно на рабочем месте. До 90-х годов XX в. в чашеобразной аудитории, прозванной «ямой», обучалось не одно поколение топ-менеджеров. Проект оказался таким успешным, что выпускники GE возглавили «Boeing», «HomeDepot» и т.д.

Примеры деловых игр, с использованием компьютера, были предложены английским кибернетиком Стаффордом Биром в конце 60-х годов XX в. В своей книге «Мозг фирмы» он описывает принципы построения систем, позволяющих участникам управлять виртуальной корпорацией, холдингом и даже целой страной (в частности — Чили).

В 70-х годах XX в. в Лейпцигском и Йенском университетах под руководством М. Форверга был разработан метод, названный социально-психологическим тренингом. Его средствами были ролевые игры с элементами драматизации, создающие условия для формирования эффективных коммуникативных навыков. Практической областью приложения разработанных М. Форвергом методов стала социально-психологическая подготовка руководителей промышленного производства.

С 2005 г. компании «J&J», «IBM» и «General Electric» внедряют методику обучения действием, которая исходит из принципа, что перспективным сотрудникам не следует докучать теорией, а сразу подавать решение реальных бизнес-проблем.

Эту методику применяли и в бывшем Советском Союзе. Основы тренингов в СССР были разработаны в 30-х годах XX в. группой психологов-педагогов во главе с Л.С. Выготским. В эту группу также входили такие видные ученые, как А.Р. Лурия, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн. В 50–70-х годах XX в. это направление педагогики было существенно развито в работах Московского методологического кружка. Результатом работы Г.П. Щедровицкого, В.В. Давыдова, Д.Б. Эльконина и других стала монография «Педагогика и логика».

Молодая ленинградская исследовательница-экономист М.М. Бирштейн в 1932 г. провела на ленинградском заводе пишущих машин, а в 1936 г. — на

ленинградской фабрике «Красный ткач» разработанные ею деловые игры, которые она называла организационно-производственными испытаниями. Их темой был процесс перехода фабрики на выпуск новой продукции без остановки производства. В 1939 г. работа была прекращена, после долгого перерыва развитие деловых игр возобновилось в 80-х годах XX в. Разработчик теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшуллер проводил семинары по ней в Баку с 1948 г., используя ряд элементов современных тренингов.

Исходя из выше описанного видно, что человечество на протяжении многих веков использовало некий образовательный инструмент, имеющий свою отличительную специфику, которая заключается в следующих аспектах:

- в процессе тренинга приобретаются навыки, позволяющие самосовершенствоваться знания и умения;
- основным инструментом является система упражнений;
- широко привлекается личный опыт и личностные характеристики;
- сугубо практическая ориентация приводит к изменениям в личностном и профессиональном плане.

Проанализировав более 100 предлагаемых тренингов с различной тематикой, нами были выделены наиболее существенные отличительные особенности, присущие практически всем программам:

- прикладная направленность;
- краткосрочность;
- обучение взрослых;
- сочетание теории и практических упражнений;
- групповая форма обучения;
- развитие личности;
- гибкость программы.

Многие из описанных критериев по своей сути не являются уникальными, но их сочетание придает тренингам определенную специфичность. А учитывая тот факт, что тренингам присущи принципы научности, системности, связи теории с практикой и доступность, их можно рассматривать как форму обучения.

Таким образом, тренинги являются активной формой краткосрочного обучения взрослых в группах, направленной на развитие знаний, способностей, социальных установок и умений, за счет динамического использования педагогической методологии.

Выделив тренинги в некую отдельную ветвь обучения, важно также определить, имеет ли она какие-либо преимущества, и являются ли эти преимущества достаточными для обоснования его существования.

Во-первых, тренинговая форма облегчает восприятие нового материала, а лекционная для большинства взрослых людей, давно закончивших обучение,



слишком тяжела, так как требует высокой концентрации внимания, хорошей памяти и, возможно, уже утраченных навыков учения. Во-вторых, шире используется опыт слушателей. В ходе занятий он подвергается значительному переосмыслению и упорядочиванию. Слушатели взаимно обогащают друг друга. Это дает возможность, с одной стороны, провести ревизию собственного опыта, определить, что в нем работает, а что является вредным или неэффективным, а с другой — познакомиться с опытом своих товарищей, позаимствовать новые приемы и подходы к решению наиболее часто встречающихся в работе проблем. В-третьих, доказывая или обосновывая те или иные подходы к решению поставленных задач, слушатели осваивают новые знания и новые подходы к их решению. При использовании методов активного обучения, как правило, не преподаватель доказывает правильность тех или иных подходов, действий, а, наоборот, слушатели в ходе групповых обсуждений должны самостоятельно обосновать то, что при лекционной форме подачи материала подается им в готовом виде. В-четвертых, слушатели получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести их с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать в работе.

В то же время не стоит идеализировать тренинги. При их помощи ни один человек не станет высококлассным врачом или архитектором. С абсолютной уверенностью можем сказать, что ни один тренинг не может дать тех знаний, которые получают при многолетнем ортодоксальном образовании. Но цель тренинга — не превратить человека за 2 дня в специалиста, а лишь показать путь и дать все необходимые инструменты для дальнейшего самосовершенствования.

## Глава 2

### КЛАССИФИКАЦИЯ ТРЕНИНГОВ

Сегодня в нашей стране существует полная неразбериха в предлагаемых тренинговых услугах. За обучение порой берется кто угодно и как угодно. Поэтому есть необходимость кратко остановиться на классификации тренингов. В первую очередь тренинги можно классифицировать по психологической теории, которая лежит в основе обучения.

К наиболее распространенным из них относятся:

- психологическая теория поля К. Левина;
- гуманистическая психология К. Роджерса;
- бихевиоральный подход (от англ. — поведение) Ф. Перлса;
- групповой анализ (один из современных вариантов психоанализа);
- телесно-ориентированные группы (в основе лежит телесно-ориентированный подход в психотерапии В. Райха, А. Лоуэна) и др.

Однако значительное количество современных тренингов являются эклектическими, то есть сочетают в себе элементы разных подходов, отобранных по признаку эффективности для решения конкретных задач. Отнести такие тренинги к какой-либо конкретной психологической парадигме не всегда представляется возможным. Существует множество особенностей проведения тренингов в зависимости от предъявляемых к тренингу требований, от которых зависит его эффективность. Они и лежат в основе широко разветвленной классификации.

#### 2.1. Типы классификаций тренингов

##### 2.1.1. По классу решаемых задач:

- бизнес-тренинги;
- профессиональные тренинги (например, актерские);
- психологические тренинги;
- эзотерические тренинги;
- тренинг тренеров.

##### 2.1.2. По контингенту участников:

- возрастные;
- профессиональные и т.д.

##### 2.1.3. По численности участников:

- индивидуальные;
- малые группы (5–10 участников);
- средние группы (10–20 участников);
- большие группы (свыше 20 участников).

#### **2.1.4. По стабильности группы:**

- открытые (участники могут меняться);
- закрытые (стабильный контингент) — как правило, корпоративные.

#### **2.1.5. По степени сродства участников:**

- гомогенные;
- гетерогенные.

#### **2.1.6. По временной организации:**

- отдельные встречи (1 день);
- погружения (2–5 дней);
- марафоны (16–36 ч) — с минимальными перерывами на удовлетворение физиологических потребностей.

#### **2.1.7. По отработываемому материалу:**

- отдельные навыки;
- отдельные умения;
- личностные особенности;
- социальные навыки и т.д.;
- эклектические (сборные) тренинги.

#### **2.1.8. По ведущему мероприятию:**

- известный автор-разработчик;
- ученик автора;
- тренер, обучившийся самостоятельно по книгам, сайтам.

#### **2.1.9. По месту проведения:** в офисе фирмы, в городе, за городом, за рубежом, выездные тренинги.

#### **2.1.10. По проверке качества обучения:**

- наличие выходного теста, оценка качества усвоения материала;
- отсутствие проверки.

#### **2.1.11. По наличию посттренингового сопровождения.**

С нашей точки зрения, при заявлении о проведении того или иного тренинга необходимо обращаться к подобной классификации и предоставлять его направленность по разным осям. Тогда заказчику, как и самому тренеру, четко и ясно, что собой будет представлять данное мероприятие и насколько оно подходит именно ему.

## Глава 3

### ПРЕДТРЕНИНГОВАЯ ПОДГОТОВКА

Предтренинговая подготовка является одним из главных этапов в проведении тренингов. Именно от качества предтренинговой подготовки зависит, насколько эффективным будет обучение.

В подготовке условно можно выделить несколько основных элементов:

- интервью с заказчиком;
- интервью с участниками тренинга;
- разработка сценария тренинга;
- организационные процедуры.

#### 3.1. Интервью с заказчиком

Для определения значения объема и направленности данного этапа подготовки необходимо понимать значение предварительной встречи с заказчиком.

С одной стороны, необходимо определить его пожелания. С другой – важно выяснить истинные потребности. И наконец, с третьей стороны, необходимо соотнести указанные потребности и пожелания с возможностями.

Для иллюстрации можно привести следующий пример.

Заказчик желал провести тренинг по работе с возражениями. В результате подробного сбора информации было выяснено, что две основные причины, которые приводили к непреодолимым возражениям, заключались в незнании обычной техники продаж и авральной работе, проистекающей из-за неумения адекватно планировать свое рабочее время. Но помимо истинных возражений всплыли и ложные возражения, но уже возражения не клиентов, а самих менеджеров по отношению к руководству. В результате такого интервью было выявлено, что хочет получить заказчик и то, что на самом деле ему требуется.

После этого заказчик попросил провести 8-часовой тренинг среди 20-30 участников гетерогенной группы, в котором было бы необходимо «вкратце» коснуться обозначенных вопросов. Здесь пришлось показать распределение времени и количества материала на каждого участника, что помогло заказчику понять нецелесообразность такой «солянки».

Каждый раз в процессе проведения интервью необходимо помнить, что роль интервьюера больше схожа с ролью врача, нежели официанта. Ведь когда врач приходит к пациенту, он не спрашивает, какой диагноз и чем больной предпочитает полечиться. Он подробно расспрашивает о том, что беспокоит больного. Далее следуя своим знаниям и врачебной логике, он пытается выяснить то, что больной не говорит. А когда собрана вся информация и проведены все необходимые обследования, он ставит диагноз вне зависимости от того, нравится ли это больному. Именно этим работа врача радикально отличается от работы официанта, когда посетитель с дурным вкусом может заказать все, что угодно, а официанту главное ему угодить.

На наш взгляд, работа тренера более схожа с работой врача, нежели официанта, ведь главное не субъективное удовлетворение клиента, а полученный

от тренинга результат. Но, конечно, не нужно все доводить до абсурда, т.к. при недостаточно лояльном отношении тренинг вообще может не состояться.

Другой схожей частью медицины и предтренингового интервью является определение необходимых мер или назначение лечения. Так, когда назначается десятидневный курс антибиотикотерапии при пневмонии, больной может попросить назначить однодневное лечение отваром ромашки. Да, такое лечение можно назначить, но оно не даст результата и приведет к тяжким последствиям. По этой же причине в данном случае не следует идти на поводу у заказчика. Следует приложить максимум усилий для доказательства правильности своих рекомендаций. Но в том случае если желания заказчика все равно радикально отличаются от реальных возможностей, необходимо вежливо отказаться от оказания услуг. Ведь один из признаков профессионализма заключается в умении распознать, какой заказ нужно обойти мимо.

В техническом плане, из нашего опыта, беседу с заказчиком наиболее эффективно проводить, заполняя заранее подготовленный бриф. Брифы дают не только полное и структурированное понимание предстоящей работы, но и являются документом, который будет положен в последующий отчет о проделанной работе. В то же время не стоит слишком формализировать интервью. Всегда должна быть определенная свобода и непринужденность. В противном случае есть риск не заметить лежащий на поверхности корень проблемы.

В бриф имеет смысл включить следующие пункты:

- название компании;
- основные направления деятельности компании;
- цель проведения тренинга (корень проблематики);
- основные задачи;
- ожидаемые результаты (максимальные, средние и минимальные) с определением критериев оценки;
- количество и состав группы (должность, место в управленческой иерархии, функциональные обязанности, индивидуальные проблемы);
- формат тренинга;
- дату, время и место проведения тренинга.

На основании полученной информации весь планируемый материал следует разделить: по объему, по важности, по сложности. После этого нужно совместно с заказчиком выделить опорные точки. Они сформируют основной скелет, на который впоследствии будет наращиваться остальной материал. Таким образом, мы запланируем уровни понимания материала: низший, средний и высокий. Это вовсе не значит, что участники все не усвоят на высоком уровне, просто от этого будет зависеть способ преподнесения и расстановка акцентов.

После проведения первичного интервью должно пройти интервью с участниками тренинга, подготовка сценария тренинга, а затем полезно провести повторное интервью. На повторном интервью с заказчиком необходимо представить письменную информацию о том, что собой будет представлять предстоящий тренинг. При этом заказчик должен осознанно согласиться с его

структурой и информационным наполнением и по возможности подписать данный документ. Если какие-то части тренинга его не устраивают, необходимо их изменить и опять представить на утверждение. Только после получения абсолютного одобрения и согласования всех организационных процедур интервью с заказчиком можно считать законченным.

### **3.2. Интервью с участниками тренинга**

Можно сказать, что интервью с участниками является не только диагностической процедурой, но и нулевым разделом тренинга. В процессе интервью мы сталкиваемся с более доверительным отношением будущего участника, что непременно нужно использовать для установления крепкого рапорта. Давая краткую информацию о предстоящем тренинге, мы можем наблюдать реакцию интереса, безразличия либо негатива по отношению к тем или иным разделам.

Интервью должно проходить индивидуально с каждым участником в отдельном помещении. Время проведения не должно быть в ущерб свободному времени, но и не должно сочетаться с выполнением другой срочной работы.

Перед началом необходимо сообщить о цели проведения интервью, о том, сколько времени оно займет, и из каких процедур будет состоять. Далее важно донести до участника, какая информация, полученная в процессе интервью, будет разглашена, а какая останется конфиденциальной. Такой шаг позволит установить доверительное отношение.

Значительную роль на форму и содержание интервью оказывает характер состояния взаимоотношений в компании и личностные особенности будущего участника тренинга.

На ход разговора могут оказать влияние наличие диктофона, процесс записи во время беседы и комфортность обстановки в комнате, в которой проходит интервью.

Существенным фактором, оказывающим влияние на ход беседы, является манера поведения интервьюера, умение ориентироваться и его опыт.

В плане влияния факторов времени существуют свои особенности. Так, продолжительность времени интервью зависит от темы предстоящего тренинга, подготовленности будущего участника, его личностных характеристик, а также от внешних факторов, сопутствующих процессу интервью (шум, присутствие посторонних лиц и т.д.).

В общую процедуру интервью, как правило, входят следующие этапы:

- **Непосредственное интервью.** В непосредственное интервью полезно включить вопросы об опыте и профессиональном пути собеседуемого, его актуальных интересах, степени нехватки знаний в том или ином вопросе, ожиданиях перед тренингом. В некоторых случаях стоит определить исходный уровень знаний в области проводимого тренинга.

- **Тестирование.** Грамотно организованное тестирование позволяет сэкономить время, стандартизировать процедуру и уменьшить влияние субъективности. Весь спектр тестов, применяемых в предтренинговой диагностике, можно разделить на профессиональные и психологические.

К широко применяемым профессиональным методам относятся сертифицированные тесты по владению бухгалтерскими программами, правовыми базами, таможенными программами, а также по информационным технологиям. Практически все специальности, требующие высокого профессионализма, имеют разработанные квалификационные тесты, позволяющие формально или практически подтвердить образовательный уровень. Любое предприятие может и должно разрабатывать свои внутренние тесты, отражающие специфику деятельности. Существуют разработанные профильными ассоциациями, крупными компаниями или сертификационными организациями банки типовых тестов, но, как правило, они не доступны сторонним компаниям или предлагаются к приобретению, что оправдывает себя лишь при частом тестировании сотрудников.

Психологические особенности сотрудника также напрямую или косвенно связаны с возможностями качественного выполнения той или иной работы.

В наше время многие профессии и виды деятельности выбираются не на основании своих предрасположенностей, а под влиянием давления социальной среды: финансовый аспект, престиж, мнение окружающих и т.д. Такое положение вещей приводит к тому, что огромное количество людей, занятых самым разнообразным трудом, выполняют работу, которая совершенно не соответствует их личности. Это приводит к снижению продуктивности труда, неудовлетворенности данного сотрудника, а также вызывает конфликты и дезорганизацию в коллективах.

В психологии существует множество тестов, позволяющих с большей или меньшей степенью достоверности оценить психологическую профессиональную пригодность.

На наш взгляд, к наиболее серьезным из них можно отнести СМИЛ, тест Люшера, тест Сонди. Профессиональные шкалы указанных тестов появились после многократных исследований людей различных профессий. В конечном итоге была отмечена закономерность, что и позволило говорить о профессиональных психологических чертах личности.

### **3.3. Вопросы добровольного участия в тренингах**

По данным ряда исследований, проведенных как нашей компанией, так и нашими коллегами, решение о заказе того или иного тренинга и о перечне лиц, которые будут в нем участвовать, принимает руководитель компании, HR-менеджер или непосредственный руководитель департамента. Однако их мнение могут не разделять будущие участники по следующим причинам:

- сотрудник уже проходил подобные тренинги;
- сотрудник давно работает на своей должности и считает, что все знает;
- в тренинге участвуют сотрудники с разной степенью подготовки;
- сотрудник субъективно оценивает уровень своей компетенции;
- тренинг проводится в свободное время сотрудника либо в период выполнения важной срочной работы;
- личностные особенности отдельных участников.

В такой ситуации участники тренинга могут быть не заинтересованы в нем и могут не только сами бессмысленно потратить свое время, но и деморализовать всю группу.

Пример. Тренинг, проводимый в небольшой аптечной сети. Тема тренинга "Техника продаж в аптечной сети". Количество участников 18 человек. Группа гетерогенная в половом, должностном, возрастном и образовательном отношении. Предтренинговая подготовка не проводилась. Время проведения тренинга с 9.00 до 18.00, суббота (выходной день всех участников).

С самого начала тренинга отдельными участниками было заявлено, что у них есть не более 2 часов и что ничего принципиально нового они не надеются услышать (отсутствие регламентации времени). В группе присутствовал общий настрой на предоставление информации по типу лекции, и никто не был готов к отработке упражнений (отсутствие информации о структуре тренинга). После предоставления всех вводных группа была сильно демотивированна, учитывая, что многие из участников имели планы на этот день. С самого начала отработки упражнений в работу включились молодые сотрудники. Часть старожилов наотрез отказались выполнять задание. Через некоторое время сформировалась бастующая часть коллектива, возглавляемая одним из руководителей среднего звена. Попытки анализа причин такого поведения вызвали резкое сопротивление с проявлением агрессии по отношению к тренерам. На определенном этапе бастующая часть группы императивно попросила работающую часть прекратить это занятие ввиду затягивания времени.

Обсуждение. Анализируя причину низкой эффективности проведенного тренинга, были выявлены следующие деморализующие факторы. Отсутствие предтренинговой диагностики привело к тому, что в группу попали те участники, которые не имеют никакого отношения к розничным продажам (заведующий складом, менеджер по закупкам, секретарь и т.д.). Ряд участников уже проходили аналогичные тренинги и хотели разобраться в некоторых филигранных моментах своей работы на основе совместного разрешения отдельных случаев из повседневной практики. В то же время часть участников была "со скамьи института". Эта часть не имела ни малейших базовых представлений, поэтому отдельные тонкости продаж не только не имели бы для них смысла, но и могли внести путаницу в имеющиеся представления. Несмотря на это, молодые сотрудники идут на поводу у старших коллег. На предтренинговом этапе не была пояснена необходимость проведения тренинга ввиду существования в сети совершенно конкретных проблем (отсутствие корпоративных правил в продажах, работа, основанная на интуитивных способах проталкивания препаратов, продажа ходовых, но малоприбыльных позиций, конфликты с покупателями по поводу возврата купленного товара и т.д.). Многие из участников тренинга узнали о его теме непосредственно на тренинге. Плюс к тому участие было обязательным вне зависимости от желания, несмотря на проведение его в законный выходной день. В коллективе присутствовало несколько очагов власти, вращающихся вокруг неофициальных лидеров (старожилы и родственники высшего руководства компании).



Таким образом, в корпоративных тренингах участие является условно добровольным. По этой причине на этапе предтренинговой подготовки необходимо перевести директивность мероприятия в личное решение каждого сотрудника посетить тренинг. Если каких-либо сотрудников переубедить все же не удалось, и они сохраняют резко негативный настрой на предстоящее мероприятие, в таком случае следует передать данную информацию руководству компании и настаивать на исключении таких лиц из числа участников тренинга.

### **3.4. Разработка сценария тренинга**

Как правило, весь круг возможных тренинговых программ очерчен определенными границами. В рамках этих границ существуют некие шаблоны и заранее заготовленные данные. В этом нет ничего зазорного, ведь есть базовая информация и методики, в корне менять которые будет изобретением велосипеда, и вряд ли принесет пользу. Данное явление будет похоже еще на одно доказательство теоремы Пифагора. Конечно, это интересно, но прикладной пользы мало. Но с другой стороны, как мы отмечали выше, суть тренинга в его максимально прикладном значении. А этого можно добиться только лишь адаптацией шаблона под каждого конкретного заказчика. Как следствие всякий раз необходимо разрабатывать новый тренинг на основе различных структурных элементов.

Собственно разработка тренинга начинается с первой и необходимой части, а именно с подготовки сценария. Его можно разделить на две основные части: литературную и техническую.

В период литературной подготовки на основании выявленных потребностей клиента и особенностей участников будущего тренинга выкристаллизовывается тема, проблематика, объем и глубина основного материала. Литературный материал может быть как оригинальным, так и базироваться на данных, полученных из внешних источников. Оригинальный материал является плодом личного опыта, который выкладывается в виде связного завершенного текста. Но более часто есть необходимость прибегать к материалам, изложенным в книгах, статьях и т.п.

На сегодняшний день современные информационные технологии позволяют получить практически любую информацию. Но необходимо помнить, что в условиях отсутствия цензуры и жесткого рецензирования такая информация может оказаться недостоверной либо устаревшей. Желательно, чтобы данные были получены из разных источников, ведь может оказаться, что рассматриваемая проблематика на много шире и разносторонней, чем нам может показаться на первый взгляд.

В крупных тренинговых компаниях существует специальная группа людей, которая занимается поиском информации, необходимой для проведения тренинга. Эти сотрудники занимаются не только поиском литературных данных, но и связываются со специалистами смежных областей, которые могли бы оказать помощь в подготовке того или иного материала.

После того, как удалось накопить необходимый материал, следует подумать о том, как сделать его не только полезным, но и интересным. Важно, чтобы на протяжении всего мероприятия внимание участников тренинга было постоянно сосредоточено на обсуждаемой теме. Для этой цели стоит продумать варианты преподнесения информации, заменить сложные и громоздкие словесные конструкции более простыми, насытить их стилистическими фигурами. Как следствие должна получиться единая самодостаточная конструкция данных. Далее следует оценить, не будет ли перегрузки по объему, нет ли перекосов в распределении смыслового материала и насколько все это возможно вместить во временные рамки тренинга.

Так, например, 8-часовой тренинг содержит 360 – 420 минут. На каждый слайд необходимо уделять минимум по 5 минут. То есть, даже если слайды являются постоянной осью тренинга, их количество не может быть больше 84. А на практике, когда присутствуют обсуждения, упражнения и т.п., намного меньше.

Другим примером может служить малоемкая процедура знакомства с участниками, когда каждый поднимается и рассказывает о себе. На каждого участника уйдет всего лишь 1,5-2 минуты. Но если участников 30, то это уже 45-60 минут.

После литературного описания всего, что мы хотим преподнести на тренинге, необходимо перейти к техническому сценарию, в котором четко прописываются все структурные элементы тренинга, определяются их временные рамки, соотношение теории и практики, комбинации материала по сложности и т.д. Формируя отдельные части, расставляются смысловые и эмоциональные акценты, придавая модели тренинга заверченный вид.

Чередую слайды, точно выверяются переходы от одной темы к другой, благодаря чему создается определенный ритм тренинга.

Вместе с тем, помимо раздробления тренинга по разделам, необходимо его разделение по объектам, принимающим в нем участие. Здесь имеется в виду, сколько времени и когда должен говорить тренер, и каждый отдельный участник. Такая тактика помогает наладить равномерную и достаточно полную работу.

К технической части также относится описание оборудования и других материалов, которые будут задействованы в процессе тренинга.

Особое внимание необходимо уделить четкому распределению ролей и функциональных обязанностей технического и консультирующего персонала, привлеченного к организации тренинга.

В конце, когда есть довольно детальное представление о предстоящем тренинге, рассчитываются финансовые затраты на его проведение. В случае ограниченности средств и обнаружения излишних затрат необходимо провести коррекцию сценария с последующим исключением затратных, но не имеющих ключевого значения элементов.

### **3.5. Организационные процедуры**

Перед началом пояснения данного вопроса хотелось бы обратить внимание на одну аксиоматическую истину, которую необходимо принять как должное:

за все, что будет происходить на тренинге, ответственен только тренер. Все обратные аргументы могут говорить только о низкой квалификации тренера.

Итак, тренер отвечает за все происходящее во время тренинга. Именно поэтому перед тренингом проводится тщательная подготовка, которая по возможности должна быть оформлена в виде проекта тренинга и закреплена подписью заказчика, который тем самым свидетельствует о своей согласии со всеми процедурами. Окончание такого интервью должно заканчиваться подписанием договора. Необходимо объяснить заказчику, что непрекословное следование договору во многом влияет на эффективность планируемого мероприятия. Как правило, договор является типичным. В случае внесения с какой-либо стороны изменений будет очень важным получить консультацию квалифицированного юриста. Зачастую в ответ на некоторые изменения в установленных правилах тренера идут на попятную, тем самым оказывая заказчику «медвежью услугу», ведь такие нарушения и есть часть общей проблемы заказчика. Именно поэтому профессиональный тренер никогда не променяет структурированную эффективную работу на попустительскую псевдолояльность клиента.

Среди часто встречающихся нарушений правил со стороны клиента можно назвать следующие: превышение количества участников, качественное изменение состава группы, нарушения временных рамок, несвоевременная оплата услуг и др.

**Превышение количества участников.** Данное явление может быть обусловлено рядом причин. Так, это может быть желанием заказчика научить за меньшие деньги большее количество сотрудников. С другой стороны, это может быть связано просто с плохой организацией. В любом случае, если зафиксировано количество и составлен четкий список, это явление необходимо блокировать и в самом начале тренинга проанализировать подоплеку ситуации, проинтерпретировав ее пагубность.

**Качественное изменение состава участников также зачастую связано с вопросами организации.** «Часть сотрудников не смогли, так не пропадать же месту». В этом случае опять же нужно пояснить, что предварительно составленная группа является не просто определенным количеством людей, а неким организмом со своими плюсами и минусами, поэтому изменение качественного состава может в корне разрушить до того запланированную стратегию мероприятия. Так, например, если бы человеку отрезали руку и вместо этого добавили еще одну ногу или, к примеру, хобот, то был бы это нормальный человек?

**Несвоевременная оплата.** Полезным является полная оплата услуг и, как исключение, частичная предоплата. Ни в коем разе нельзя проводить тренинг до получения денег. Это деморализует заказчика и приводит к активизации множества инфантильных проблем, которые будут стоять на пути реализации поставленных задач. Но также может возникнуть ситуация, что по договору оплата должна быть произведена за несколько дней до тренинга, а заказчик ответственно обещает оплатить через день после или даже в день тренинга,

ссылаясь на свою авторитетность и гарантии стабильности компании. Однако правило должно оставаться неизменным. Даже если уже арендовано помещение и произведена масса других, связанных с тренингом, оплат, пока за оказываемые услуги не будут перечислены деньги, тренинг проводиться не должен. Здесь речь не идет о возможном мошенничестве со стороны клиента, здесь говорится о том, насколько важно понимать пагубность поддержки неорганизованности клиента.

Существует также и масса других нарушений. Но правило при всех ситуациях должно быть одно – тем эффективней будет проведенная работа, чем четче будут соблюдены правила игры.

### **3.6. Выбор помещения**

Вне зависимости от того, кто занимается арендой помещения, тренеру необходимо посетить его с целью оценки соответствия будущему мероприятию.

Запомните, что не все помещения подходят для проведения тренинга. При неправильном его выборе может быть существенно снижена эффективность данного мероприятия. На сегодняшний день многие арендодатели просто переоборудуют любое свободное пространство под тренинговые залы без учета элементарных норм и правил. Мало того, если вы попросите подробную информацию о помещении, вам ее могут попросту не дать или указать не совсем достоверные данные.

Начните планирование аудитории исходя из возможностей технических средств, которыми вы располагаете. Например, с места расположения экрана и мультимедиа-проектора или оверхед-проектора. В этом случае оборудование будет использоваться с максимальным эффектом (А в другом случае, стоит ли на него тратиться?).

При использовании досок или экранов обеспечение их хорошей видимости становится одной из важнейших задач при планировании аудитории. Выбирая помещение для презентации с экранами, обратите внимание на высоту потолка и оцените, какого размера изображение в данной аудитории можно получить. При этом учитывайте соотношение ширины и высоты экрана (4:3 для видео и электронных изображений и 1:1 для слайдов и оверхед-проекторов), а также тот факт, что нижний край изображения должен находиться на высоте 1,3-1,5 м от пола.

Но вне зависимости от этого, высота помещений должна быть не менее 3 м, а средняя норма площади на одного человека — 2,0 м<sup>2</sup>.

Если для презентации выбирается помещение с плоским полом, то для размещения слушателей желательно предусмотреть достаточно свободную расстановку стульев, чтобы обеспечить удобный доступ слушателей к своим местам. Даже если вы не собираетесь использовать какие-либо технические средства для визуальной информации, все равно постарайтесь расположить стулья так, чтобы обеспечить хорошую видимость докладчика для большинства слушателей (расставьте стулья свободнее в шахматном порядке).

Помимо его размеров, возможности размещения участников тренинга и аппаратуры важно учесть некоторые гигиенические требования, предъявляемые для учебных помещений.

Всегда следует помнить, что акустика пустого и тихого помещения (каким оно обычно бывает во время вашего предварительного визита) значительно отличается от того же помещения, заполненного людьми. В заполненном помещении всегда увеличивается поглощение звуковой энергии и уровень шума, что может сделать совершенно недостаточной слышимость голоса выступающего для большей части аудитории без дополнительного усиления. Не стоит рассчитывать на то, что можно в подобных ситуациях хорошо озвучить помещение с помощью домашней звуковой аппаратуры (музыкальных центров, переносных магнитол и пр.). К специальной звуковой аппаратуре для озвучивания мероприятий (РА v Public Address audio equipment) часто предъявляются совсем иные технические требования.

**Освещение.** Оценивая освещение помещения для проведения будущего тренинга, нужно знать, что оно бывает естественное, искусственное и комбинированное.

**Естественное освещение** осуществляется через окна и характеризуется коэффициентом естественного освещения (КЕО). КЕО должен быть 1,5% (на расстоянии 1 м от стены, противоположной световым проемам). Общая площадь застекленной поверхности окна должна относиться к площади пола как 1:5. Верхний угол окна должен располагаться на 20-30 см от потолка. При этом он не должен иметь полукруглую или треугольную форму, т.к. при этом уменьшается светонесущая часть окна. Оконные стекла должны быть ровными и бесцветными. Наилучшим видом естественного освещения является боковое левостороннее, с применением солнцезащитных устройств. Если глубина помещения более 6 м, обязательно должно быть правостороннее подсвечивание с высотой не менее 2,2 м. При этом нельзя допустить, чтобы световой поток располагался спереди или сзади тренирующихся. Желательно, чтобы ориентация окон была на южные, юго-восточные, восточные стороны горизонта.

Простенки между окнами должны быть не более 50 см, в противном случае сидящие напротив их будут испытывать недостаток в освещении.

Светопроемы учебных помещений оборудуются регулируемыми солнцезащитными устройствами типа жалюзи, тканевыми шторами светлых тонов.

Еще одним фактором, который может приводить к потере освещенности до 50%, является пыль. Поэтому необходимо распорядиться, чтобы за день до начала тренинга окна были тщательно вымыты.

Для оценки уровня освещенности пользуются специальным прибором – люксметром. При его отсутствии естественную освещенность можно определить более простым способом. Так, если из самого отдаленного места помещения небо видно во весь проем окна, то освещенность признается хорошей; если 2/3 просвета окна – удовлетворительной, если небо видно лишь в 1/3 части окна – неудовлетворительной.

**Искусственное освещение** желательно обеспечивать люминесцентными лампами, которые имеют значительные преимущества перед лампами накаливания. Спектр света этих ламп близок к видимой части спектра естественного света; кроме того, люминесцентное освещение дает рассеянный свет, не имеет большой яркости и не создает резких теней. Лампы дневного света, в противоположность лампам накаливания, не влияют на температуру воздуха, так как дают холодный свет. Это обстоятельство дает возможность обеспечить высокий уровень освещенности без нарастания температуры воздуха. Тем не менее, допускается использование и ламп накаливания, однако при этом необходимо учитывать, что освещенность снижается на 2 ступени соответствующей шкалы. Если помещение одновременно оборудовано и лампами накаливания, и люминесцентными лампами, такое помещение не подходит для проведения тренинга.

Светильники должны располагаться параллельно светонесущей стене на расстоянии 1,2 м от наружной стены и 1,5 м от внутренней и не менее чем на высоте 3 м от пола. Уровень освещенности для люминесцентных ламп должен быть не менее 300 лк, а для ламп накаливания – 150 лк. Для обеспечения такого уровня освещенности на 1 м<sup>2</sup> помещения должно приходиться 48 Вт. Таким образом, в помещении, которое вы оцениваете площадью 50 м<sup>2</sup>, должно гореть 8 лампочек по 300 Вт (или 24 лампочки по 100 Вт).

Обратите внимание на то, что свет, поступающий от ламп, должен быть рассеян. Если в помещении люминесцентные лампы, то он и так рассеивается, а в случае ламп накаливания необходимо применить специальные светильники.

**Смешанное, или комбинированное, освещение** используется при недостатке естественного освещения. При глубине помещения более 24 м его необходимо использовать постоянно. Некоторые современные помещения оснащены фотоэлементами, которые при снижении освещенности до определенного уровня включают искусственное освещение автоматически. При отсутствии таких элементов, контроль освещения во время тренинга ложится на тренера.

**Цвет и отделка.** Давно известно, что цвет влияет на работоспособность. Некоторые цвета ее подавляют, а некоторые вызывают излишнее возбуждение, переутомление нервной системы с последующим торможением. По этой причине необходимо выбирать помещения в желтом, зеленом или белом цвете.

Помещение должно быть отделано материалами, создающими матовую поверхность со следующими коэффициентами отражения (табл. 1).

Таблица 1

Поверхности помещения	Коэффициент отражения
Потолок	0,7-0,8
Стены	0,5-0,6
Пол	0,3-0,5

**Воздушно-тепловой режим.** Помещение для будущего тренинга необходимо рассматривать не только в разрезе настоящего времени, но и с учетом наличия в нем участников. При длительном пребывании в нем людей увеличи-

вается температура и влажность воздуха. Вследствие выделения участниками антропо выбросов (выдыхаемый воздух, кишечные газы, выделения с поверхности кожи) изменится химический состав воздуха в помещении. Наряду с этим происходит изменение биологических (бактерии, вирусы и т.д.) и физических (увеличивается количество тяжелых, положительно заряженных частиц) характеристик воздуха. Для исключения негативного воздействия указанных факторов будет необходимо проводить адекватный воздухообмен.

Для обеспечения достаточного притока воздуха отношение площадей сечения фрамуги и пола должно быть не менее 1:50.

Быстрое улучшение качества воздуха можно достичь сквозным проветриванием (одновременно открыты фрамуги и дверь). Его эффективность в 5-10 раз выше по сравнению с обычным проветриванием. Продолжительность такого проветривания зависит от температуры наружного воздуха (табл. 2).

Таблица 2

Температура наружного воздуха	Длительность сквозного проветривания (мин.)
от +10 до +6	4-7
от +5 до 0	3-7
от 0 до -5	2-5
от -5 до -10	1-3
ниже -10	1-1,5

Влажность воздуха в помещении может колебаться от 30 до 60%, а подвижность – от 0,06 до 0,3 м/с.

Температура воздуха в тренинговом помещении может колебаться от +18 до +20°C.

**Доступ к электропитанию.** Учитывая тот факт, что при проведении тренинга практически всегда используется электрооборудование, необходимо оценить доступ к источнику электропитания. После того как мы определили, где будет находиться наше оборудование и сколько точек для подключения нам понадобится, нужно осмотреть и выяснить, где находятся розетки, расстояние до них и какого они типа. Необходимо помнить, что большинство используемой в проведении тренинга аппаратуры имеет вилку под «европейские» розетки, диаметр штырька которой 4,8 мм, в отличие от отечественных вилок, где диаметр штырька 4 мм. Соответственно отечественные розетки имеют меньше диаметр отверстия, располагаются несколько уже по сравнению с «европейскими». Таким образом, если в осматриваемом помещении отечественные розетки, нам будет необходимо прихватить переходник или адаптер.

После этого нужно оценить количество розеток и расстояние до них. Как правило, длина шнуров, используемых в тренинге электроприборов, составляет до 2 м. Отсюда понятно, что если расстояние больше, будет

необходимо иметь при себе удлинитель. В основном длина удлинителей стандартная и составляет 1,5, 2,5, 5 или 10 м. Наряду с этим удлинитель позволяет расширить количество точек подключения. Поэтому выбирая удлинитель, нужно обратить внимание на количество розеток на его колодке.

Также, будет не лишним, если лично проверите работу розеток в принципе. Для этого полезно прихватить отвертку-индикатор и убедиться, что в розетках активные фазы. Хотя данный метод не может быть панацеей, т.к. при работе фазы может быть отключен «ноль».

В том случае, если все вышеуказанные параметры соответствуют требованиям, можно говорить об использовании данного помещения для предстоящего тренинга. Но полностью спокойным оставаться не стоит. Как показывает опыт, несмотря на всю идеальность объекта, в процессе тренинга может возникнуть масса «милых» неожиданностей (отключение электричества, поломка замка двери, появление людей, претендующих на помещение, охрана, решившая закрыть объект за 2 часа до окончания тренинга и т.д.). Всего учесть нельзя. Поэтому нужно записать телефон ответственного лица и выяснить, как быстро могут быть устранены проблемы в случае их возникновения.

### **3.7. Наглядный материал, используемый в процессе тренингов (визуализация знаний).**

Трудно переоценить значение наглядного материала в процессе проведения тренинга. Учитывая тот факт, что тренинг является краткосрочным обучением, в который необходимо вместить достаточно большое количество информации и отработать немало навыков, приходится воздействовать на все сигнальные системы участников тренинга. Из них зрение является наиболее значимым, так как около 90% всей информации воспринимается именно через этот путь. Недаром поговорка гласит: «Лучше один раз увидеть, чем 100 раз услышать». Способы наглядного отображения информации в тренинговой практике носят название «визуализации».

Наиболее часто используемыми являются:

- информационные доски с пробковой, текстильной или картонной поверхностями;
- магнитно-маркерные доски;
- копи-доска (копирующая доска);
- флипчарт – блокнот;
- плакаты;
- «говорящая» стена;
- интерактивная доска;
- слайд-проекторы;
- оверхед-проекторы (графопроектор, кодоскоп);
- документ-камеры в действии;
- мультимедиа-проекторы;
- системы обратной проекции.



**Информационные доски с пробковой, текстильной или картонной поверхностями.** Данное приспособление используется для крепления самых разнообразных материалов.

**Магнитно-маркерные доски.** Специальная поверхность доски позволяет делать записи маркерами. После этого данные надписи могут быть легко стерты губкой. Благодаря своей структуре на ней могут быть размещены магнитные фишки, которые чаще всего используются для крепления самых разнообразных материалов.

**Копи-доска (Копирующая доска).** Данная доска имеет ту же суть, что и маркерная доска, но с возможностью сохранения нанесенного изображения. В комплекте с доской прилагаются специальные маркеры и ластик. Такую доску подключают к компьютеру, а перенесенная с нее информация может сохраняться в виде графических файлов.

**Флипчарт - блокнот** – представляет собой большой перекидной блокнот, расположенный на специальной стойке. Он предназначен для интерактивного написания материалов в процессе тренинга, как тренером, так и непосредственно участниками. Широко используется для выполнения самых различных заданий, отметки общих суждений и выводов. Флипчарт может выполнять функцию шпаргалки. При этом на его поверхности едва заметно (тонким простым карандашом) записываются необходимые данные. Как правило, помимо блокнота стойка флипчартов снабжена поверхностью, на которую можно наносить и стирать маркерное изображение.

**Плакаты** являются незаменимым средством наглядности. Они просты, их можно редактировать, дописывать и уточнять во время тренинга. К плакатам предъявляются некоторые требования:

- в написании необходимо использовать пишущие средства с толщиной линии не менее 4 мм;
- цвет линий должен быть яркий и контрастный для четкого различения букв. При этом не рекомендуется использовать более 3-х цветов (для заголовка, для основного текста, для слов, на которых делается акцент);
- информация должна быть написана крупными печатными буквами;
- композиция плаката должна включать: заголовок, основной текст, картинки, символы, диаграммы;
- на каждом плакате должно всегда оставаться свободное место.

**«Говорящая» стена** – это обыкновенная стена, или стена со специальным покрытием, на поверхности которой размещены самые различные материалы: диаграммы, картинки, тексты. Цель такой стены состоит в создании целостного восприятия материала.

**Интерактивная доска** представляет собой резистивную матрицу, смонтированную в пластиковую панель. Эта технология позволяет сочетать ряд полезных функций. Так, на доску можно выводить любое изображение. Через нее можно управлять программами компьютера. Изображение, нанесенное на

доску, можно сохранять в электронном виде. В дальнейшем вся информация, сброшенная с доски, может быть отредактирована и разослана любым способом.

Перед началом работы интерактивная доска подключается к компьютеру и проектору. Доски снабжены специальными маркерами, которые могут менять свой цвет и толщину линий, и ластиком, с помощью которого можно удалять изображение. При необходимости на доску можно вывести клавиатуру.

Интерактивные устройства делятся на 4 типа:

- интерактивные доски прямой проекции;
- интерактивные доски обратной проекции;
- насадки на плазменные и жидкокристаллические панели;
- интерактивные планшеты.

**Слайд-проекторы.** В данном случае изображение проецируется с фотопленки на экран. С развитием цифровой фототехники пленочные изображения начали терять свою актуальность. В то же время для получения высококачественной проекции фотопленка имеет некоторые преимущества.

Поэтому существуют современные модели данных проекторов, управление которыми совершается с компьютера. В зависимости от способов подачи слайдов проекторы подразделяются на линейные и карусельные.

**Оверхед-проекторы (графопроектор, кодоскоп).** Проектор, который позволяет проецировать изображение с прозрачной пленки на экран. Пленка с изображением размещается на подсвечиваемой линзе проектора. Световой поток направляется в систему зеркал, переводится из горизонтальной в вертикальную плоскость под нужным углом на экран. На пленку изображение может быть нанесено как вручную, так и с использованием принтера. В зависимости от способа нанесения существуют различные типы пленок. Существуют как стационарные, так и портативные конструкции оверхедов.

**Документ-камеры** являются усовершенствованными оверхед-проекторами, способными обработать любой предложенный документ или предмет, но вместо системы зеркал и просветного столика в документ-камерах используются видеокамеры высокой четкости. Получаемые изображения двух- и трехмерных объектов могут быть поданы непосредственно на экран компьютера и телевизора или отображены с помощью проектора. С их помощью можно осуществлять просмотр таких объектов, как только что распечатанный на принтере контракт, проявленную фотографию или даже сходящую с конвейера деталь.

**Мультимедиа-проекторы** предназначены для воспроизведения на большом экране информации, получаемой от компьютера, видеомагнитофона, видеокамеры, проигрывателя DVD-дисков. Принцип его работы заключается в отображении полученной информации на прозрачной жидкокристаллической панели. Свет от лампы проектора проходит через панель и объектив, и на экране воспроизводится изображение, увеличенное во много раз. У мультимедиа-проекторов обычно предусматривается несколько входов для разных источников и один – два выхода для контроля изображения и звука: обычно это

два компьютерных входа и выход на компьютерный монитор и два входа для видеисточников. Входы оперативно переключаются кнопками на панели мультимедиа-проектора или с пульта дистанционного управления.

Большинство мультимедиа-проекторов снабжено объективами с переменным фокусным расстоянием (зум-объективы), что позволяет в определенных пределах изменять размер изображения простым поворотом регулировочного кольца, т.е. без перемещения самого проектора. Если зум-объектив оснащен электроприводом, фокусное расстояние и резкость регулируются с пульта дистанционного управления с помощью встроенного электродвигателя. Более дорогие и профессиональные модели имеют сменные объективы, что дает большую свободу выбора места установки мультимедиа-проектора в помещении для получения требуемого размера изображения. Оптика компактных мультимедиа-проекторов устанавливается так, чтобы при горизонтальной установке нижний край экрана находился примерно на одном уровне с плоскостью, на которой установлен проектор. Таким образом, отпадает необходимость наклонять мультимедиа-проектор вверх, чтобы поднять для лучшего обзора. Если же это все-таки приходится делать, то прямоугольный экран превращается в расширяющуюся вверх трапецию. Современные мультимедиа-проекторы умеют исправлять такие искажения электронным способом (функция keystone correction), позволяя расположить проектор выше или ниже экрана без искажений изображения. В профессиональных мультимедиа-проекторах для этой цели объектив (и, тем самым, изображение) можно сдвигать по вертикали и горизонтали на значительную величину (иногда на 80 - 120% размера изображения). Многие модели мультимедиа-проекторов оснащаются встроенными громкоговорителями для воспроизведения, например, звуковой дорожки видеофильма. При проведении презентаций будет особенно полезна функция регулировки громкости с помощью пульта. Однако следует иметь в виду, что для высококачественного воспроизведения звука в большой аудитории этих возможностей проектора недостаточно, поэтому рекомендуется использовать специальные звуковые системы.

**Системы обратной проекции.** В отличие от мультимедиа-проекторов (прямой проекции) располагаются позади экрана. Как правило, СОП-проектор располагается в специальном боксе, который представляет собой небольшое техническое помещение. Данное обстоятельство позволяет избавиться от барьера, создаваемого обычным проектором, между участниками тренинга и экраном, устранить кабели и снизить уровень шума. Большим недостатком СОП-проектора является обязательное наличие места позади экрана, причем зависимое от размера экрана.

**Проекционные экраны.** Необходимый размер проекционного экрана зависит от площади помещения, количества зрителей, мощности проекционного устройства и условий освещения во время просмотра. При выборе проекционного экрана рекомендуется соблюдать ряд условий. Ближайшие зрители должны находиться на расстоянии в 2 ширины экрана, а

самые дальние – на расстоянии 6 диагоналей. Все полотно экрана, включая нижнюю часть, должно быть видно с любого зрительского места, в том числе с самых дальних и угловых. Если пол помещения горизонтальный, расстояние от него до нижнего края экрана, скорее всего, составит около 1,5 м, тогда как для небольших помещений – учебного класса или комнаты для совещаний – допустимый размер экрана по вертикали будет определяться высотой, остающейся до потолка помещения.

Для оверхед- и слайд-проекторов, как правило, выбирается квадратный экран. Это дает возможность демонстрировать на нем изображения как горизонтального, так и вертикального формата. Для проекции компьютерных и видеоизображений экран должен иметь соотношение сторон 4:3 соответственно. В последнее время для видео и даже для некоторых современных компьютеров все шире применяются дисплеи формата 16:9. Для видеопроектора с таким соотношением сторон матрицы нужно приобрести и соответствующий проекционный экран.

Выбирая экран, обратите внимание на тип полотна, из которого он изготовлен. Компании-производители имеют свои фирменные названия для различных моделей, но в целом полотно может быть "усиливающим" световой поток или нет. Поверхность усиливающего проекционного экрана концентрирует световой поток в направлении источника света, а так называемый коэффициент усиления показывает степень его концентрации по оси проекции по сравнению с равномерным диффузным отражением по всем направлениям от матовой поверхности. Таким образом, проекционный экран с коэффициентом усиления 1 будет выглядеть одинаково ярким для всех зрителей в зале, а экран с более высоким коэффициентом усиления будет заметно ярче для зрителей, находящихся в относительно узкой полосе перед ним, чем для сидящих сбоку.

В среднем коэффициент усиления варьируется от 1 до 5, однако разные производители могут анонсировать различные значения коэффициентов усиления для примерно одинаковых поверхностей. Поэтому чем выше коэффициент усиления, тем уже угол обзора для зрителей. Не рекомендуется использовать высокоусиливающие проекционные экраны в сочетании с проектором, закрепленным под потолком.

**Экраны обратной проекции** (просветные) используются в том случае, когда требуется сохранить нормальное освещение в аудитории и докладчику необходимо располагаться непосредственно около экрана, не создавая при этом помех для проекции. Просветные проекционные экраны бывают жесткими и эластичными. Жесткие, например, применяются в проекционных телевизорах или видеокубах. Эластичные экраны натягиваются на каркас или раму и могут быть изготовлены практически любого размера по заказу.

Наряду с перечисленными средствами, к наглядным материалам можно отнести информацию, преподносимую в электронном виде, раздаточные материалы и видеокейсы.

### 3.8. Материалы в электронном виде

Как правило, для оформления презентации используют программу Power Point. Это достаточно простая и самодостаточная программа. Однако для достижения максимального эффекта визуализации необходимо придерживаться некоторых правил.

#### **Основные принципы оформления презентации (по Вильямсу Робину).**

1. Принцип контраста — использование в презентации контрастных элементов (разный размер шрифтов, разные цвета и т.д.) позволяет привлечь внимание участников тренинга.

2. Принцип повторяемости — как минимум в каждой теме должен присутствовать единый стиль оформления (шрифты, расположение, цвета и т.д.), благодаря чему достигается ощущение единства и целостности.

3. Принцип упорядоченности — все элементы, приведенные в каждом отдельном слайде, должны иметь видимую взаимосвязь.

4. Принцип близости — элементы, связанные общим смыслом, должны быть сгруппированы вместе, образуя как бы некоторую визуальную единицу.

**Структура презентации.** Помимо смысловой последовательности, информация, передаваемая на слайдах, должна иметь определенную структуру. Так, типичная презентация должна состоять из:

- титульного слайда;
- плана выступления (второй слайд);
- информационных слайдов;
- предпоследнего слайда — ссылки на использованные источники и иллюстративные материалы;
- завершающего слайда.

*Титульный слайд* включает следующую информацию:

- тема тренинга;
- фамилия, имя, отчество тренера;
- фамилия, имя и отчество ко-тренера (при наличии такового)

*Информационные слайды* могут включать:

- текстовую информацию (опорные пункты);
- диаграммы;
- графики;
- табличные и графические материалы.

*Завершающий слайд* наряду с информацией, указанной в титульном листе, может содержать контактные данные тренинговой компании.

#### **Формат слайдов:**

- размер слайдов — экран;
- ориентация — альбомная;
- ширина — 24 см;
- высота — 18 см;

- формат выдачи слайдов – «презентация на экране»;
- свободные края сверху по бокам и снизу по 0,5 см.

### **Оформление слайдов:**

- Рекомендуется использовать светлый фон слайдов.
- Используются одинаковые и стандартные шрифты типа Times New Roman, Arial, Arial Narrow.
- Количество строк на слайде (исключая заголовков) – 4-8.
- Максимальное количество символов в строчке (с пробелами) – 40.
- Начертания: обычный, курсив, полужирный.
- Цвет и размер шрифта должен быть подобран так, чтобы все надписи отчетливо читались на выбранном поле слайда

Для того чтобы текст хорошо читался, он должен быть контрастным по отношению к фону. Но этот контраст не должен бить по глазам. Также стоит избегать в качестве фона пестрых текстур. На их фоне буквы читаются с огромным напряжением.

Исследования ученых показали, что текст, оформленный темным шрифтом по светлому фону, читается несколько легче, чем инвертированный – светлым по темному. Наиболее удобным сочетанием является черным по белому. Это обеспечивает максимальный контраст и удобство чтения. Поэтому большие объемы текста рекомендуется оформлять только так.

**Для написания текста наиболее подходящими являются следующие цвета, представленные по цветовой модели RGB (табл. 1).**

Таблица 3

Цвет	R	G	B
Черный	0	0	0
Синий	0	0	255
Темно-синий	0	0	125
Красный	255	0	0
Темно-красный	125	0	0
Коричневый	125	125	0
Зеленый	0	255	0
Темно-зеленый	0	125	0
Малиновый	125	0	125
Бирюзовый	0	125	125

**Среди удачных сочетаний цвета шрифтов и фона можно назвать следующие (табл. 4).**

Таблица 4

Цвет текста	Цвет фона
Черный	Желтый
Зеленый	Белый

Красный	Желтый
Красный	Белый
Оранжевый	Черный

Как говорилось выше, определенный вид объекта должен иметь одинаковые размеры шрифта во всех слайдах. При этом допустимые размеры шрифта в разных объектах могут отличаться (табл. 5)

### Рекомендуемые размеры шрифтов.

Таблица 5

Вид объекта	Размер шрифта
Заголовок слайда	22 – 28 pt
Подзаголовок	20 – 24 pt
Текст	18 – 22 pt
Подписи данных в диаграммах	20 – 24 pt
Подписи осей в диаграммах (если есть)	18 – 22 pt
Заголовки осей в диаграммах (если есть)	18 – 22 pt
Шрифт легенды	16 – 22 pt
Номер слайдов	14 – 16 pt
Информация в таблицах	18 – 22 pt

### Анимация объектов и переход слайдов.

- В титульном и завершающем слайдах использование анимации объектов не допускается.
- В информационных слайдах допускается использование анимации объектов только в том случае, если это необходимо для отражения изменений, происходящих во временном интервале, и если очередность появления анимированных объектов соответствует структуре тренинга. В остальных случаях использование анимации не допускается.
- Анимация объектов должна происходить автоматически по истечении необходимого времени. Анимация объектов «по щелчку» не допускается.
- Для смены слайдов используется режим «вручную». Переход слайдов в режиме «по времени» не допускается. Разрешается использование стандартных эффектов перехода, кроме эффектов «жалюзи», «шашки», «растворение», «горизонтальные полосы». Для всех слайдов применяется однотипный эффект их перехода.
- Звуковое сопровождение анимации объектов и перехода слайдов не используется.

После завершения подготовки слайдов желательно изготовить их бумажную версию. Это поможет четче ориентироваться в их последовательности во время проведения тренинга. При распечатке на листе формата А4 оптимальное количество слайдов будет равняться 6.

### **3.9. Раздаточные материалы**

По сути, к раздаточным материалам относится все, что мы раздаем на тренинге, начиная от ручек и заканчивая небольшими мотивирующими подарками.

В настоящем разделе мы поговорим о более узком понятии раздаточных материалов, а именно об информации по тематике каждого конкретного тренинга. Естественно, не существует эталонов к оформлению раздаточного материала, и, изложенная информация носит больше рекомендательный характер, однако представленная информация многократно проверена на практике.

Раздаточные материалы не нужно путать с другими печатными материалами, которые могут содержать расширенную информацию по теме тренинга и служить неким пособием для дальнейшего освежения знаний и самоподготовки. Целью стандартных раздаточных материалов является структурирование материала и экономия времени в процессе работы.

Раздаточные материалы должны содержать:

- титульный лист;
- содержание;
- вступление;
- основная часть;
- выводы;
- приложения.

К содержанию раздаточных материалов также должны применяться определенные требования.

Титульный лист раздаточных материалов должен содержать (в порядке последовательности) тему тренинга, название компании, подготовившей тренинг, название компании, для которой подготовлен тренинг, фамилия, имя и отчество тренера, город и год проведения тренинга.

Вслед за титульным листом располагаются краткие сведения о тренинговой фирме или тренере, их координаты.

Содержание должно содержать наименование и номер страницы основных разделов, подразделов и пунктов.

Во вступлении развивается мысль о значении предстоящего тренинга и обосновании необходимости его проведения в конкретной компании. Далее приводится актуальность темы, цель тренинга и задачи тренинга, методы, которые будут использованы в процессе проведения обучения. Также полезно дать краткую аннотацию того, что нового почерпнут слушатели в процессе тренинга. После этого стоит перечислить всех специалистов, принимавших участие в создании тренинга.

Далее идет информация о том, где и как проводилась апробация знаний и навыков, которые будут излагаться на тренинге, а также информация об их эффективности (по возможности выраженная в цифрах). Это могут быть примеры успешных проектов других компаний, инновации, примененные в



разных областях знаний, которые имеют доказуемые преимущества над прежними. Также можно представить результаты проведения аналогичных тренингов в прошлом.

Основная часть состоит из разделов. При этом каждый последующий раздел должен начинаться с новой страницы. В начале каждого раздела может присутствовать предисловие, а в конце – выводы по теме раздела.

В разделах основной части излагают: теоретические данные по теме, практические упражнения, перечень основных знаний и навыков, которые должны быть усвоены участниками тренинга по окончании мероприятия, рекомендованная литература.

При описании теоретических основ тренинга, как уже говорилось выше, не должно быть простого повторения слайдов. Здесь полезно изложить опорные понятия, которые будут обсуждаться на тренинге и некоторые примеры и пояснения, опускаемые в процессе обучения. Главная цель данного раздела – дать возможность обучающимся повторить материал по окончании тренинга. Общий объем теоретической части не должен превышать 20% всего материала.

В разделе практических упражнений приводится описание упражнения, его практическая цель и дается сноска на место в теоретическом разделе, соответствующее этому упражнению. Описание упражнения должно быть максимально кратко и лаконично, без пояснений и разжевываний. Оно должно быть построено по типу алгоритма необходимых действий. Также нужно указать, какие потребуются инструменты и сколько времени отводится на его выполнение. Когда описывается практическая цель упражнения, важно показать, какие навыки будут достигнуты и где они могут пригодиться в повседневной работе каждого конкретного участника тренинга. Далее следующая ссылка на теоретический раздел в процессе тренинга не применяется, но будет очень полезна для обучающегося при дальнейшем самостоятельном повторении материала. Затем после каждого упражнения нужно оставить свободное место для заметок. Если упражнение связано с письменной работой, то в этом месте оно и выполняется. В остальных случаях туда делаются записи информации, которую обучающийся черпает во время тренинга. Но важно обратить внимание на то, чтобы участники тренинга не занялись простым конспектированием, ведь для этого и сделан специальный теоретический раздел. Это место создано для той информации, на которую тренер обращает внимание и просит записать, а также для фиксации наблюдений и полезного опыта, который высказывается другими участниками тренинга. При планировании таких свободных полей нужно четко рассчитать их размеры.

Перечень основных знаний и навыков, которыми должен обладать участник после окончания тренинга, должен совпадать с задачами тренинга. Данная часть важна не только для самопроверки, но и для структуризации знаний. В процессе тренинга могут обсуждаться самые разнообразные вопросы и быть задеты узконаправленные темы. Поэтому для того чтобы не

возникало «каши» в голове, нужно четкое понимание того, что обязательно нужно зафиксировать в своей памяти.

Естественно тренинг не может дать глубоких знаний в какой-либо конкретной области. Для устранения этого недостатка дается список рекомендованной литературы. Данный список стоит построить по излагаемым темам. То есть сначала пишется обуждаемая на тренинге тема, а вслед за ней ссылка на несколько источников, которые полезно прочитать, потом следующая тема и т.д. При подобных ссылках необходимо четко указывать все библиографические данные, включая страницы. В нашей работе мы часто сталкивались с тем, что по интересующей теме приводилась ссылка на книгу или журнал в целом. Далее терялось очень много времени и оказывалось, что в пятисотстраничной книге данному вопросу посвящено всего 3-10 строк. Также хотим предупредить пагубность банального заимствования чужих ссылок без личного просмотра материала. Просматривая ссылки некоторых очень серьезных авторов, мы сталкивались с тем, что в указанном месте вообще нет подобной информации. Заинтересовавшись данным вопросом, мы выясняли, откуда могла появиться эта ссылка, и так шаг за шагом раскручивали спираль. В конце концов, мы приходили к тому, что автор, стоящий у истока данной ссылки, совершенно правильно ее употребил. Далее при написании следующим автором близкого, но не идентичного текста шла автоматическая ссылка. После срабатывал механизм «испорченного телефона». Поэтому огромная просьба следить за тем, чтобы фраза «книги пишутся из книг» не превратилась в поговорку: «Раньше писали гусиными перьями золотые книги, а сейчас золотыми перьями гусиные книги».

Выводы представляют собой краткую фиксацию всего теоретического и практического материала, преподнесенного на тренинге. Всего выводов должно быть не более 5-7. На основании личного опыта мы считаем полезным исходно писать 3-4 вывода, а на оставшиеся 3-4 оставлять пустые места. Данный шаг позволяет участникам тренинга самостоятельно сделать некоторые выводы и тем самым окончательно закрепить их смысл.

Приложения являются не обязательной частью основного раздаточного материала. Как правило, это могут быть какие-либо статистические формулы для расчетов, необходимые для работы шаблоны и т.д. В то же время подобная информация может выводиться на экран или быть подана в виде справочников, буклетов и прочих материалов, которые даются в свободное пользование участникам тренинга.

### **3.10. Видеокейс**

С момента своего создания кинематограф всегда рассматривался как мощный инструмент влияния на психику человека. Уже в 1914 году в статье «Система Тэйлора — порабощение человека машиной» В.И. Ленин обращает внимание на возможность использовать кино съемки для обучения рабочих наиболее целесообразным движениям. Так, он пишет: «Новопоступающего

рабочего, ведут в заводской кинематограф, который показывает ему «образцовое» производство его работы. Рабочего заставляют «догонять» тот образец. Через неделю рабочему показывают в кинематографе его собственную работу и сравнивают ее с «образцом».

Как видно из сказанного, демонстрация примера успешной работы и съемка с последующей демонстрацией работы обучающегося является не новой.

Вообще на протяжении всего XX века кинематограф использовался во всех развитых странах и в самых разнообразных областях, начиная от развлечений и заканчивая политической борьбой.

На сегодняшний день использование видеофильмов прочно вошло в тренинговую практику. Однако данный процесс имеет оттенок некоторого примитивизма. Это видно из интернет-форумов, где одни тренеры у других просят порекомендовать тот или иной фильм, соответствующий определенной тематике предстоящего тренинга. Чтобы пролить некоторый свет на данный вопрос и сделать видеофильмы обучающим инструментом, а не просто развлечением, важно разобраться в психологической основе их воздействия на человека.

С одной стороны, человек, смотрящий фильм, на сознательном уровне воспринимает наглядный пример успешной работы, разыгранной героями. В таком случае наиболее успешными являлись бы фильмы, отснятые тренинговыми компаниями по заранее продуманным сюжетам. Но как показывает опыт, максимальный эффект оказывают художественные фильмы, исходно не ставящие перед собой цель создать обучающую бизнес-ленту. Значит, влияние таких фильмов происходит на более глубоком уровне. Обращая внимание на определенный символизм фильмов, К.П. Корбут проводит аналогию между кино и сновидениями: «Передаваемое через кино значение часто настолько же скрыто, как и значение, переданное сновидением. И кино, и сновидения делают свою психическую работу, используя зашифрованный язык бессознательного, но кино, конечно, в меньшей степени". Таким образом, чтобы выбрать наиболее эффективный видеосюжет, нужно понимать тот язык, на котором он будет коммуницировать с бессознательным.

Как правило, при просмотре видеосюжета сознание выбирает одного из героев, модели поведения которого максимально отвечают личности зрителя. После этого следует идентификация с героем, позволяющая включиться эмоциональной сфере в виде ощущения сопереживания. Если герой, выполняя те или иные действия, достигает успеха, это позволяет смотрящему не только увидеть механику процесса, но и приобрести уверенность в успешности такого поведения. Другими словами, человек приобретает нечто подобное личному позитивному опыту.

Исходя из этого, при выборе ленты необходимо учитывать следующие моменты:

- соответствие сюжета теме тренинга;
- эмоциональную насыщенность сюжета;
- зрелищность сюжета;

- социокультурную схожесть героя с участниками тренинга;
- сборность личностных характеристик героя (для возможности большего числа участников провести аутоидентификацию с ним);
- позитивный результат действий героя в виде достижений, близких к выполняемой участником тренинга работе, либо в виде удовлетворения основных общечеловеческих потребностей.

Соответствие сюжета теме тренинга подразумевает наибольшее приближение выбранных фрагментов повседневной работе конкретного участника. Так, например, если выбранный сюжет повествует о розничных продажах автомобилей (пусть даже идеальных в плане примера), не стоит их показывать менеджерам по продаже рекламных площадей.

Эмоции в жизни каждого человека представляют некую силу, направляющую его в то или иное русло. Все действия человека могут быть рассмотрены как стремление к позитивным эмоциям и избегание негативных. С другой стороны, эмоционально заряженные события надолго сохраняются в памяти (закон Рибо). По этой причине эмоционально нейтральные киноотрывки не только не привлекут внимания, но и не запомнятся участниками тренинга.

Зрелищность сюжета. Человек ежедневно возвращается в массу событий. Средства массовой информации пытаются преподнести максимально сенсационную информацию. В результате у человека появляется толерантность (устойчивость) к внешним раздражителям, и мы их попросту перестаем замечать. В противном случае есть риск возникновения всевозможных нервных срывов. Но видеосюжет, представляемый на тренинге, не должен пройти мимо. Поэтому он должен воздействовать интенсивней либо резко отличаться от повседневной информации.

Социокультурная схожесть героев. Социальный статус участников тренинга, их образование и культурный уровень могут резко варьировать в зависимости от выполняемой ими работы. К примеру, менеджеры фармацевтических компаний могут резко отличаться от торговых представителей, занимающихся продвижением строительных материалов. Отсюда и поведение героев, особенности их речи, жизненных ценностей и всего того, что мы называем словом «культура», должны отвечать контингенту, присутствующему на тренинге.

Сборные личностные характеристики героя. Все люди разные, но несмотря на это, существует и то, что нас объединяет в определенные группы. В случае корпоративного тренинга речь идет о едином коллективе. Как правило, сотрудники таких коллективов имеют некое сходство в личностных характеристиках, что и обуславливает возможность их слаженной работы. Какие именно особенности, каждый тренер может выяснить в процессе предварительного интервью и на основе анализа психологического тестирования. После этого, вычленив некий единый образ, стоит браться за поиск наиболее подходящего киногероя. При этом не стоит пытаться угодить всем. Так или иначе, существуют маргинальные личности, которые

выпадают из общего стереотипа. В их случае влияние будет оказывать не столько видеосюжет, сколько групповые эффекты.

Позитивный результат действий героя. В процессе проведения тренинга часто встречается использование фрагментов, которые имеют наглядный пример правильных действий. Казалось бы все хорошо, но финал фильма имеет негативные последствия для героя. Даже если мы его не показываем, многие участники тренинга могут быть знакомы с фильмом и понимать, чем все закончится. При этом неосознанно, в принципе позитивные действия, воспринимаются как фатальные. Далее либо осознанно, либо нет включается механизм избегания подобного примера. Отсюда следуют два основных правила: сюжет фильма должен быть малознаком либо позитивно заканчиваться для героя, причем счастливый конец должен быть напрямую связан с выбранным сюжетом.

Учтя все факторы, возникает вопрос о том, где же найти такой идеальный сюжет? Действительно это очень сложно, а если речь идет о сроке поиска в две недели, то практически невозможно. В таком случае лучше вообще отказаться от включения в тренинг видеосюжетов.

Для эффективного решения данного вопроса необходимо планомерно создавать видеоархив. Мы на протяжении нескольких лет непрерывно занимаемся сбором разнообразных «нарезок» фильмов и заносим их в специальный каталог. При необходимости, имея четкое представление о предстоящем тренинге и особенностях его участников, происходит занесение параметров, на основании которых выдается перечень соответствующих им сюжетов. Далее мы занимаемся их просмотром и отбираем наиболее подходящий. На наш взгляд, именно такой архив может носить название тренингового видеокейса.

## Глава 4

### СОБСТВЕННО ТРЕНИНГ

Собственно тренинг является кульминацией всей проделанной работы. Но его нельзя рассматривать как нечто отдельное от подготовительного и послетренингового этапов. Если в подготовительном периоде ничего не было упущено, все расписано до минуты, то работа в процессе тренинга проходит как хорошо отлаженный часовой механизм.

Перед началом тренинга обязательно проводится освоение объекта: проверяется вся техника, оценивается возможность доступа к каждому участнику, проверяется качество звука и удобство обзора для каждого участника.

Проектор, как правило, помещается на подставках высотой 1,1 – 1,5 м. При этом оптическая ось проектора должна быть перпендикулярной экрану или отклоняться от нормали к его поверхности не более чем на  $10^0$ .

Расстояние от центра экрана до пола должно составлять 1,5 – 2 м.

Техническая организация тренинга может быть разной, однако всегда присутствует некий общий скелет, на который наращивается материал. Таким скелетом, как мы писали в разделе подготовки, являются этапы тренинга, а именно: вступление, главная часть и заключение. Каждый из этапов носит свою цель и, соответственно, имеет свои педагогические инструменты.

#### 4.1. Вступление

Иногда вступление рассматривается в узком аспекте подведения участников тренинга к изложению основного материала. Но нам бы хотелось подойти к этому вопросу с практической стороны.

Давайте посмотрим на среднестатистического участника тренинга. Это не студент, который изо дня в день посещает занятия, и мозг которого настроен на академическую волну. Это человек, который погружен в мир повседневных бытовых и производственных вопросов. Нарботанные с годами стереотипы поведения и мыслительных операций позволяют ему быстро решать наиболее типичные в его субкультуре вопросы. Он был вырван из стандартной череды повседневности. Еще каких-то несколько минут назад он был в дороге. На тренинге он сталкивается с незнакомыми людьми или с людьми, которые до этого выполняли несколько иные роли. У него есть собственное представление о том, что будет происходить дальше.

По этой причине тренер, подобно портюе, вводит участника тренинга с улицы в уютный зал знаний.

Для успешного включения обучающихся в работу, введение полезно разделить на две составляющие - техническую (разогрев участников) и интеллектуальную (собственно вступление). Важно заметить, что это не отдельные этапы. Они должны лаконично сплетаться, образуя в сознании участников целостный экран, на который впоследствии с наименьшими искажениями будет спроецирован основной материал тренинга.

## 4.2. Разогрев

Безусловно, каждый тренер по-своему должен активизировать группу. Но для облегчения понимания данного процесса мы позволим себе привести несколько примеров.

- Различные вариации на тему знакомства.
- Групповое обсуждение ожидаемых от тренинга результатов.
- Декларирование участниками группы проблем, которые хотелось бы обсудить на тренинге.
- Небольшие легкие упражнения, касающиеся ядра предстоящего тренинга.
- Проведение параллелей между темой тренинга и искусством, спортом, политикой и т.д.

В конечном итоге важно лишь одно – после разогрева все участники тренинга должны быть максимально подготовлены к его основной части. Критериями, которые дадут нам понять, что указанная цель достигнута, могут быть следующие результаты.

1. Должен быть сформирован повышенный эмоциональный фон (чаще позитивный). Эмоции являются необходимой предпосылкой для формирования мотива. В нашем случае это мотив к получению навыков и знаний. Низкий эмоциональный заряд в процессе работы группы приведет к ее стагнации и пассивности.

2. В процесс разогрева должны быть вовлечены абсолютно все участники группы. В обыденной жизни каждый отдельный участник выполняет свою социальную роль, кто более активную, кто менее. Как правило, на тренинге это проявляется в яркой форме. То есть кто-то акцентирует на себе все внимание и получает максимум пользы, а кто-то является подавленным и уходит ни с чем. Для устранения такого явления нам необходимо с самого начала предпринять усилия по активизации всех участников. При этом необходимо следить за тем, чтобы каждый отдельный участник воспринял группу и чтобы группа восприняла каждого отдельного участника.

3. Разогрев должен активизировать работу памяти, внимания, мыслительные процессы. Психика человека отличается некоторой инертностью. Такая инертность усиливается с возрастом. Ее нельзя расценивать как нечто негативное, ибо благодаря ей мы можем подолгу концентрироваться над какой-либо задачей. Для избегания потери ценной информации «маховик» мышления необходимо раскатать на разогреве.

4. Во всех участников должна быть вселена надежда, что все излагаемое в тренинге легко к восприятию и будет полезным в их практической жизни.

Одновременно с разогревом происходит процесс ввода участников в тренинг. Желательно, чтобы данный процесс проходил в три этапа: зачин, завязка мысли и изложение.

Зачин является тем переходным мостиком, который позволяет перейти от относительно посторонних тем к теме самого тренинга. Но учитывая, что посторонние темы всегда интересней тем обучения, при неудачном зачине воз-

никает спад заряда и частичная потеря внимания аудитории. Отсюда следует, что первые реплики, касающиеся темы тренинга, должны быть удивительными, неожиданными, сенсационными или юмористическими. Они могут быть представлены в виде новостей, историй, случаев или чего-либо подобного. Как следствие должно сохраниться внимание, возникнуть интерес и желание слушать. Вместе с тем нужно внимательно следить за обратной реакцией аудитории. В противном случае такое бурное вступление может послужить причиной потери доверия к тренеру. А, как известно, доверие легко потерять, но очень сложно обрести снова. Также не стоит затягивать с завязками. Совершенно не обязательно рассказывать задуманное до конца (ведь смысл завязки не в информативности, а в переходе), и как только становится понятным, что аудитория заинтересовалась темой, нужно немедленно переходить к завязке мысли.

В то время как зачин был мостиком от посторонних тем к теме тренинга, завязка мысли является мостиком от заявленной темы к ее практической значимости. Для этого мы актуализируем те проблемы, которые имеют место у участников, и показываем, как тема тренинга может дать возможность их преодолеть. Как следствие, после завязывания мысли, у слушающих должно сложиться ощущение того, что их проблема понята, и восприятие тренинга в качестве ответа на существующие вопросы.

И наконец, последней частью должно быть изложение, которое одной ногой стоит во вступлении, а второй уже в главной части. До участника тренинга доводится план и обеспечивается понимание целей и перспектив. Кратко излагается суть отдельных частей и правила работы.

### **4.3. Главная часть**

Главная часть направлена на передачу основных знаний и навыков, запланированных в тренинге. Она является максимально сложной и в то же время самой важной. С одной стороны, то, что должно быть передано участникам, должно быть максимально информативно и конгруэнтно имеющимся производственным запросам. С другой стороны, не менее важно, чтобы информация была не просто услышана, а еще и воспринята. Саму по себе информацию участник тренинга может всегда получить сам. На современном этапе развития информационных технологий практически не существует проблем найти все, что угодно. Поэтому основная и эксклюзивная задача тренинговой работы смещается к полюсу восприятия. Именно поэтому материалы, преподносимые в процессе тренинга, должны соответствовать определенным принципам.

### **4.4. Принцип распределения материала.**

Данный принцип говорит о том, что любой излагаемый на тренинге материал не должен быть хаотичным. Он должен иметь определенную последовательность, быть динамичным, целостным и лаконичным.

1. *Последовательность.* Последовательность подразумевает собой протекание каждой мысли из предыдущей.



2. *Динамичность*. Также речь тренера не должна быть монотонной, а следовательно, скучной и неинтересной. Для обеспечения ее динамичности материал располагается по возрастанию значимости, воздействия на чувства и убедительности. Такое построение обеспечивает нарастание воздействия речи тренера от начала к концу. В противном случае, когда присутствует мощное начало, может возникнуть перегрузка мыслительного аппарата участников тренинга, после чего они становятся «парализованными» или фиксируются на одной доминанте.

3. *Целостность*. Все, что будет преподнесено на тренинге, должно иметь органическое единство. Главная цель тренинга, подобно металлической оси, должна пройти от его начала до конца. Все элементы тренинга, его теория и упражнения, в конце концов, должны соединиться в целостную сюжетную картину. Каждая часть тренинга должна иметь точки соприкосновения с любой другой его частью. Каждый случайно вырванный из тренинга кусок должен иметь свои отголоски в любом другом таком же случайно вырванном куске. Только при выполнении этих условий можно говорить о целостности материала.

4. *Лаконичность*. Краткость, точность, ясность, минимальное количество излишеств. Всякий раз, когда вы хотите что-либо сказать на тренинге, вы должны подумать о том, насколько необходимо это делать. То, что можно сказать двумя фразами, скажите одной.

#### **4.5. Принципы разнопланового воздействия.**

Этот принцип состоит из двух частей. Во-первых, он учитывает, каким образом будет доставлена информация, а во-вторых, как она будет воспринята.

Информация из окружающего мира доставляется в мозг человека, в основном через четыре основные сигнальные системы: зрение, слух, осязание, обоняние. Несмотря на большую или меньшую важность каждой из них, максимально комплексное привлечение всех этих систем может многократно усилить восприимчивость к излагаемой информации. Для этих целей широко используются наглядные пособия и разнообразные приемы, при помощи которых человек может не только увидеть и послушать, но и потрогать и даже понюхать.

Информация может быть воспринята разумом (логически), принята на веру (подражательно) и прочувствована (психоэмоционально).

**Воздействие на эмоции.** Как мы говорили ранее, эмоции являются топливом для нашей мотивации. Все, что мы делаем в жизни, проходит, как правило, двумя путями: уходом от негативных эмоций или стремлением к позитивным. Поэтому, всегда эмоционально заряженные события надолго сохраняются в нашей памяти. Исходя из этого, в процессе проведения тренинга нам необходимо возбудить слушателя впечатляющими фактами, привести авторитетный источник, задействовать личный эмоциональный опыт участников, достичь накала эмоций (пафоса). Но важно не забывать, что

эмоции, как огонь, могут носить и разрушительный характер. И чтобы избежать таких деструктивных явлений при достижении пафоса, полезно производить эмоциональную разрядку участников.

**Воздействие на веру.** Вера является базисом миропонимания человека. Нет ни одной области знаний, основы которой бы не опирались на аксиомы, либо догматы. Большая часть информации, которую мы знаем и активно используем в жизни, воспринята путем веры. В процессе тренинга такой способ имеет наибольшее значение, когда у участников тренинга имеют место весомые пробелы в знаниях и логическое выведение всех постулатов может занять огромное количество времени, уведя суть тренинга в сторону от поставленных целей. Воздействовать на веру можно путем апелляции к известному авторитету либо источнику информации. Личный авторитет также может сыграть немаловажную роль.

**Воздействие на разум.** Если два предыдущих способа являются способами широкого применения, то в отношении воздействия на разум необходимо учитывать уровень слушателя.

1. *Хорошо подготовленные участники.* Такие участники тренинга хорошо понимают то дело, которым они занимаются. Они хорошо подготовлены как в теоретическом, так и в практическом плане. Сфера их интереса касается больше новых и нестандартных подходов, которые позволили бы им выйти за пределы понятия среднестатистической успешности. Основным принципом работы будет принцип рациональности. Из применяемых инструментов лучше всего использовать риторические вопросы, анафоры, метафоры и градации.

2. *Зрелые участники.* Участники, которые имеют хороший практический опыт, однако он исчерпывается стандартами повседневной работы. В данном случае основой будет расширение области знаний с обязательным построением практических выводов. При этом рассуждения должны чередоваться с показательными примерами. Сухие логические выводы не будут приемлемы для такого контингента.

3. *Участники-новички.* Это участники, которые впервые проходят тренинг по данной тематике. Основной тактикой будут логические приемы, вызывающие эмоциональный заряд и увлеченность. Сложные научные построения не смогут быть поняты в достаточной мере, но окажут негативное воздействие на мотивацию к дальнейшей деятельности. В то же время примеры из жизни, поучительные истории, случаи сравнения с кинофильмами и билитристикой позволяют получить достаточный объем необходимых знаний и желание самосовершенствования в данной области.

**Воздействия на воображение.** Представляет собой особый тип воздействия на участника. В данном случае вряд ли можно говорить о воздействии материала. Скорее в процессе работы необходимый материал продуцируется самим участником. Это высший этап работы, который связан со стимуляцией творчества слушателей. Данное воздействие является уже

не просто передачей знаний и опыта, а приобретением собственного опыта и продукцией собственных знаний участником. Факты и примеры должны быть всем понятны и будоражащими воображение. В зависимости от культуральной и социальной среды необходимо апеллировать к соответствующим идеалам и символам. Оживляя образы, оживляется и перестраивается личностный опыт участников.

#### **4.6. Принцип доказательности.**

Все, что сказано на тренинге, должно быть доказано. Бизнес-обучение не терпит голословия и допущений. Из основных доказательных материалов речи можно назвать аргументы, факты, примеры, вещественные доказательства и пр.

Аргументы – это исходное высказывание, необходимое для подведения к выводам. Аргументы не должны содержать сомнительных фактов, предположений, надуманностей, ложных примеров. Истинность аргументов не должна зависеть от истинности тезиса. Аргумент доказывает тезис, а не наоборот. Аргумент должен быть достаточным по силе убеждающего воздействия. Аргументы не должны противоречить друг другу. Согласно закону достаточности основания, аргументы разделяются на сильные, слабые и несостоятельные.

Сильные суждения проистекают из точно установленных фактов, положения законов, уставов, руководящих документов. Выводы, подтвержденные экспериментальной проверкой, заключения экспертов. Примеры признанных авторитетов (цитаты). Статистические обобщения.

Слабые аргументы отличаются построением выводов из недостаточных статистических данных. В качестве слабых аргументов могут выступать энтимемы (умозаключения по неполной схеме силлогизмов), софистические уловки и суждения, построенные на алогизмах, ссылки на авторитеты, малоизвестные слушателям, непоказательные примеры.

Несостоятельные аргументы представляют собой суждения на основе подтасованных фактов, ссылки на сомнительные источники, потерявшие силу решения, расчет на невежество, подлоги, фальсификацию.

Факты. В подборе фактического материала необходимо использовать следующие принципы. Из множества фактов необходимо использовать самые существенные, собранные в единую систему. Факты должны быть правдивыми, достоверными, новыми для клиента. Они должны легко восприниматься и запечатляться в памяти.

Примеры. Чем ниже образовательный уровень клиента, тем больше значение примера!

При отборе примеров нужно учитывать, типичен ли пример для иллюстрации мысли, количество необходимых примеров, информацию о том, имеются ли отрицательные и противоположные примеры, выводит ли пример на необходимую мысль. В качестве примеров могут быть использованы фактические истории, анекдотические курьезы, шуточные повествования, строгая констатация фактов и др.

Приводя пример, не нужно пытаться его разъяснить, начинать с банальных прелюдий («Мне вспоминается случай...», «Всем хорошо известна история...»), пример не должен нуждаться в «разжевывании». С другой стороны, хорошо воспринимаются примеры в виде истории из жизни известных людей, примеры, в которых используются новые статистические данные, примеры, которые построены на контрастных и красочных сравнениях, визуально оформленный пример.

#### **4.7. Принцип использования стилистических фигур.**

Стилистические фигуры – речевые построения, рассчитанные для наиболее оптимального донесения информации для слушателя. Наиболее применимыми из них являются риторический вопрос, повтор, градация, антитеза.

Повтор слов, или анафора, позволяет заострить внимание на мысли, создает ритм речи, облегчает запоминание существенного. При разноплановом повторении мысли более четырех раз она отражается в сознании участника. По разным источникам, оптимальное количество варьирует от 3 до 7. Но безусловным является то, что увеличение количества повторов свыше этих цифр приводит к снижению эффективности данной стилистической фигуры.

Градация представляет собой расположение слов, чаще всего синонимов, в котором каждое последующее выразительнее, эмоциональнее, чем предыдущее. Градации позволяют наращивать и понижать эмоциональное воздействие.

**Антитеза** означает использование противопоставлений слов, словосочетаний или целых фраз с различным значением. С помощью антитезы усиливается нужная мысль за счет сопоставления феноменов, оценок, суждений. Ее преимуществом является необычность сочетания слов. Она производит ошеломляющее воздействие на клиента, проводит резкую грань в оценках, склоняет слушателя к определенному мнению.

#### **4.8. Сопротивление работе во время тренинга**

Наряду с факторами, способствующими эффективному обучению на тренинге, существуют факторы, оказывающие тормозящее влияние. Их значение равнозначно. Поэтому, подчас не предпринимая никаких хитроумных технологий, можно достичь высокого результата, справившись с сопротивлениями группы. Отсюда понимание сопротивлений и работа с ними является одной из ключевых задач бизнес-тренера.

Общей причиной возникновения сопротивлений можно считать реакцию на попытку перевести участников тренинга из состояния стабильности в активное состояние развития. Подобно тому как каждое физическое тело стремится к состоянию покоя, так и каждый человек стремится к состоянию стабильности. При этом неважно, является ли эта стабильность выгодной или нет. Для любых движений необходимы те или иные стимулирующие факторы. Как правило, в ответ на них возникает сопротивление до тех пор, пока стимул не достигнет уровня выше уровня сопротивления. Степень инертности может

меняться, но однозначно с возрастом она становится выше. В случае корпоративных тренингов мы имеем дело со взрослой инертной группой, следовательно, сопротивления являются частым гостем данного мероприятия.

В зависимости от осознанности процесса сопротивления можно разделить на осознанные и неосознанные.

Неосознанные сопротивления обучению связаны с психологическими особенностями участников и, как правило, не имеют прямого отношения к тренингу. Они могут иметь самые разнообразные оттенки, но некоторые из них встречаются наиболее часто.

С самого начала тренинга априори понятно, что участники тренинга должны иметь желание получить новые знания и умения. Однако в процессе работы можно наблюдать некоторых обучающихся, проявляющих пассивность в работе. Они отказываются отвечать на вопросы и принимать участие в бизнес-играх. На вопрос о причине такого поведения, как правило, следуют уклончивые объяснения в виде плохого самочувствия, желания послушать и т.д. В то же время нельзя сказать, что эти участники не проявляют интерес к излагаемому на тренинге материалу. Просто некая невидимая сила мешает им проявить активность. В данном случае мы имеем дело с неосознанным сопротивлением обучению. Как следствие при попытках заставить такого участника выполнять инструкции он не только не улучшит свою работу, а напротив, может полностью отстраниться. И чем больше мы будем оказывать воздействие, тем больше будет возникать сила противодействия.

Причина такого неосознанного поведения кроется в защитных механизмах, проявляющихся в новой нестандартной обстановке. Кажущаяся угроза может исходить от группы и непосредственно от тренера. Истоками таких дезадаптивных механизмов защиты могут быть вполне реальные события, имевшие место в прошлом у данного участника. Но тренинг не является сеансом психотерапии, и мы не имеем ни времени, ни возможностей проводить анализ данного сопротивления. Но, с другой стороны, мы не можем позволить участнику отсидеться и уйти с тренинга ни с чем.

Для этого существуют некоторые меры, способствующие решению подобных проблем. Так, начиная тренинг, важно объяснить о безопасности всего, что будет происходить, и о том, что ошибаться лучше на тренинге, чем в реальной жизни. В процессе дальнейшей работы нужно создать максимально комфортную обстановку. Ни в коем случае не должно допускаться высмеивание участников и некорректный критический анализ допускаемых ошибок. Если пассивные участники чувствуют безопасность и наблюдают за позитивным опытом других участников, они постепенно начинают сами включаться в работу. Если же этого не происходит, но мы уверены в комфортности обстановки, то можно постепенно привлекать их внимание, начиная с малословных и эмоционально нейтральных заданий, продвигаясь к более сложным и эмоционально насыщенным. При этом, когда пассивный участник справится с заданием и убедится в том, что ничего страшного с ним

не произошло, его уверенность в себе усилится. Позитивный опыт будет способствовать дальнейшему его раскрытию и активизации.

Иногда имеет место противоположная ситуация. Отдельные участники тренинга проявляют излишнюю активность и не дают возможности наладить равномерную работу в группе. Они могут без усталы комментировать высказывания тренера и других участников, поучать и делиться личным опытом. На первый взгляд может показаться, что у таких участников полностью отсутствуют сопротивления, однако это не так. Такое поведение является одной из форм защиты. Гиперактивностью и непрерывным говорением данные личности пытаются уйти от ответов на конкретные вопросы и от тех действий, с которыми им не справиться. Свидетелем подобной ситуации каждый мог быть в школе, наблюдая за учениками, которые постоянно тянут руку и желают дополнить ответы одноклассников. Дело в том, что ответить на вопрос, который знаешь, гораздо легче, чем сидеть и ждать, пока вызовут, ведь в таком случае вопрос может оказаться слишком сложным.

В случае тренинга такие участники выполняют и совершенствуют лишь те знания, которые у них уже были, и не имеют возможности устранить свои ошибки и приобрести новые знания. Вместе с тем такое поведение является негативным и для группы. С одной стороны, они фактически оттягивают на себя внимание и используют то время, которое могло бы быть потрачено на остальных. С другой стороны, они тормозят спонтанную активность участников. Дело в том, что группа активизируется и развивается постепенно. В этом процессе важно равномерное включение в работу всех участников. При таком подходе групповая форма обучения имеет свои преимущества по сравнению с индивидуальной работой. Однако когда одни участники проявляют нарочитую активность, снижается вероятность активации других участников. А при несвоевременном взятии под контроль ситуации тренинг может превратиться в созерцание одних участников за показательным выступлением других.

Для предотвращения деструктивного влияния таких форм сопротивления как для псевдоактивных участников, так и для группы необходимо вовремя производить переключение внимания. Так, можно сказать: «Я вижу активность, но мне бы хотелось услышать и других» или «Интересно, а что по этому поводу думает ...». Но это не означает, что нужно забыть об излишне активных участниках. В период, когда ситуация будет под контролем, особенно в ситуациях коллективного «ступора», стоит дать возможность им высказаться, сославшись на их большой потенциал. Важно не подавить таких участников, а помочь им сделать шаг вперед в работе над проблемами, которых они с такой отвагой избегают.

Следующим распространенным типом сопротивления является безоговорочное соглашательство со всем, что говорит тренер. Такие участники охотно включаются в работу, точно исполняют все инструкции и принимают любую мысль тренера как аксиому, не высказывая ни доли сомнения. Помимо этого существует подчеркнуто уважительное отношение к тренеру. Участник может

преданно смотреть в глаза, высказывать свои восхищения относительно его опыта и знаний. Периодически он сообщает о том, насколько полезен тренинг. При этом естественно перед тренером существует соблазн возгордиться своей работой, потерять бдительность. Вслед за этим, малоопытные тренеры начинают испытывать определенную благодарность перед такими участниками и это становится преградой перед объективным отношением к их работе. На замеченные ошибки и неточности закрываются глаза, а анализ сделанных «соглашающимися» участниками кажется некорректным. Но в том то и проблема, что данный стереотип поведения участника является для него заработком индальгенции, защищающей от выявления истинных недостатков в знаниях и умениях. Благодарность же проявляется не за качество тренинга, а за то, что тренер не задает лишних вопросов и не пытается вывести участника тренинга на малоизвестную и, соответственно, пугающую область знаний.

При появлении на тренинге описанных участников необходимо набраться сил и сконцентрировать внимание группы на контраргументации их высказываний. Важно показать выхолощенность подобных суждений. Безусловно, это может вызвать демонстрацию обиды и определенную смену настроения на противоположное. Но, в процессе дальнейшей работы, при подбадривании и одобрении, страх соглашающихся участников снизится и они в полной мере включатся в планомерную работу. В противном случае, будет потерян контроль над группой, либо, при неосторожном замечании милость сменится на гнев и тренер будет обвинен во всех тяжких грехах.

На противоположном соглашательству полюсе находятся участники, склонные к постоянной критике. С самого начала тренинга они слабо дают обратную эмоциональную реакцию и ведут себя настороженно. Первое время они, подобно хищнику, пристально наблюдают за тренером. В дальнейшем начинаются попытки вовлечь тренера в борьбу за первенство. При этом суть вопроса и истина не имеют равным счетом никакого значения. Для таких участников важен сам процесс борьбы. Он может обращать внимание на отсутствие практичности в проводимом тренинге, его несоответствии для условий нашей страны и пр. Такой участник будет прилагать все усилия, чтобы опровергнуть компетенцию тренера. Причина этого сопротивления кроется в страхе перед каким-либо авторитетом. Негативный жизненный опыт говорит им о том, что тот, кто имеет больше власти или авторитета (родители, учителя, старшие ребята), может обидеть, унижить, воспользоваться малейшей слабостью. Сталкиваясь с тренером, включается механизм по типу лучшая защита – это нападение. Игнорирование таких участников будет означать для них неизвестность, которая усилит тревогу и приумножит предвзятое отношение. С другой стороны, подчеркнутая лояльность укрепит их понимание в том, что такое поведение является правильным.

В данном случае необходимо убрать сущность возникшего соперничества. При временном предоставлении подобным участникам своих полномочий поможет снизить напряженность, ведь любая оппозиция активна только в

тени. Другим способом может быть краткое обсуждение в группе причин такого отношения. Возникающая в этом процессе вербализация чувств снижает эмоциональный заряд и обесценивает данный механизм защиты.

Наряду с перечисленными сопротивлениями могут быть и более завуалированные. Одним из них являются опоздания. Как правило, такому поведению дается логическое объяснение в виде явных препятствий, мешающих прийти вовремя. На самом же деле причина кроется в неосознанном желании уклониться от прохождения тренинга. Наилучшим вариантом борьбы с таким явлением был бы анализ того, что кроется за невинными опозданиями, но бизнес-тренинг не предполагает таких действий ввиду ограниченности времени. По этой причине выходом может быть создание противодействующего фактора, который по своей сути перевесил бы ускользающие от нашего взора истинные причины опозданий. В нашей практике при опозданиях мы используем систему наказаний. По обыкновению она символична и носит характер неудобств и неловкостей (приседания, рассказ краткого стихотворения и т.д.).

Вышеописанные сопротивления в процессе проведения тренинга могут быть распознаны и уменьшены, но никак не проработаны и нивелированы. Поэтому они могут то уменьшаться, то пробуждаться с новой силой, менять свои формы и объединяться друг с другом. Их барьерная суть обуславливает насущную необходимость тренера уделять пристальное внимание этому явлению в процессе проведения каждого тренинга.

Другой стороной медали под названием «сопротивление» является осознаваемое отторжение обучающего процесса. Довольно распространенными причинами таких сопротивлений могут быть следующие.

**Сохранение статуса.** В большинстве тренингов одним из основных правил является равенство участников. Однако на корпоративных тренингах могут присутствовать участники, находящиеся в компании на разных ступенях иерархии власти. Соответственно вышестоящие руководители пытаются сохранить свой статус перед подчиненными. Вначале тренинга они, как правило, ведут себя непринужденно и даже несколько панибратски (что, безусловно, не входит в правила тренинга). Через некоторое время возникает попытка совместно с тренером руководить процессом. В случае отвержения такой помощи и выравнивания участников группы деморализованные начальники начинают формировать оппозицию тренеру. Как следствие тренинг превращается в аутсайдера, предпринимающего безнадежные попытки принести вечное и светлое в группу.

**Непонимание и недоверие к тренеру.** Ряд участников, зачастую имеющих достаточно знаний, опыта и достижений в компании, не могут понять смысла проводимого тренинга. Их успехи дают уверенность в том, что они делают все правильно. В том случае если знания таких участников не совпадают с информацией, преподносимой на тренинге, возникает протест. Причиной протеста может быть не только характер материала, но и неприятие конкретно взятого тренера.



**Давление со стороны группы.** Часть тренинговой группы может не только негативно относиться к тренингу, но также производить некое давление на тех, кто был позитивно настроен на обучение (например, как это было описано в сопротивлении «сохранение статуса»). Принимая позицию части группы, с которой предстоит продолжать работать после тренинга, позитивно настроенные участники также начинают проявлять сопротивление, хотя и менее выраженное.

**Потенцирование негативных тенденций.** Придя на тренинг, отдельные участники могут иметь некоторые предубеждения, связанные с негативными слухами, отсутствием достаточной информации, негативным опытом прохождения тренингов в прошлом и прочими факторами. Сопротивление каждого отдельного участника довольно слабое, но когда они объединяются в группу, формируется мощное групповое противодействие.

**Астенизация.** Одним из условий, предъявляемых к участникам, является быть отдохнувшим перед началом тренинга. Но по разным причинам участники могут быть уставшими и пассивными. Попытка привлечь их к продуктивной работе вызывает естественное противостояние.

**Инертность системы.** Даже если тренинг не приносит кардинальных реконструкций системы, в любом случае он влияет на определенные стереотипы в работе. В случае косности системы даже небольшие изменения могут привести к нарушениям работы всей структуры. Далее срабатывает принцип «чтобы механизм работал, его не нужно трогать». Появляются патристические чувства наподобие того, как пожилой человек ни за что не даст выбросить свой износившийся старый свитер.

**Страх проявить свою некомпетентность.** Сплошь и рядом встречаются ситуации, когда впечатление об уровне квалификации сотрудника не соответствует истине. Такой недостаток может существовать годами и прогрессировать за ширмой его авторитета. Приходя на тренинг, такие сотрудники отказываются выполнять упражнения и давать какие-либо комментарии, чтобы ненароком не разрушить иллюзию своего уровня.

**Гедонистический настрой группы.** Так сложилось, что большое количество компаний совмещает проведение тренинга с различными корпоративными развлечениями. Со временем формируется порочный стереотип, что тренинг – это в первую очередь отдых, развлечение и возможность в непринужденной обстановке пообщаться с коллегами по работе. Сам обучающий процесс воспринимается как горькая необходимость отсидеть определенное время. Попытки привлечь группу к работе оказывают действие, схожее с необходимостью решать алгебраические задачи во время шумного застолья.

**Культурологические причины.** В каждом организованном коллективе существует определенная система ценностей, традиций и норм. Если тренинг выводит сотрудников за рамки таких устоев, либо внедряет новую систему ценностей, неизбежно возникает сопротивление.

Учитывая тот факт, что осознаваемые сопротивления лежат на поверхности, при работе с ними нет необходимости прибегать к психологическим ухищрениям. В данном случае отсутствие открытого решения возникших проблем приведет к игре «в кошки – мышки».

В 1975 году Э. Хьюз выделил восемь факторов, способствующих преодолению сопротивления изменениям (приводятся в нашей адаптации).

**Фактор 1. Учет причин поведения личности на тренинге.** Для преодоления сопротивления тренинг проводится с учетом особенностей отдельных участников. Активно демонстрируется их индивидуальная польза от проведения данного мероприятия.

**Фактор 2. Значение авторитета руководителя.** Принятие исключительной роли руководителей данной структуры на тренинге с наделением их определенными полномочиями, реализация которых позитивно скажется на результатах тренинга. В случае отсутствия на тренинге руководящего звена необходимо выделить неформальных лидеров и, используя их поддержку, блокировать деструктивные сопротивления.

**Фактор 3. Предоставление информации группе.** В данном случае участникам тренинга предоставляются данные о том, кем инициирован тренинг, с какой целью и что от него ожидает высшее руководство.

**Фактор 4. Достижение общего понимания.** Выделение изрядного количества времени для достижения информированного согласия с необходимостью обучения по каждому из разделов тренинга.

**Фактор 5. Чувство принадлежности к группе.** Сосредоточение внимания не на работе отдельных участников, а на работе группы в целом. Обеспечение равномерного участия всех обучающихся. Построение заданий таким образом, чтобы их выполнение зависело от всех членов группы.

**Фактор 6. Авторитет группы для ее членов.** Апелляция к массовому сознанию с ссылкой на решение большинства.

**Фактор 7. Поддержка изменений лидером группы.** Проведение центральной линии тренинга, стимулируя в нужное время авторитет лидера группы.

**Фактор 8. Информированность членов группы.** Установление беспрепятственной коммуникации всех членов группы с предоставлением объективной информации обо всех плюсах и минусах группы, а также об ее успехах на всех этапах проведения тренинга.

Все перечисленные факторы могут не только сочетаться друг с другом, но и иметь разные способы влияния. Так, они могут быть жесткими, мягкими и компромиссными.

1. «Жесткие» – это банальное принуждение сотрудников к активной работе в процессе тренинга. Учитывая тот факт, что корпоративные тренинги можно приравнять к рабочему процессу, меры наказания могут быть аналогичными (лишение премий, штрафы, понижение в должности, увольнение и пр.).

2. «Мягкие» – подразумевают вовлечение участников тренинга в процесс обсуждения сопротивлений, создание для них возможности вносить коррективы в проводимый тренинг, неустанные переубеждения и прочее в том же духе.

3. «Компромиссные» способы направлены на выявление тех противодействий, которые в короткий период тренинга изменить сложно, отделение их от непринципиальных позиций участников и дальнейшее проведение тренинга с минимальными потерями эффективности.

Конечно, перечисленные факторы влияния на осознаваемые сопротивления и способы их воздействия далеки от полноты и совершенства. Безусловно, в каждом отдельном случае будет необходимо ориентироваться по ситуации и предпринимать собственные неповторимые приемы. Однако, на наш взгляд, приведенная структуризация позволит быстрее распознать природу сопротивлений и адекватно отреагировать, опираясь на усвоенную из данного раздела базу.

#### **4.9. Обратная реакция на изложенный материал**

Никогда не бывает так, чтобы в процессе изложения в главной части материала было все понятно и не возникало никакой реакции. К основным видам обратной реакции участников тренинга можно назвать вопросы и замечания.

**Вопросы.** Среди основных мотивов возникновения вопросов можно назвать угрозу личной позиции, слабую позицию тренера, желание получить дополнительную информацию, исключение ошибки в принятии решения, установление возможности тренера, выяснение компетенции тренера, установление возможных трудностей, установление степени совпадения мнений, отстаивание классических подходов. При этом во всех случаях эта обратная реакция важна и говорит о не безразличии к преподносимому материалу. При грамотной работе с возникшими вопросами эффект от проводимого тренинга может увеличиваться кратно ввиду индивидуальности их возникновения. Однако для построения правильных ответов необходимо учитывать специфику и происхождение данных вопросов. Всю их совокупность можно условно разделить на следующие виды: вопрос капкан, контрвопрос, блокирующий вопрос, каверзный вопрос, принудительный вопрос, риторический вопрос, ускоряющий вопрос, уточняющий вопрос.

Уточняющий вопрос является самым распространенным и типичным. Как правило, он начинается с «что», «кто», «как», «почему», «сколько». Ответ на них может быть прямым и не требует специальных построений и словесных конструкций. Целью вопроса капкана является деморализация тренера. При этом вопрос строится таким образом, чтобы вне зависимости от данного ответа отвечающий оказался в неловком положении. Для того чтобы выйти из сложившейся ситуации, тренеру важно не дать себя втянуть в разговор, в котором выигрывает оппонент и будет дискредитирована вся работа. В этом случае наилучшим образом может помочь юмор, ирония или встречный вопрос.

Контрвопрос направлен на нейтрализацию суждений тренера. В качестве примера можно привести ситуацию. Тренер задает вопросы участникам, но один из участников в ответ спрашивает: «Сколько вам заплатили за проведение тренинга?» В данной ситуации необходимо отстоять

необходимость ответить на поставленный вами вопрос, сослаться на то, что вы задали вопрос первым, ответить на вопрос в его рамках, но мимо, после чего вернуться к предыдущему вопросу.

Принудительный вопрос является попыткой заставить тренера согласиться с несостоятельными доводами участника тренинга. В качестве примера может быть: «Вы ведь не будите этого отрицать?», «Кто же может отрицать такие факты?» В данном случае можно попросить не давить на себя.

Ускоряющий вопрос возникает, когда теоретические выкладки тренера затягиваются, и участники группы пытаются подтолкнуть его к высказыванию основной мысли. При этом нет необходимости вступать в спор, но следует проанализировать правильность построения изложения и сделать выводы. Если ваши повествования действительно необходимы и не могут быть короче, следует попросить слушателей о терпении и пояснить важность такого изложения. В противном случае можно похвалить участников тренинга за сообразительность и кратко подвести итоги.

**Замечания** являются вторым по распространенности видом ответной реакции участников тренинга и представляют собой оценочную реакцию на преподносимый материал. Замечания могут быть объективными, ироническими, скептическими, злобствующими, провоцирующими, компрометирующими, угрожающими, недоброжелательными, обструкционистскими, возгласами, прямыми повторениями, лестью, нападками, ехидством, упреждением. Нет необходимости останавливаться на каждом из них, т.к. умение работать с ними и есть полемической составляющей способностей тренера.

#### **4.10. Заключение**

В конце тренинга необходимо подвести итоги и убедиться, что все участники в достаточной мере усвоили материал и смогут эффективно использовать полученные данные. Для этих целей в заключительной части проводится ряд мероприятий: напоминание, контроль полученных знаний, оценка тренинга участниками, пожелание.

**Напоминание.** С целью закрепления знаний, полученных на тренинге, полезно напомнить основные теоретические и практические выводы. Для этой цели тренер может самостоятельно подытожить весь материал или сделать это путем задавания вопросов группе. В любом случае должна присутствовать обратная связь, дающая понять, что весь материал тренинга понят правильно, в полном объеме и может быть эффективно использован в работе.

**Контроль полученных знаний.** На подготовительном этапе, как правило, проводится оценка исходного уровня знаний. Она может проходить как по типу тестирования, так и в виде собеседования. Соответственно в конце тренинга необходимо оценить, насколько изменился уровень участников, проходивших тренинг. Такая оценка также может проходить по-разному в зависимости от требований заказчика. Наивысшим ее уровнем можно считать многоступенчатую экзаменацию.

Оценка тренинга участниками. Тренинг является обоюдным процессом, в котором оценивают не только тренера участников, но и участники тренеров. Эта процедура имеет несколько позитивных сторон.

Во-первых, сохраняется недирективный стиль обучения. Во-вторых, тренер может сделать выводы относительно своих ошибок. И, в-третьих, заказчик получает информацию, насколько его сотрудники нашли полезным инвестиции в данный проект.

После обмена впечатлениями наступает завершающий аккорд в виде пожеланий.

Пожелания это не тост на торжестве. Они должны обладать двумя основными компонентами: конструктивностью и позитивным эмоциональным зарядом. От сбалансированности обоих компонентов зависит эффективность пожелания.

Конструктивность подразумевает направление на конкретные действия и постановку четких задач.

Эмоциональность обеспечивает уверенность участников в том, что после тренинга обязательно будут наблюдаться изменения к лучшему как в профессиональном, так и в личностном плане.

По нашим наблюдениям многие тренеры относятся к этой части тренинга формально и отделиваются фразой типа «Спасибо за внимание». Данное явление говорит о непонимании всей важности пожелания.

Анализируя эту тему, мы рассмотрели пожелания как таковые и обратили внимание, что эта форма вербального обращения пережила много тысяч лет. Пожелания использовались при поздравлениях и перед боем, в час радости и в час скорби.

Отдавая себе отчет, что правильно построенное пожелание может сделать тренинг отправной точкой к самосовершенствованию, мы разработали несколько правил для его составления:

- пожелание должно начинаться с текущей реальности;
- пожелание должно явно отличаться от тех, которые приходилось слышать участникам (новые слова, обороты);
- в пожелании должны присутствовать красочные выражения;
- пожелания должны носить сильный эмоциональный заряд;
- пожелания должны иметь некое обобщение, но не больше, чем уровень группы;
- в пожелании должны содержаться четкие инструкции.

Составляя пожелания, всегда необходимо помнить, что одни могут фиксироваться в памяти людей на многие годы и являться некой путеводной звездой, неким руководством, а другие забываются через несколько секунд.

## Глава 5

### ДИАГНОСТИКА В ПРОЦЕССЕ ТРЕНИНГА

Даже самое идеальное предтренинговое интервью страдает некоторой недостоверностью. Дело в том, что тет-а-тет поведение человека может значительно отличаться от того, которое наблюдается в группе. В процессе проведения тренинга активизируется не только социальное «Я» каждого участника, его опыт, но и проявляются внутригрупповые закономерности, что очень важно в случае корпоративного мероприятия. Учитывая этот факт, тренинг необходимо рассматривать не только как обучающий процесс, но и как серьезную диагностическую методику. Осуществление анализа процессов, происходящих в группе, может проходить по-разному, как непосредственно на тренинге, так и после него на основании стенограммы, видео или аудиозаписи. В нашей практике вне зависимости от того ведется запись или нет анализ ведется в процессе тренинга. Для этой цели существует специальный человек – «наблюдатель». Это позволяет сделать работу интерактивной. Что-то уточняется, детализируется, а что-то корректируется прямо в процессе тренинга. Данная особенность позволяет сделать диагностику «живой» и не потерять пресловутое «здесь и теперь».

Основным материалом для диагностики в процессе тренинга является вербальная (словесная) продукция участников. Источником диагностических суждений может быть как тренер, так и участники группы. Такие суждения могут касаться личностных характеристик, группового процесса и производственных навыков и знаний.

В зависимости от того, касается ли анализ процессов прошлого, или того, что происходит непосредственно на тренинге, диагностический материал можно разделить на исторический и актуальный.

Исторический материал состоит из воспоминаний участников в виде примеров, проблем, конфликтов, отношений, особенностей личного поведения и отношения к поведению других.

Актуальный материал представлен темами, поведением и проблемами, возникающими непосредственно на тренинге.

Для совершенного владения навыками такой диагностики необходим многолетний опыт. У того, кто проводит диагностику, сначала появляется способность не просто слушать и смотреть, а слышать и видеть. Затем он начинает уметь все это видеть в системе. Далее приходит понимание происходящего, а уж потом возможность сказать, что со всем этим делать.

Но в наш бурный век нет этих свободных лет. И раз уж мы говорим о быстрых, краткосрочных методах обучения, то и в плане подходов к диагностике наш долг предложить более интенсивный, но не менее эффективный способ решения проблемы.

Для этого начинающим диагностам следует составить для себя некий шаблон, который даст понимание, на что нужно смотреть, и не позволит

упустить из виду важные детали. Чтобы не доводить дело до вульгарной формализации, мы не будем в точности приводить шаблоны, используемые в нашей практике, а лишь ограничимся общими рекомендациями:

- иметь под рукой список всех участников тренинга;
- разделить записи на блоки, соответствующие временным промежуткам (от перерыва к перерыву);
- разграфить листы для записи так, чтобы можно было одновременно фиксировать следующие направления: проявления отдельных участников, групповые процессы, психологические особенности, особенности навыков и знаний участников, материал настоящего, материал прошлого;
- создать лист для динамической регистрации реакций группы на работу тренера.

Создание системы многоосевого учета явлений, происходящих на тренинге, позволит держать в широком поле внимания разноплановые процессы. В противном случае мышление будет постоянно сосредоточено на каком-то одном направлении либо будет скакать от направления к направлению. В любом случае общая картина будет отсутствовать.

Также в процессе наблюдения необходимо хорошо понимать то, на что нужно смотреть. Так, чтобы проводить учет личностных особенностей участников, необходимо иметь представление о том, что такое личность. Конечно, можно было бы включить и детальную градацию в листы схему записей наблюдателя, но в таком случае будет иметь место больше негатива, чем позитива. Во-первых, такие учетные листы станут чрезмерно громоздкими, во-вторых, невозможно все подогнать под шаблон, в-третьих, необходимо фиксировать то, что видишь, а не подгонять увиденное под написанное, в-четвертых, будет отсутствовать плавающее внимание, которое дает возможность воспринимать группу как единое целое. Поэтому наблюдателю важно разучить основные характеристики наизусть.

Что же касается частных деталей, то при ведении аудио либо видеозаписи, их всегда возможно отследить в спокойной обстановке после тренинга.

Таким образом, можно сказать, что необходимо записывать все то, что не может быть записано на пленку.

Но самое важное: что нельзя запечатлеть техническими средствами и что может быть безвозвратно потеряно так это непрерывно возникающие в голове наблюдателя мысли и впечатления.

## Глава 6

### ТЕХНИЧЕСКАЯ ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНИНГОВ

Технически тренинг может иметь различные типы построения. Так, это может быть мозговой штурм, работа в малых группах, деловая игра, работа с конкретными ситуациями, лекции и др. В зависимости от поставленных задач в тренинге может быть использованы как отдельные типы, так и их сочетание.

#### 6.1. Мозговой штурм

Мозговой штурм представляет собой метод оперативного решения проблем, в основу которого положена стимуляция творческой активности участников путем непрерывного продуцирования потока идей. Особенностью мозгового штурма является ликвидация цензурного отношения к идее, свобода от оценочных критериев, что побуждает участников высказывать даже самые нелепые идеи. Такой подход позволяет выйти за рамки стандартов и найти решение сложных, не поддающихся тривиальному решению задач.

Феномен мозгового штурма заключается в том, что некоторые грани идей одних участников вызывают продукцию идей у других. Возникает своеобразная цепная реакция, которая лавинообразно расширяет горизонты возможных решений. Исходя из логики данного феномена, мозговой штурм имеет некоторые особенности. Так, наиболее адекватное количество участников будет равняться 5-8. При меньшем количестве не будет достигнута критическая масса пресуппозиций, которая могла бы привести к лавинообразному потоку идей. Возникающие мысли, не получая моментального продолжения, могут погаснуть и привести к ступору. При большем количестве участников одновременно может возникнуть слишком много идей и, пока каждый из участников будет высказывать свою, возникнет торможение свободного потока новых идей. Мозговой штурм превратится в размеренные дебаты на заданную тему, в которых каждый будет чинно топтаться вокруг своего первоначального тезиса. Время проведения, как правило, колеблется от 30 до 45 минут. Если времени отведено меньше, мышление в группе не успевает раскачаться до должного уровня. При увеличении продолжительности возникает переизбыток времени, который приводит к лености и размеренности участников, и цепная реакция при высказывании мыслей так и не развивается.

Для того, чтобы ничто не мешало мысли свободно литься, участники не утруждают себя записывать мысли на бумаге (как говорил Сократ: «Записанная мысль – это убитая мысль»). Запись ведется на диктофон или камеру, и только после окончания происходит ее анализ.

В мозговом штурме принято выделять три основных этапа: формулировка задачи, генерация идеи, подведение итогов.

**Этап 1.** Формулировка задачи. Вначале каждого мозгового штурма важно четко сформулировать задачу. Эта задача должна быть совершенно ясно и однозначно понятна всем участникам процесса. Если каждый хотя бы на малую



долю поймет задачу по-своему, произвольный поток мыслей может увести в посторонние резонерские лабиринты, продукт которых будет бесплоден. Но при этом стоит также опасаться излишней детализации. Прозрачность проблемы и формальная детализация являются схожими понятиями, однако их плоды растут на разных ветвях единого ствола. Детализация приводит к ограничению свободного потока мыслей и заключает его в крепость жесткого регламента.

**Этап 2.** Генерация идеи. Данный этап является ключевым в мозговом штурме. На этом этапе существует всего одно правило – нельзя молчать. Все остальное попадает во власть некоего хаоса, призвание которого разрушение существующих мыслительных стереотипов. Полезно в данном процессе назначить руководителя, который бы следил за темпом, постоянной продукцией идей каждым, воспрещением пояснений и топтанием на одной мысли.

**Этап 3.** Подведение итогов. После прекращения процесса происходит анализ полученного материала с выделением наиболее конструктивных идей. На этом этапе первый план занимает сухая логика.

**Отбор участников мозгового штурма.** Чем полиморфнее группа, тем эффективней мозговой штурм. Сотрудники, в чью компетенцию входит проблематика, как правило, мыслят в стандартной плоскости, что и вызывает необходимость мозгового штурма. Поэтому есть необходимость привлечения самых, что ни на есть случайных людей. При этом их роль будет заключаться в генерации нестандартных идей. Как мы помним, одна из самых гениальных идей – «Теория относительности» – пришла в голову человека, чей мозг не был загроможден стройными построениями классической физики.

Необходимо отметить, что выше был описан стандартный шаблон мозгового штурма. Конечно, в зависимости от рода проблемы существует множество специальных креативных методик, направленных на преодоление тех или иных барьерных механизмов.

## **6.2. Работа в малых группах**

Практически любой тренинг представляет собой работу в группе. За последние 30 лет позитивные стороны группового обучения были достаточно хорошо изучены и освещены в педагогической литературе (Vygostky, 1978; Salvin, 1980; Sharan, 1980; Johnson and Johnson, 1991; Gerdy, 1999; Johnson and, Johnson, 2000; Gillies and Ashman, 2003, Clarke 2004). Преимущество групповых форм обучения заключается в следующем:

- стимулируется активный обмен опытом, знаниями и идеями внутри группы, что повышает не только уровень знаний, но и мотивацию участников;
- объединение знаний и навыков;
- активизируется критическое мышление;
- развитие целого ряда дополнительных навыков – умение организовывать, вести переговоры, выполнять представительские функции, работать в команде, сотрудничать, разрешать конфликты, управлять своим временем, выступать в качестве руководителя и выполнять указания;

- поддерживаются стандартные социальные связи;
- улучшает отношение к обучению.

Существует три основных вида обучения в группе: неформальные тренинговые группы, формальные тренинговые группы и учебные команды (Johnson et al., 1991).

Под неформальными тренинговыми группами нужно понимать незапланированные объединения какого-то количества участников тренинга в процессе обсуждения темы или выполнения заданий одного занятия.

Формальные тренинговые группы создаются для выполнения конкретного упражнения. Такие группы могут создаваться для выполнения одного задания или быть устойчивыми на протяжении всего тренинга. Так, например, когда в тренинге запланирована частая работа в парах, мы просим участников рассчитаться на первый – второй. В дальнейшей работе устанавливается очередность и функции первых и вторых.

Тренинговые команды представляют собой стабильные группы (от 2-х человек и более), которые на протяжении всего тренинга работают в неизменном составе. Члены такой команды поддерживают, мотивируют друг друга и помогают сокомандникам выполнять задания и требования.

К групповым факторам, влияющим на образование в процессе тренинга, можно отнести:

- межличностное научение;
- корректирующий опыт;
- динамическое взаимодействие;
- самооценка, внешняя оценка;
- сплоченность группы;
- имитационное поведение;
- катарсис;
- самораскрытие.

**Межличностное научение.** Сущность межличностного научения сводится к взаимному обмену информацией и взаимодействию. В процессе тренинга существует два равнозначных пласта информации, из которых участники черпают новые знания. Один из них – информация, предоставляемая тренером, а другой – та информация, которая скрыта в каждом из участников группы (групповая информация).

Групповая информация может быть облечена в вербальные и невербальные, психологические и информационные формы. Информация непрерывно исходит от членов группы с разной интенсивностью. После этого она должна пройти порог восприятия других участников и привлечь их внимание. Такое происходит в случае высокой силы воздействия. Подобная сила может быть исходной либо накопиться в результате получения отклика со стороны других участников. При этом чем больше количество участников разделяет ту или иную информацию, тем сильнее становится обучающее воздействие.

Далее реципиент воздействия пропускает информацию через призму своего интеллекта, знаний и личного опыта. Если уровень информации ниже, либо выше интеллекта воспринимающего, она проходит мимо. То же самое касается и уровня осведомленности. Если информация новая и никак не связана с предыдущими знаниями и опытом, она может быть интересной, но слабо фиксироваться в памяти. Исходя из этого, данный групповой инструмент не является самодостаточным и нуждается в управлении тренером. Средствами такого управления будут следующие воздействия:

- активизация раскрытия знаний каждого участника;
- акцентуация внимания группы на важной информации и нивелирование второстепенной;
- привлечение к обсуждению в группе информации, высказанную отдельными участниками;
- разъяснения слишком сложной информации;
- провоцирование возникновения ассоциативных параллелей с совершенно новой информацией;
- управление эмоциональной заряженностью и предотвращение манипулятивных процессов в группе.

Учитывая тот факт, что члены группы зачастую являются не новичками в той или иной области, их личный опыт и знания представляют собой обширное поле полезных знаний. Но, как правило, такие знания не являются целостными. При правильной работе тренер, вызвав эти знания, подобно художнику, складывает сложную мозаику в единую картину целостного знания, представляя ее перед глазами участников. Иногда сложив этот пазл, можно открыть совершенно новое, неведомое до того представление о данном вопросе.

С нашей точки зрения, при профессиональном подходе к данному инструменту можно проводить тренинг только на его основе, не готовя никакой предварительной информации. Однако данный вопрос разработан слабо и, вероятно, в будущем может стать новым направлением в краткосрочном обучении.

**Корректирующий опыт.** Наш опыт и наши знания во многом имеют субъективный характер. Стандартные модели, позволяющие выполнять ту или иную работу, являются важными, но не исчерпывающими. Ни один алгоритм не может быть универсальным. В любую деятельность неизбежно вплетаются наши личностные особенности. По этой причине на земле нет двух людей, абсолютно одинаково выполняющих свою работу. Заканчивая одни и те же ВУЗы, одни люди становятся высококлассными профессионалами, а другие нет. В чем же тут причина?

В повседневной работе о качестве нашей деятельности мы можем судить по внешним оценкам других людей. Но в современном мире такие оценки зачастую бывают сильно искажены моральными нормами, иерархической системой власти либо просто могут отсутствовать. Мало того, мы постоянно стремимся избавиться от негативных оценок, даже путем маскировки своей

некомпетентности. Такое поведение является вполне оправданным, ведь в век идеализаций, имиджа и жесткой конкуренции показать свои слабые места может означать полный крах карьеры.

В отличие от реальной жизни тренинг, сохраняя свою практическую направленность, является местом безопасных экспериментов.

При правильно организованной работе одни участники свободно демонстрируют свои знания и навыки, а другие свободно высказывают свое мнение относительно них.

Такая практика позволяет участникам тренинга критически посмотреть на себя со стороны. Этот взгляд является безопасным и позволяет добиться коррекционных изменений.

Для максимально эффективного использования данного инструмента тренер может воздействовать на группу следующим образом:

- обеспечение чувства безопасности в группе;
- равномерное включение в работу всех участников (высказывание своих мыслей, практические упражнения и т.д.);
- обеспечение постоянной критической оценки всех всеми;
- сопровождение критики конкретными рекомендациями;
- проверка состоятельности приобретенного опыта;
- обеспечение позитивной эмоциональной поддержкой попытки измениться и приобретение нового опыта.

В конечном итоге по окончании тренинга участник приобретает нечто бесценное, а именно обновленный личный опыт и замещение белых пятен.

**Динамическое взаимодействие.** Активизация нашего мышления происходит путем воздействия внутренних либо внешних стимулов. При индивидуальном обучении ведущим внешним стимулом является преподаватель. Такую работу можно сравнить с настольным теннисом, когда шарик по очереди перемещается от одного игрока к другому. При этом периодически шарик вылетает за пределы досягаемости ракетки одного из игроков и игра на время прекращается. В групповом взаимодействии все происходит иначе. Между участниками тренинговой группы постоянно существует взаимодействие, непрерывный поток возникающих вопросов сопровождается непрерывным потоком разноплановых ответов. В данной ситуации не столь важно, кто именно ответил на вопрос, главное, что он получил должное освещение. Такую форму работы можно сравнить с пляжным волейболом. Становясь по кругу, мяч отбивают те, в чью сторону он полетел и кому это удобно. Как правило, он постоянно находится в игре.

Недостатком динамического взаимодействия может быть пассивность некоторых участников, что в индивидуальной работе невозможно.

Тренеру при поддержании динамического взаимодействия будут полезны: активизация всех участников, обеспечение равномерного смещения активности, недопущение хаотичности и постоянное поддержание темпа.

Управляя динамическим взаимодействием, тренер должен возложить на себя еще одну функцию. Подобно опытному проводнику, он должен определить темп и знать, когда сделать привалы. Слишком бурные дебаты могут привести к потере конструктивности или просто к утомлению группы. А если не делать периодические остановки для подведения итогов и формулировки промежуточных выводов, много полезной информации может быть потеряно, а в голове образуется «каша».

**Самооценка, внешняя оценка.** Когда мы говорили о корректирующем опыте, на первый план выступали привычные навыки и исправление их дефектов. В данном случае речь идет о собственной и внешней оценке личных знаний.

**Для лучшего понимания данного вопроса следует построить матрицу знаний участника тренинга (табл. 6).**

Таблица 6

	Знает участник	Не знает участник
Знает группа	Зг, Зу	Зг, Нзу
Не знает группа	Нзг, Зу	Нзг, Нзу

По данным, полученным на этапе подготовки к тренингу и в его процессе, мы можем наблюдать четыре окна знаний участников. К первому окну относится та информация, которую знает группа в целом и каждый участник в отдельности. Данной информации не стоит уделять много внимания. Она может быть тезисно упомянута для сохранения целостности всего тренинга.

Следующим окном является информация, которую не знают отдельные участники, но знает основная часть группы. В такой ситуации многие тренеры допускают ошибку, обращаясь к группе вообще с вопросом типа «Ну это вам знакомо?», на что группа дружно отвечает «Да». Тогда тренер говорит: «Идем дальше». Но на самом деле оказывается, что до 99% участников не имеют понятия, о чем идет речь, но следуют на поводу большинства, ведь незнание каждого отдельного участника из 30 человек намного меньше знания подгруппы из двух человек. Для недопущения таких ситуаций полезно проверить подтверждаемое знание квадратно гнездовым способом, причем выдергивая участников из среды молчащих. Также полезно, чтобы было проговорено самими участниками то, что, по их мнению, известно. Нет ничего вредного в том, что участники, которые знают данный материал, повторяют, а незнающие восполняют недостающие знания.

В окне знаний участника и незнаний группы содержится информация, являющаяся достоянием единиц. Зачастую такая информация попросту освещается тренером. В свою очередь участники, которые что-либо об этом слышали, принимают пассивную позицию, даже если их знания являются недостаточными. Поэтому каждый раз, переходя к новому разделу, мы пытаемся выяснить, кто из участников тренинга что-либо слышал по данному вопросу или просто, что об этом думает группа. Такой способ приводит не

только к активизации осведомленных участников, зрелости знаний, но и способствует их самораскрытию.

Окно абсолютного незнания является основным объектом работы тренера. Этой области следует уделять 70% времени, отведенного на тренинг.

Раскрытие и восполнение описанных окон является очень важным в тренинговой работе. На первый взгляд может показаться, что это просто знания с восполнением «слепых пятен». На самом деле это не так.

Конфуций говорил: «Когда кругозор сужается до точки, человек называет эту точку точкой зрения». Такого же мнения придерживался и Сократ в изречении: «Чем больше я знаю, тем больше понимаю, что ничего не знаю». Из этого следует, что участники тренинга, замкнутые в рамки повседневной работы и не имеющие времени для постоянного самосовершенствования, могут привыкнуть к тому, что они знают и умеют все только по той причине, что они не имеют представления о том, что такое все и его границы.

Последовательно актуализируя и заполняя окна, мы увеличиваем радиус кругозора. Под воздействием внешней оценки самооценка собственных знаний и умений отдельных сотрудников претерпевает изменений в сторону объективности. Это дает возможность получить дополнительный объем внимания участников и заполнить его новой полезной информацией.

**Сплоченность группы.** Чаще всего значение данного фактора описывается для групп, находящихся в долгосрочных проектах (учебные группы ВУЗ и колледжей, рабочие группы, сосредоточенные над решением задачи, и т.д.). Мы же находим данный фактор значимым и в условиях одной сессии, что чаще имеет место во время тренингов.

В процессе тренинга каждая группа проходит фазу нестабильности, когда отдельные участники выпадают из активного процесса, а другие, напротив, в него включаются. Далее следует стабильная фаза, на протяжении которой и происходит основная работа. Некоторые группы (как правило, коллективы, хорошо сплоченные до тренинга) вступают в стабильную фазу раньше, в то время как другие не образуют должной сплоченности до конца тренинга. Порой бывает так, что выпадение из работы отдельных участников приводит к падению активности других.

В отсутствии сплоченности теряют силу групповые факторы, участники вступают в борьбу за внимание, а тренинг превращается в арену межличностной борьбы. В других случаях тренинг проходит вяло и не дает пользы никому из участников.

Напротив, сплоченные группы способствуют самораскрытию участников и интенсификации учебного процесса.

Становлению сплоченности группы способствует предтренинговая подготовка, взвешенная композиция группы, использование приемов командообразования.

**Имитационное поведение.** Имитационное поведение является одной из самых ранних форм обучения, которая появляется с первых дней жизни

ребенка. Имитация присуща и в историческом развитии цивилизаций. Так, при зарождении новой цивилизации на начальных этапах наблюдается копирование более древних цивилизаций.

По большей части имитационно воспроизводятся невербальные формы коммуникации на бессознательном уровне.

Эволюционно закрепились особенности имитации наиболее эффективных и социально приемлемых паттернов поведения.

В группе процесс имитации носит диффузный характер, ориентированный на поведение разных участников и тренера.

Из имитационного поведения проистекает феномен зрителя, заключающийся в том, что обучающее воздействие имеет не только выполнение участником тех или иных упражнений, но и наблюдение за тем, как это делают другие. Данный феномен позволяет сократить время при выполнении громоздких упражнений, не сильно отличающихся друг от друга, но очень значимых.

Как и в онтогенезе, имитационное поведение имеет большее значение на ранних этапах тренинга. Вначале, участники тренинга, попадая в непривычную социальную среду, ищут тех, с кем можно было бы себя идентифицировать. В основном объектами идентификации становятся начальники данной группы, те, кто посещал подобные тренинги, либо тренер. Даже если этот процесс непродолжителен, он позволяет участникам тренинга раскрепоститься и почувствовать себя в безопасности. По сути, имитационное поведение является одним из начальных механизмов запуска адаптационных процессов.

В дальнейшем, когда участники тренинга приобретают уверенность в себе, имитация отбрасывается за ненадобностью, уступая место личным формам поведения.

**Катарсис** (от греч. katharsis, очищение). Данное понятие широко используется в психотерапевтической практике и подразумевает эмоциональное переживание ранее подавленного аффекта.

В процессе проведения тренинга мы заметили, что данное явление имеет место и в краткосрочном обучении. Как правило, подавленные эмоции становились причиной возникновения сопротивлений обучению, и поэтому привлекли наше пристальное внимание. Изучая данный вопрос, нами были выделены несколько основных источников эмоциональных блоков.

- Директивные формы обучения в школе. По своей сути детская психика является не зрелой и достаточно лабильной. Частая смена настроения у взрослого человека может быть отнесена к болезненному явлению, но у ребенка это является показателем нормы. К сожалению, данный факт редко учитывается в средней школе. Соответственно шаблону существуют определенные формы образцового поведения (оценки за поведение в дневнике). Все, что выходит за рамки данного шаблона, подвергается подавлению путем применения наказаний. Наказания могут исходить не только со стороны учителя, но и со стороны класса, в котором привиты

указанные нормы. Вследствие этого ребенок не может эмоционально реагировать на те или иные результаты своего обучения. Итогом является поведение избегания.

- Технократические отношения на предприятии. Безэмоциональный сотрудник является давно устаревшим, но сохраняющим свою актуальность и по сей день образцом. Да, люди-роботы ушли в веку вместе с далекими семидесятыми годами прошлого столетия, но и эмоциональный открытый сотрудник не пришел им на смену. До сих пор под личиной искусственной улыбки скрывается призрак технократизма. По-прежнему никого не волнует, насколько комфортно чувствует себя сотрудник. А даже если такой вопрос имеет место, то только с целью услышать ответ: «Прекрасно». В противном случае такой сотрудник входит в разряд проблемных. Ежедневно в СМИ говорят о стрессах на работе, но никто не говорит об их истинной причине. Со временем негативные эмоции накапливаются, превращая само слово «работа» в нечто отвратительное.

Вышеописанные механизмы приводят к формальному участию в тренингах, отказу от выполнения упражнений или другим формам психологической защиты. При попытке их преодоления начинают проявляться первые признаки подавления эмоций. Как правило, большинство тренеров не имеют психотерапевтической практики. Не зная, что делать, они пытаются обойти такие острые углы, оставляя участника тренинга наедине со своими проблемами.

С нашей точки зрения, не стоит останавливаться перед возможным проявлением неадекватного аффекта. Человек не только может, но и должен дать выход своим эмоциям. Но в этом случае важно дать четкое пояснение причин эмоциональной реакции и нормальности ее возникновения.

В процессе нашей работы интервенция катарсиса в большинстве случаев оказывала позитивное воздействие на дальнейшую работу. Обычно за эмоциональной разрядкой одного участника шла целая серия таких реакций. При этом с каждым разом она носила все более конструктивный характер. В то же время встречались единичные случаи, когда вслед за бурным аффектом участник покидал группу.

**Самораскрытие.** Тренинг является благодатным полем для возрастания и раскрытия бутона личности каждого из участников. Но такой процесс возможен при максимально благоприятных условиях. При негативных воздействиях со стороны группы такой процесс замедляется или вообще отсутствует.

Благодаря самораскрытию возможны другие групповые процессы. В результате становится возможен обмен опытом и знаниями. При этом участник тренинга становится частью группы, способным отдавать и получать информацию от других участников. При этом происходит разрушение старых стереотипов и формирование новых, более адаптивных форм поведения.

Самораскрытие должно проходить равномерно. При его отсутствии возникает недостаток доверия и участники коммуницируют под маской на



уровне социальных стандартов, которые приветствуют общепринятые нормы и расправляются с формами, не относящимися к ним.

Излишнее самораскрытие также имеет свои недостатки. Оно влияет на подавление активности других участников, тех, кто не способен показать наружу свои знания, опыт и чувства.

В процессе самораскрытия участник тренинга сбрасывает с себя защитную мантию и предстает перед группой в истинном виде. При удачном стечении обстоятельств взамен на дезадаптивные механизмы защиты он получает неповторимый личный опыт.

Все перечисленные факторы, оказывающие влияние на работу группы, могут существенно повлиять на эффективность тренинга.

Вместе с тем группа может оказывать не только позитивное, но и негативное влияние на участника. В первую очередь к проявлениям таких влияний относится социальное торможение и конформизм.

Социальное торможение. Термин «социальное торможение» принадлежит Флойд Олппорту, который в 1920 году применил его к явлению ухудшения деятельности индивида в составе группы. Согласно экспериментальной теории Роберта Зайонца, человек в присутствии других людей склонен к улучшению результативности привычных действий и к снижению результативности в выполнении новых задач. Это наблюдение является чрезвычайно важным для тренинговой работы, так как основной задачей тренера тренинга является выработка новых умений и навыков. Одним из вариантов преодоления данного барьера может быть внимательное наблюдение за группой с последующим выявлением специализации отдельных ее членов в тех или иных упражнениях и почти категорического их отказа от выполнения непривычных заданий. Выявив такие закономерности, их необходимо проанализировать и скорректировать в процессе работы.

Конформизм (Эффект Аша; Эффект Эша). Изменение поведения или мнений человека под действием доминирующих тенденций в группе. По сути, данное явление является социализирующим фактором и в обыденной жизни помогает человеку стать частицей сообщества. Другими словами конформизм есть гиперболизированный вариант адаптивности. Впервые данное явление было экспериментально доказано М. Шерифом в 1937 г. Термин «конформизм» принадлежит ученику Курта Левина, Соломону Аш.

Интересен тот факт, что на тренинге могут возникать конформистские наклонности даже у личностей, которые в обыденной жизни его не проявляют. Причиной таких изменений может служить ряд факторов:

- неуверенность в своей компетенции касательно вопросов, обсуждаемых на тренинге;
- отсутствие на тренинге различий в социальном статусе;
- необходимость менять закоренелые стереотипы.

Негативная сторона конформизма на тренинге кроется в торможении индивидуальной активности и в отсутствии личных опытных приобретений. По-

этому явления конформизма также следует вовремя отслеживать и подвергать коррекции. Наиболее распространенными способами такой коррекции будет демонстрация данного явления и периодическая адресация вопросов не ко всей группе, а непосредственно к участникам, склонным к конформизму.

**Численность участников малой группы.** Подход к понятию «малая группа» широко отличается и трактуется в разных областях знаний. С точки зрения классической психологии, можно говорить о малой группе, начиная с диады, т.е. с двух участников. Однако в условиях тренинга такая группа не может быть достаточной в связи с невозможностью проявления всех межличностных взаимодействий. Так, исчезает мнение большинства, нет противопоставления личного мнения общественному, усиливается влияние индивидуальных характеристик каждого из диады. Весь спектр возможных вариантов поведения в обсуждении вопроса будет ограничиваться либо согласием, либо конфронтацией. Как правило, такие группы легко распадаются.

При наличии в группе трех участников (триада) возникают первые признаки группового взаимодействия. Как правило, рано или поздно происходит сближение двух участников с вытеснением третьего. Исключенный участник может принять одну из следующих ролей: безучастного посредника, оппортуниста, который использует других в своих интересах, и тактику следующего принципу: «Разделяй и властвуй». В то же время группа продолжает быть несостоятельна и процесс группового тренинга превращается в банальное индивидуальное консультирование.

При увеличении до 4 человек срабатывает правило четных чисел сверхмалых групп. Согласно этому правилу в четных группах чаще происходят разногласия, приводящие к распаду группы на фракции. Во фракциях начинает доминировать один из участников и повторяется ситуация, аналогичная из диады. С дальнейшим ростом количества участников увеличивается количество разногласий с падением остроты их заряда.

В группах из пяти человек не отмечаются перечисленные проблемы, характерные для групп с меньшим числом людей. Напряженность в таких группах уменьшается. Как правило, группа удерживается целостной, а при образовании фракций диссиденты получают поддержку. В процессе работы проявляется весь спектр межличностных взаимоотношений.

Верхний предел малой группы, по мнению различных специалистов, колеблется от 7 до 20. Сверх этого числа малая группа достигает своей критической массы и начинает распадаться на малые подгруппы либо превращается в так называемую большую группу. Но в отличие от малой группы в ней начинают действовать совсем иные законы, согласно которым на смену индивидуальных характеристик приходит явление общественного сознания.

**Нормы тренинговой группы.** В основном нормы тренинговой группы формируются самой группой и являются отражением ее зрелости. Концептуальным является неправильным навязывание внешних правил и норм. Они должны исчерпываться тем минимумом, без которого станет невозможной ра-

бота по достижению поставленной цели. Конечно, такие правила и нормы будут зависеть от цели создания группы. Однако несмотря на это, существует ряд принципов, которые присутствуют практически в любой малой группе.

**"Здесь и теперь"**. В процессе тренинга совершенно безболезненно можно теоретизировать на тему событий, которые происходили или будет происходить в будущем. Но такой подход никогда не приведет к каким-либо координатным изменениям в практическом опыте и знаниях участников тренинга. Вся суть и основная ценность тренинговых занятий состоит в приобретении личного опыта непосредственно на тренинге. Именно поэтому сотрудникам сообщается правило, что все обсуждения и проработки должны касаться того, что происходит непосредственно на тренинге. Совершенно неприемлемыми являются заявления типа «я отработаю это потом», «на рабочем месте у меня всегда получается лучше, чем здесь» и т.д. Данный принцип позволяет не только приобрести бесценный личный опыт, но и посмотреть критично на свои успехи и недостатки в работе.

**Открытость.** Только имея достаточно высокую степень открытости, можно выявить, а затем справиться с существующими профессиональными и личностными проблемами участников группы. Но было бы неразумным ожидать такую степень открытости сразу и как само собой разумеющееся, ведь жизнь диктует необходимость защищать свои слабые места. Поэтому для достижения такой открытости человек должен ощущать полную безопасность. Но от одних заверений тренера у здравомыслящего человека такого ощущения не возникнет. Необходимо поэтапное раскрытие каждого участника. На тренера возлагается миссия контролировать равномерность этого процесса. Так, если один участник раскроется больше других, он может стать посмешищем и как следствие негативным опытом того, что не нужно выносить на поверхность свои проблемные моменты. С другой стороны, если на фоне открытости всех участников окажутся те, кто не поспел за всей группой, мы получим скептиков и изгоев. Помимо равномерного раскрытия всех участников тренинга, полезным будет аргумент о том, что неудачи, которые может потерпеть участник на тренинге, не являются катастрофическим, что они будут поняты и исправлены. В то же время такие неудачи в жизни могут иметь самые непредсказуемые последствия.

**Принцип «Я».** Идентификация с группой ни в коем случае не должна отразиться на самоидентификации участника. В нормально построенном групповом процессе каждый участник является элементом созвездия и звездой в отдельности. Нужно понимать, что группа это всего лишь инструмент решения персонифицированных проблем. Исходя из этого, будет правильным пресечение обобщающих высказываний типа «мы думаем», «существует мнение», «большинство людей», «здесь было сказано» и т.д. В групповом процессе каждый должен говорить за себя и о себе, а обращаясь к другим, он всегда должен конкретизировать, кого именно он имеет в виду.

**Активность.** Активное участие в тренинге должно стать культурной нормой тренинговой группы. При этом нужно следить, чтобы активность была равномерной. Зачастую случается так, что одни участники тренинга могут быть гиперактивны и подавлять продуктивность остальных. В то же время найдутся и те, которые решат отсидеться и полностью выпадут из группового процесса. И одни и другие приводят к снижению эффективности группы. Для ограничений излишней активности можно воспользоваться переадресацией, установлением временных рамок на каждого участника, установлением последовательности и т.д. Для активации пассивных участников возможно персонифицированное обращение, постоянная апелляция к личному мнению, просьбы прокомментировать происходящее и т.д. Но случается и так, что несмотря ни на что, участники могут отказываться от активного участия в тренинге. При этом необходимо тщательно проанализировать причины такого поведения. И в самом крайнем случае можно попросить участника покинуть группу. Лучше пожертвовать одним, чем деморализовать и потерять всю группу.

**Конфиденциальность.** С самого начала тренинга всем участникам должны быть объяснены правила конфиденциальности. Согласно им участник тренинга не имеет право разглашать все происходящее на тренинге. Безусловно, он может делиться полученной информацией и сделанными выводами касательно личного тренингового опыта. Конфиденциальность в первую очередь касается успехов и неудач других сотрудников, пробелов в их знаниях, личных переживаний и пр. Все, что говорилось или делалось в группе другими участниками, должно остаться внутри группы. Выполнение данного требования создаст в группе атмосферу доверия и существенно облегчит групповой процесс.

**Равенство.** Для тренинга все участники равны. Переходя порог за пределами тренингового зала, необходимо оставлять должности, заслуги, возраст, пол и пр. После этого должны быть приняты единые нормы обращения: на «ты» или на «вы», по имени или по имени и отчеству. Не принципиально как это будет совершаться, главное – соблюдение единого принципа.

### **6.3. Ролевые игры**

Наверное, одним из самых распространенных и самых интересных методов, используемых в бизнес-тренингах, можно назвать ролевые игры. Ролевые игры могут быть спонтанными, тематически-центрированными, личностно-центрированными, развивающими уверенность в себе и т.д.

**Спонтанные игры** могут возникать как по инициативе тренера, так и по инициативе участников. В основном они не запланированы, поэтому решение об их выполнении возникает в том случае, если есть необходимость на практике закрепить какие-либо навыки.

**Тематически-центрированные игры**, как правило, хорошо продумываются и планируются заранее. Такие игры являются неотъемлемой частью, позволяющей перевести полученные теоретические знания в практическую плоскость.

**Личностно-центрированные игры** ориентированы на решение личностных проблем участников. Так или иначе особенности личности с ее плюсами и минусами отражаются в выполнении повседневной работы. Можно долго работать над приобретением профессиональных навыков, но так и не добиться успеха без учета особенностей личности человека. Времена технократического подхода давным-давно показали свою неэффективность и ушли в прошлое. Участие в личностно-центрированных тренингах позволяет человеку понять, где в его работе заканчивается часть профессиональная и где берет начало личностная. При этом разносторонний анализ личностных проблем участника позволяет ему изменить некоторые паттерны своего поведения или хотя бы наметить пути улучшения. Такие игры могут иметь самые разнообразные цвета и оттенки, начиная от психодрамы и заканчивая бихевиоральными методами.

После проведения любого типа ролевой игры наступает этап ее анализа. Данный этап состоит из двух основных ступеней. Во-первых, необходимо глубоко проанализировать ход самой игры, а во-вторых, результаты такого анализа нужно экстраполировать в реальную практическую плоскость. Для этого производится перебрасывание максимального количества мостиков от явлений игры к явлениям, имевшим место в жизни.

Джеффри Митчеллом была предложена стандартизированная методика процесса анализа ролевых игр, которая получила название «дебрифинг». Преимуществом дебрифинга является четкая связь между первоначальными целями ролевой игры и обзором окончательных результатов.

Дебрифинг реализует следующие функции:

- вывести участников занятия из разыгранных или анализируемых ролей;
- внести ясность в происходящие события (на уровне фактов);
- устранить возникшие недоразумения и исправить ошибки;
- снять напряжение (тревогу, беспокойство) у тех обучаемых, которые находятся в таком состоянии;
- выявить возникшие установки, чувства и перемены в участников тренинга в ходе, например, ситуационно-ролевых игр;
- дать возможность участникам занятия развить в себе способности к самонаблюдению и самоанализу и продемонстрировать их;
- усовершенствовать навыки ведения включенного наблюдения;
- соотнести итоговый результат с первоначально поставленными целями;
- проанализировать, почему события происходили именно так, а не иначе;
- сделать выводы по итогам анализа поведения и действий студентов;
- закрепить или откорректировать усвоение новой информации;
- наметить новые темы для размышления и подготовки к следующему занятию;
- установить связь с предыдущими и последующими занятиями и т.д.

На наш взгляд, основным преимуществом дебрифинга является постепенный вход и выход из игры. В случае резкого перехода возникает разрыв с реально-

стью и дальнейшие сложности с применением полученных навыков. При этом игра остается игрой, а жизнь остается жизнью. В процессе дебрифинга участнику важно суметь абстрагироваться от конкретной игровой ситуации, проанализировать ошибки и сделать практические выводы, которые должны привести к достижению основной цели данного упражнения.

В свою очередь тренер должен обеспечить непрерывный и самое главное плавный переход от игры к дебрифингу. Учитывая тот факт, что дебрифинг является эффективным только в том случае, если он проводится с должной скрупулезностью, его нужно планировать только тогда, когда есть возможность уделить ему до двух третей от общего времени, запланированного на игры.

#### **6.4. Тренинг без тренера.**

Учитывая тот факт, что тренинг является краткосрочным обучением, мы часто рекомендуем руководству компаний проводить систематические тренинги без тренера. Такой метод позволяет закрепить полученный на тренинге опыт без дополнительных расходов. На нем можно обменяться опытом и обсудить общие проблемы. Наряду с этим предотвращается зависимость сотрудников от тренера, и открываются пути к большему проявлению инициативы и самостоятельности.

Но, несмотря на приводимые аргументы, руководство многих компаний высказывает ряд опасений, которые можно объединить в следующие группы.

1. Тренинг потеряет деловую направленность и превратится в «посиделку».

Ряд участников самоустраняться от работы, а другие начнут обсуждать посторонние вопросы.

2. Отсутствие арбитражного влияния на группу приведет к доминированию не всегда правильных идей неформальных лидеров и как следствие могут быть деморализованы устои компании.

3. Без участия тренера группа может неправильно трактовать ряд вопросов и приходить к ошибочным суждениям, отчего такие встречи не только не принесут пользы, но и могут носить деструктивный характер.

Данные аргументы нельзя назвать пустыми. Очевидно, что они основаны на практическом опыте управления коллективом. Поэтому во избежание подобных последствий необходимо обратить внимание на следующие рекомендации.

1. Подобные тренинги должны проводиться в рабочее время.

2. Должны быть поставлены четкие цели и прописана программа тренинга.

3. Необходимо вести протокол тренинга, в котором фиксировать все происходящее и окончательные выводы.

4. Полезно назначить сотрудников, ответственных за организацию (но, ни в коем случае за ведение) тренинга.

5. Продумать меры поощрения и наказания за степень активности и результативность такого мероприятия.

Указанные рекомендации позволят не допустить предполагаемых проблем и сделать доступным этот довольно эффективный и экономный метод повышения квалификации сотрудников.

## Глава 7

### НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

#### 7.1. Учет времени во время тренинга

Уже при подготовке тренинга нужно четко спланировать продолжительность всех теоретических и практических упражнений. При этом всегда целесообразно выделить порядка 1/5 от общей продолжительности тренинга на непредвиденные ситуации. Конечно, это много, и со временем можно будет довести этот запас до 5-10%, но на начальных этапах и при проведении новых тренингов лучше не рисковать. Тренинг обязательно должен быть разбит на блоки и подблоки. При этом величина шага деления будет зависеть от того, насколько часто вы проводили данный тренинг и насколько вы можете чувствовать равномерность временных затрат. Данный способ позволит при необходимости ускорить процесс без потерь эффективности тренинга. В противном случае, может возникнуть ситуация, когда вы глубоко проанализируете одни, и совсем не останется времени на другие. Вследствие неполноты тренинга будет потеряна его результативность.

Начало тренинга должно произойти четко в назначенное время, но ни минутой раньше, ни минутой позже. Несмотря на рекомендации некоторых авторов запланировать время, в течение которого необходимо ожидать опоздавших и решать технические неурядицы, мы с полной уверенностью считаем это абсолютно недопустимым. Во-первых, потому что вовремя пришедшие участники не обязаны тратить свое время на ожидание опоздавших. Принятие интересов неорганизованных сотрудников приведет к деморализации группы и к выработке деструктивных форм поведения. Другое дело, что на начало тренинга не стоит планировать рассмотрение ключевых вопросов. Что же касается технических неурядиц, то в таком случае тренер должен извиниться перед участниками и вернуть их деньги.

Перерывы, как и начало тренинга, должны четко соблюдаться. Если вы не хотите прерывать обсуждение каких-либо важных вопросов на полуслове, организуйте работу так, чтобы не пришлось этого делать. Затягивание времени начала перерывов приведет к астенизации группы. Окончание перерыва также должно четко регламентироваться. В противном случае вы будете собирать участников больше времени, чем читать тренинг.

Окончание тренинга должно быть в четко запланированное время. Из наших наблюдений было отмечено, что даже если формальная часть тренинга заканчивается вовремя, то после этого всегда возникают какие-либо организационные вопросы, раздача сертификатов и т.д.

Если после тренинга планируются фуршеты, они должны быть также запланированы и указаны в программе.

## 7.2. Перерывы во время тренинга

Как говорилось ранее, перерывы должны быть четко спланированы и регламентированы еще до начала тренинга наряду с основным материалом. Перерывы могут сопровождаться кофе-брейком. Некоторые участники устраивают его в каждый перерыв. Но учитывая, что частота перерывов может быть разная, мы рекомендуем руководствоваться промежутками времени. На наш взгляд, кофе-брейки должны устраиваться не чаще чем через 3 часа. Перерывы во время кофе-брейков могут быть несколько продолжительнее обычных перерывов и достигать до 30-40 мин. Минимальное меню должно содержать чай (без добавок), кофе, сахар, воду (без газа). Но если бюджет позволяет, то будет совершенно не лишним включить разнообразные бутерброды, выпечку, свежие фрукты, сок, газированную воду (сладкую и минеральную). При количественном определении необходимо учесть сезонность и делать летом больший акцент на прохладительных напитках и фруктах, а зимой – на горячих напитках и высококалорийных блюдах.

Один из перерывов должен подразумевать обед. Нельзя превращать обед в расширенный кофе-брейк. Он должен быть представлен не менее чем тремя основными блюдами: холодные закуски, горячее, десерт. Если нет возможности организовать обед, об этом нужно предупредить заранее и сообщить информацию о близлежащих заведениях, в которых можно пообедать (желательно с приблизительным диапазоном стоимости комплексного обеда).

В то время, как участники тренинга отдыхают, тренера проводят совещание. В процессе совещания должны обсуждаться следующие вопросы:

- качество подачи материала;
- реакция группы;
- атмосфера и динамика группы;
- ошибки, допускаемые тренером и участниками;
- обратный материал, получаемый от группы;
- психологические и квалификационные характеристики отдельных участников;
- необходимые изменения, которые стоит внести в продолжение тренинга (сокращения, дополнения, реструктуризация);
- получение дополнительной информации, которую затребовали участники во время очередного блока (статистические данные, ссылки на документы и т.д.).

В то же время может возникнуть ситуация, что во время перерыва некоторые из участников захотят задать вопросы тренеру, что является совершенно недопустимым. Во-первых, тренер не сможет обсудить со своими коллегами все текущие вопросы, отчего ухудшится качество тренинга. Во-вторых, могут быть заданы вопросы, которые могут интересовать всех участников, а ответ получит только часть из них. В-третьих, некоторые участники не желают проявлять активного участия во время тренинга, рассчитывая на получение информации в «кулуарах», что вредит групповому процессу. И наконец, во время перерыва сотрудники должны отдыхать, чтобы со свежими силами воспринять последующую информацию.



### **7.3. Дресс-код на тренинге**

Относительно этого вопроса существует масса противоречивых мнений. Некоторые считают, что на тренинг нужно приходить в свободном стиле, другие предпочитают выдерживать повседневный стиль, принятый в компании. Иногда, специально для тренинга заказывается одежда с символикой компании (футболки, кепки, галстуки и т.д.).

Но именно в отношении этого вопроса не стоит ломать копья, так как ответ на этот вопрос прозрачен и прост. Мы абсолютно уверены, что предписание к стилю одежды на тренинге должно соответствовать тематике тренинга. Одна из главных задач тренинга сделать его максимально приближенным к реальности, поэтому и одежда должна быть соответствующей. Так, например, если тема тренинга посвящена каким-либо вопросам прямых взаимоотношений с клиентом, следует прийти в костюме. Если тема касается управления временем, то нужно одеться так, как принято одеваться в офисе. На тренинг, посвященный вопросам креативного мышления, можно одеться в свободном стиле. Когда речь идет о командообразовании и мотивации, полезно одеться в стилизованную корпоративную одежду.

О дресс-коде необходимо сообщать заранее и четко контролировать его выполнение, имея в виду, что это важный элемент того минимума порядка, без которого невозможно серьезно относиться к работе.

### **7.4. Видеозапись в процессе тренинга**

Видеозапись во время тренинга имеет двоякую пользу. С одной стороны, это наиболее полный протокол тренинга и бесценный материал для дальнейшего анализа и совершенствования. С другой стороны, на основании записи упражнений возможен очень тщательный разбор и коррекция поведения участников.

Но, несмотря на все позитивные стороны, видеозапись во время тренинга имеет некоторые моральные и правовые ограничения.

Планируя видеозапись, сначала необходимо получить разрешение руководства компании и желательно в письменном виде. В случае если тренинг является открытым, такое согласие должен подписать каждый участник. Участники корпоративного тренинга также должны быть проинформированы о том, что будет вестись видеозапись, а также с какой целью это проводится.

Несмотря на разъяснительную работу, в лице некоторых участников будет встречено некоторое сопротивление и настороженность. Однако через короткое время это явление, как правило, проходит.

### **7.5. Типы участников и способы работы с ними**

Существует множество типизаций участников тренинга. Наиболее часто встречается их психологическое деление по темпераменту, характеру, особенностям личности. На наш взгляд, такие подразделения имеют скорее научную, чем практическую ценность. Любой опытный психолог всегда скажет, что при ог-

раничении времени работы одним – двумя днями очень трудно определить такие характеристики, а сложную сеть взаимоотношений между ними вообще невозможно. Естественно говорить о том, чтобы использовать этот материал в процессе работы, вообще не приходится. Также, в этой связи необходимо отметить редкую встречаемость чистых психологических типов. Безусловно, можно определить их мозаичную структуру с помощью сложных диагностических методик, однако их трудоемкость и слабая применимость к единичному тренингу не дает оснований для активного использования. Что же касается методик по типу «начертите любую геометрическую фигуру...», то без улыбки такие методики сложно комментировать.

Есть и такие типизации, которые скорее вызывают огорчение и сожаление, чем улыбку или смех. Например, это деление на «альпинистов», «ворчунов», «лузеров» и т.д. Такие деления являются не только абсолютно бесполезными, но и вульгарными.

Мы не считаем, что необходимо относить к каким-либо делениям участников группы. Каждый из них представляет собой достаточно сложную личность, и задача тренера найти подход к каждой из них. Другое дело, когда мы говорим об участниках, способных привести к деструкции всего тренинга.

Как писал Л.Толстой: «Все счастливые семьи счастливы одинаково. Каждая несчастная семья несчастна по-своему». То же можно сказать и о проблемных участниках. Они самобытны и поддаются некоторому делению. По степени активности в литературе имеет место деление на сложных и трудных участников.

Сложные участники представляют собой людей, особенности поведения которых могут помешать и им, и всей группе вынести максимум пользы от проводимого тренинга, а стандартные мероприятия могут оказаться даже в какой-то степени травматичными. Такие личности не проявляют активных антигрупповых действий, однако в рамки стандартной группы они вписываются слабо. Исходя из стереотипов поведения на тренинге, ряд авторов классифицируют сложных участников следующим образом:

- человек, любящий разговаривать либо комментировать происходящее вслух;
- человек, стремящийся стянуть общее внимание «на себя»;
- постоянно обиженный, брюзга;
- неуверенный в себе и вечно стесняющийся человек;
- постоянно молчащий человек.

В отличие от сложных, трудные участники активно создают проблемы тренеру и группе в целом. Также на основании особенностей поведения на тренинге в литературе такие участники подразделяются на:

- любителей прерывать выступающих;
- негативистов, активно отрицающих любые новые предложения;
- лиц, постоянно демонстрирующих свое интеллектуальное превосходство, как над слушателями, так и над тренером.

Безусловно, такие участники имеют место. Однако указанное разделение, несмотря на свою наглядность, страдает недостатком учета причинно-следственных связей. Так, низкая квалификация тренера или консультанта увеличивает число «справедливо недовольных участников», в то же время у опытного тренера даже очень трудные участники проявляют терпимость. Другое дело, когда речь идет о социопатах. Такие участники не способны соблюдать принятые в обществе нормы поведения, отвечать за свои поступки и уважать чужие права. При этом подобные участники совершенно лишены критического восприятия своего поведения.

Для социопата не существует привычной системы ценностей. Он с легкостью пренебрегает чужими чувствами, просьбами, желаниями. Психическое равновесие социопата способна нарушить любая мелочь: замечание, неосторожное высказывание, образ, цвет и т.д. Вслед за этим они приходят в ярость.

Важно отметить то, что социопат знает, как необходимо себя вести, но его это не интересует. Социопат может завоевать уважение и любовь людей мягких, склонных к подчинению и зависимому поведению. Наклонность социопатов к подчинению себе других людей периодически позволяет им занять руководящие позиции.

При попадании в тренинговую группу подобных участников вероятность успешного проведения тренинга практически отсутствует.

Предтренинговая подготовка может позволить исключить таких участников из будущей группы. В том же случае если все подобные участники все-таки оказались на тренинге, необходимо директивным способом произвести их отстранение от дальнейшего участия.

## **7.6. Контроль полученных знаний**

Согласно проводимым опросам, до 40% компаний, заказывающих корпоративные тренинги, уделяет ключевое внимание оценке уровня полученных знаний.

Основными целями контроля знаний участников тренинга являются:

- определение качества усвоения участниками материала: уровень овладения знаниями, умениями и навыками, предусмотренными конкретным тренингом;
- обучение приемам взаимоконтроля и самоконтроля;
- усиление ответственности участников тренинга.

При соблюдении данных целей контроль знаний участников тренинга выполняет следующие функции: контролирующую, обучающую, диагностическую, прогностическую, развивающую, ориентирующую, воспитывающую.

**Контролирующая функция** направлена на выявление степени усвоения знаний и умений участниками тренинга. При этом определяется, насколько уровень полученных знаний достаточен для выполнения необходимых производственных задач, сравнивается планируемый результат обучения с достигнутым, устанавливается эффективность используемых в тренинге методов, форм и средств обучения.

**Обучающая функция.** В процессе контроля происходит актуализация и систематизация полученных на тренинге знаний. При этом происходит не только озвучивание материала, но и применение его к практическим заданиям.

**Диагностическая функция.** Анализ допущенных ошибок участников тренинга позволяет выявить оставшиеся пробелы и недочеты, а также порождающие их причины. Результаты позволяют произвести необходимую коррекцию методов и средств обучения.

**Прогностическая функция** позволяет предположить возможные ошибки в работе участников тренинга. Результаты прогноза можно использовать для профилактики ошибок и составления дальнейшего плана обучения.

**Развивающая функция.** Процесс контроля стимулирует мыслительные функции участников и активизирует желание к усовершенствованию своих знаний и навыков.

**Ориентирующая функция.** Контроль позволяет участникам лично почувствовать свои слабые стороны и понять наиболее приоритетные направления для развития.

**Воспитывающая функция.** Информация о том, что по окончании тренинга будет проведена оценка полученных знаний, склоняет участников к более ответственному отношению к обучению. Замечено, что участники, которые осознали всю серьезность дальнейшей оценки знаний, более дисциплинированы, аккуратны, честны. В процессе тренинга ими проявляется воля, настойчивость и систематическое участие.

Существует множество методов контроля. Не останавливаясь на всех, мы рассмотрим лишь те, которые наиболее применимы в тренингах.

**Устная проверка.** Как правило, такая проверка направлена на установление степени усвоения и понимания новых знаний. В зависимости от содержания она может проводиться по отдельным разделам тренинга или по областям знаний, которые были представлены. Методика устной проверки включает в себя две основные части:

- составление проверочных вопросов и заданий;
- ответ участников тренинга на поставленные вопросы.

При составлении вопросов необходимо понимать, что проверять нужно те знания, которые являются основой данного тренинга, или те, которые, как правило, трудно усваиваются участниками, но являются необходимыми для понимания основного материала.

Устная проверка считается эффективной, если она выявляет, насколько осознанно восприняты знания, если она позволяет выявить способность участника тренинга применить их в работе и при необходимости проявить самостоятельность и творчество.

Качество вопросов определяется тем, насколько широко задействуется мышление в процессе ответа на них. По этой причине при составлении вопросов необходимо добиться присутствия следующих направленностей:

- активизация памяти – воспроизведение изученного;
- активизация мышления – сравнение, доказательство, обобщение;
- активизация речи – умение лаконично высказать свою мысль;
- проблемные вопросы – способность применить знания в практической плоскости.

При подготовке формулировки вопроса необходимо соблюсти такие условия:

- каждый вопрос должен быть целенаправлен и логически завершен;
- вопрос должен быть предельно сжат, лаконичен и точен.

Второй составной частью устной проверки являются ответы на вопросы.

Для качественного выявления знаний, полученных участником в дидактике, выделяется два условия:

- 1) участнику тренинга никто не мешает (любые комментарии тренера и группы происходят после ответа);
- 2) создается обстановка для лучшей активации интеллектуальных сил.

В процессе оценки следует обращать внимание на:

- полноту ответа;
- последовательность изложения;
- качество речи.

Хотим еще раз обратить внимание на то, что устный контроль, как и любые другие виды контроля, необходимо готовить. В процессе опроса совершенно не допустим экспромт как в отношении содержательной, так и в отношении структурной части.

**Проверка письменно.** Преимуществами данного метода являются:

- большая объективность по сравнению с устной проверкой;
- экономия времени (в результате одновременного охвата большого числа участников).

Применение данного метода проверки позволяет:

- оценить знания теоретического материала;
- оценить возможность применения теоретического материала к решению практических задач;
- произвести контроль сформировавшихся навыков.

Проведение письменной проверки включает четыре последовательных этапа:

- формулировку цели проверки;
- вычленение и подразделение основных направлений проверки;
- составление проверочных заданий.

Перед началом проверки участникам тренинга объясняется назначение и содержание проверки, а также правила выполнения заданий и оформления ответов. После этого задается время выполнения. Причем важно следить, чтобы все участники, проходящие проверку, начали в одно и то же время.

Во время выполнения заданий нужно следить за самостоятельностью их выполнения. Несмотря на взрослую аудиторию, по нашим наблюдениям процессы подсказок и списывания распространены достаточно широко.

По окончании письменной проверки проводится анализ ответов. Для увеличения эффективности такого анализа полезно составить оценочную схему. В схеме должны быть отражены все этапы, стороны и критерии оценки.

Тщательный анализ позволяет глубоко изучить структуру знаний отдельных участников и группы в целом. Он дает возможность проанализировать типичные ошибки, основные затруднения и установить пути их устранения.

**Проверка практических навыков.** Данная проверка позволяет оценить, насколько участники тренинга смогут применять полученные знания и навыки на практике. Такая проверка может проходить в лабораторных (аудитория) и в полевых (непосредственно на рабочем месте) условиях.

С целью системного подхода к оценке разрабатываются специальные контрольные листы. Их заполнение позволяет оценить работу сотрудника как по системности, так и по качеству выполнения каждого из элементов задания.

В практической деятельности тренера могут использоваться отдельные методы и их комбинации. При грамотном и творческом подходе к данному вопросу тренер может достаточно объективно и глубоко оценить результаты проделанной работы.

Вышеописанные методы реализуются посредством применения разнообразных средств. С каждым годом разрабатываются новые средства, позволяющие сохранить качество проводимого контроля при экономии временных затрат. К таким методам в первую очередь следует отнести тесты, получившие в настоящее время широкое распространение.

Данный метод имеет ряд несомненных преимуществ. Прежде всего это экономия времени. В краткосрочном образовании присутствует, как правило, достаточное количество участников, чтобы не было возможности проконтролировать их знания в индивидуальном порядке. Важным моментом тестирования является его объективность, что устраняет ощущение карательности данного мероприятия.

Как правило, тестовый контроль знаний прост – участникам тренинга выдается список вопросов с перечнем ответов, из которых они должны выбрать правильные. При умеренном количестве (10-50) вопросов за 10-30 мин может быть получен срез знаний группы вне зависимости от количества ее участников. При этом простое перемешивание последовательности вопросов в тестах позволяет избежать списывания.

Одним из недостатков тестовой методики является трудоемкость в составлении и обработке результатов. При составлении тестов они должны отвечать ряду общих требований: валидность, общепонятность, простота, однозначность, надежность.

**Валидность** теста – адекватность. Различают содержательную и функциональную валидность. Содержательная – говорит о соответствии теста сути выявляемых знаний. Функциональная – соответствие теста уровню оцениваемой деятельности.

**Общепонятность** говорит о том, что вопросы в тестах должны иметь однозначную трактовку, а ответы на них не должны быть размыты и двойственны.

**Простота.** Все вопросы в тестах должны иметь одинаковый уровень сложности. Измеримая глубина знаний и степень детализации также должны быть одинаковыми. Необходимо отличать понятие «комплексный тест» от понятия «трудный тест».

Первый уровень трудности подразумевает выполнение до трех операций в тесте. От трех до десяти дает основание отнести тест ко второму уровню сложности.

В зависимости от задач, которые ставит перед собой тренер, тесты могут быть легкими и трудными, равно как простыми и комплексными. Важно, чтобы тест не был неоправданно сложным за счет неудачных, замысловатых построений.

**Однозначность.** При оценке теста у экспертов не должно быть расхождения мнений относительно правильных ответов.

**Надежность** теста заключается в обеспечении устойчивости результатов при многократном тестировании. Надежность теста возрастает с ростом количества равнозначных вопросов, направленных на выявление знания той или иной единицы тренинга.

Созданный с указанными выше требованиями тест является достаточно тонким инструментом, позволяющим с большой достоверностью

препарировать качество и уровень полученных знаний. Однако существует ряд аспектов, не позволяющих тестам заменить стандартные методы контроля. Во-первых, даже при самой идеальной подготовке теста он является авторской методикой, и поэтому позволяет обеспечить высокое качество только в случае сопровождения тренинга автором теста.

Во-вторых, тестирование имеет большую долю формальности. За правильными ответами на вопросы может присутствовать совершенно искаженное понимание пройденных тем тренинга.

На сегодняшний день в соответствии с Болонским процессом происходит активное внедрение тестовых заданий в систему образования. Пожиная первые плоды такого подхода, начали визуализироваться проблемные вопросы, возникающие на основе наблюдения негативных сторон методики.

По нашему мнению, тривиальные и новые методы должны не исключать, а дополнять друг друга.

Что же касается проблемных тестов, то они, как правило, берут начало от безграмотного составления и использования данного метода.

## Глава 8

### ПОСТТРЕНИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Сам по себе тренинг это мероприятие, которое дает базисные понятия и показывает пути к дальнейшему развитию. Ключевое значение имеет работа, проводимая по его окончанию. Такую работу принято называть посттренинговой деятельностью. Мероприятия по посттренинговой деятельности могут включать:

- отчет о проведенном обучении;
- домашнее задание;
- задачки и руководства по самосовершенствованию;
- подписку на электронную рассылку тренинговой компании;
- отсроченное анкетирование;
- «горячую линию» для ответов на вопросы прошедших обучение;
- различные виды наставничества и абонентского обслуживания;
- профессиональное общение на открытых и закрытых Internet-форумах;
- приглашение на новые мероприятия.

#### 8.1. Отчеты о проведенном обучении

Ряд коллег не считают необходимым прописывать отчет о проделанной работе, у некоторых он не отличается от акта выполненных работ, а некоторые видят в нем исключительно «кость», которую нужно кинуть клиенту для подтверждения того, что деньги заплачены не зря, и дать «затравочку» на следующий тренинг.

Мы в своей работе видим отчет несколько иначе. В нашей работе отдельный тренинг является лишь частью общей миссии, которую мы привносим на рынок. Как уже говорилось, каждый тренинг подробно протоколируется с последующим глубоким анализом, как группы, так и тренера. Всякий раз мы стараемся понять, что было сделано хорошо, а что следует доработать. Постоянно думаем о том, что бы можно было сделать лучше. И, конечно, ключевой вопрос состоит в том, насколько тренинг помог в работе нашему клиенту, ведь для тренера осознание результативности работы есть явлением, вызывающим чувство удовлетворенности и состоятельности. По вышеуказанным причинам после каждого тренинга полезно составить внутренний отчет о проделанной работе. Данный отчет должен быть довольно подробный и стандартизированный. В итоге он и ложится в основу отчета о проведенном обучении.

Для клиента отчет должен быть не просто повествованием о происходящем, а скорее диагностическим заключением с рекомендациями по закреплению полученных навыков.

В предоставляемый отчет следует включить следующие разделы:

- цель и задачи проводимого тренинга;
- дата, время и место проведения;
- количественная и качественная характеристика участников;



- темы, которые были раскрыты на тренинге;
- проведенные практические упражнения;
- характеристика групповых процессов;
- позитивные стороны участников;
- негативные стороны;
- какая была проделана работа по устранению негативных сторон;
- результаты оценки полученных знаний;
- рекомендации по закреплению знаний;
- рекомендации по дальнейшим тренингам;
- общие выводы.

Данные рекомендации по формированию отчета являются приблизительными. Каждый тренер по своему разумению должен составить удобный для него и его клиента отчет. Однако, несмотря на полет творчества, важно понимать, что отчет - это документ и он должен придерживаться стандартной формы, давать ответы на вопросы и исключать пустые повествования.

## **8.2. Тренингозависимость**

Тренингозависимость может касаться как участников тренинга, так и компаний, которым оказывается услуга. Природа этих двух видов зависимости иная, поэтому их стоит рассматривать отдельно.

Зависимость участников тренинга можно рассматривать как одну из форм аддитивного поведения. Данное поведение характеризуется уходом от реальности путем искусственного изменения своего психического состояния посредством участия в тренингах и поддержания интенсивных эмоций.

Довольно распространенным явлением в начале тренинга является сложность, которую испытывают участники в процессе формулировки личных целей на тренинге. При подробном расспросе каждого отдельного участника видно, что от тренинга ожидают не только получения трудовых навыков, но и решения всевозможных психологических проблем. Наряду с другими это поиск помощи, поддержки и опоры, которые облачаются в самые разнообразные конструктивные формы. Безусловно, когда участник тренинга получает необходимый опыт и информацию, тем самым он получает необходимую поддержку и имеет некое желание продолжить свое обучение. Но совсем другое дело, когда после тренинга у участника возникает ощущение, что он может добиться успеха только в той мере, в которой он получает на тренинге нечто, что отсутствует в нем самом. При этом игнорируется возможность самосовершенствования любыми другими путями. Важно отметить тот факт, что участник полностью полагается на советы тренера. Он не пытается обрести независимость в своих действиях, а напротив, стремится избежать расставания. При таком отношении тренинг перестает быть средством, становясь целью, а тренер излишне идеализируется в плане значимости.

Тренинг не представляет собой сеанс психотерапии, и поэтому не к месту и не ко времени заниматься анализом и устранением аддективной формы

поведения. Однако и игнорировать его тоже нельзя. В данном случае уместным будет недопущение либо ограничение таких случаев. Для этого будет уместным выполнение следующих правил:

- добиться того, чтобы после тренинга участник понимал, что все достигнутые на тренинге успехи являются его заслугой;
- сохранять нейтральность своей личности для участников;
- стараться не выделять некоторых участников группы, уделяя внимание группе в целом;
- ограничивать на тренинге раскрытие внутренних переживаний участников;
- четко придерживаться правил абстиненции;
- стараться воздерживаться от выполнения роли родительских функций;
- показывать пути дальнейшего саморазвития.

Другой формой зависимости является зависимость компании от тренинговых услуг. С одной стороны, при хорошо выполненной работе вполне естественно, когда компания - заказчик хочет продолжить работу. Всегда существуют нерешенные проблемы, новые сотрудники, появление новой информации. И нет ничего зазорного, когда у тренинговой компании появляются постоянные клиенты. Но при этом мы имеем дело с взаимовыгодным симбиозом двух организаций. С другой стороны, речь может идти о паразитировании тренинговой компании «на теле» компании заказчика. Паразитизм заключается в том, что тренинговая компания не столько обучает сотрудников, сколько частично берет на себя их функции. Тренинг, по сути, показывает, какие умные тренеры и как они хорошо могут выполнять работу. При такой ситуации без помощи тренеров компания не может достаточно эффективно продолжать свое функционирование. Чем дальше это заходит, тем больше происходит вращение «паразита» во все жизненные функции компании. Конечно, в предыдущем пояснении допущена некоторая гиперболизация, но сделано это исключительно с целью фиксации внимания на этом важном вопросе.

Вместе с тем существуют и другие, более примитивные формы паразитирования. Так, например, когда на тренинге дается частичная информация, но не говорится «последнее слово», которое является мостиком для продолжения сотрудничества. Это подобно компьютерной программе без кода доступа. При повторном тренинге все повторяется. Опять делается полтора шага, при этом оставшиеся полшага остаются на следующий раз и т.д.

К одним из самых примитивных способов зависимости можно отнести постоянные обещания эффекта. Так, по окончании малоинформативного тренинга говорится о том, что в компании много проблем и что одного тренинга мало. Тренинги повторяются, а вслед за ними появляются все новые и новые проблемы. Время идет, деньги тратятся, а эффект так и не наступает.

В связи с изложенным выше, уважающая себя тренинговая компания, совместно с заказчиком, разработает реальные цели тренинга и приложит все

усилия к их достижению. После этого будут даны рекомендации, которые позволят сотрудникам самостоятельно усовершенствовать свой опыт и свои знания.

### **8.3. Дидактогения**

Дидактогения (от греч. *didaktikos* — поучительный, *genos* — происхождение). Данное явление является обратной стороной медали тренингозависимости. Понятие представляет собой негативное психическое состояние участника тренинга, которое отрицательно сказывается на его деятельности и межличностных отношениях, возникшее в результате нарушения такта со стороны тренера.

В процессе тренинга в связи с личностными особенностями тренера или по неосторожности и увлеченности учебным процессом тренер может осознанно или неумышленно проявить неуважительное отношение к участнику, прилюдно пошутить над ним, сообщить о недоступности для него материала и др. Все это является факторами, способствующими возникновению дидактогении. Помимо этого к факторам, вызывающим данное состояние, можно отнести учебный материал, содержащий информацию о неправильных моделях поведения и их последствиях. При этом большое значение имеют личностные особенности участника тренинга, его повышенная сензитивность (чувствительность), незрелость суждений и эмоций (инфантильность), несамостоятельность. Как ни странно, но одни и те же участники при разных условиях могут стать как жертвами зависимости, так и дидактогении.

## Глава 9

### КАК ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА?

Обучение персонала является достаточно затратным мероприятием, и не удивительно, что многие компании, проводящие тренинг, задаются вопросом, насколько себя оправдывают данные инвестиции. Существуют разнообразные математические подходы, но, как правило, они достаточно примитивны и не учитывают массу факторов, которые помимо обучения могут влиять на увеличение либо уменьшение доходов компании.

Существует также множество нематематических оценок с большей и меньшей фундаментальностью. Не останавливаясь на каждой из них, мы бы хотели рассмотреть модель 1959 года, которая была создана Дональдом Киркпатриком (Kirpatrick) и является классической и известной практически каждому тренеру. Автор модели выделяет четыре оценочных уровня:

- уровень 1 – реакция (reaction);
- уровень 2 – научение (learning);
- уровень 3 – поведение (behavior);
- уровень 4 – результаты (results).

**Реакция.** На этом уровне оценивается реакция участников на проведенный тренинг. Степень удовлетворенности от проводимого обучения отражается на уровне восприятия излагаемого материала. Учитывая, что решение о проведении корпоративных тренингов принимается руководством компаний, а сотрудники в некотором роде посещают его по принуждению, может сложиться впечатление о необходимости удовлетворить потребность непосредственного заказчика. Однако только реакция непосредственного участника тренинга имеет ключевое значение. Именно они реализуют навыки в практической деятельности, и от степени успешности такой реализации будет зависеть истинная удовлетворенность заказчика.

**Научение.** Под научением Киркпатрик понимает изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков в результате проведенного тренинга.

**Поведение.** Позитивные реакции и научение участников тренинга должны отразиться на изменении его поведения. Но качество проведенного тренинга и эффективность его усвоения не всегда сказываются на изменении поведения. Помимо этого большое значение имеют следующие условия:

- 1) желание участников изменить поведение;
- 2) наличие у участников знаний о том, что и как делать;
- 3) наличие соответствующего социально-психологического климата;
- 4) поощрение участников за изменение поведения.

**Результаты.** Результат это своего рода практический эффект от проведенного тренинга. Это та основная цель, ради которой он был проведен. Так, это может быть увеличение продаж, улучшение качества продукции, снижение количества ошибок, уменьшение текучести кадров.

По мнению Киркпатрика, оценка на этом уровне самая сложная и дорогостоящая. Вот несколько практических рекомендаций, которые могут помочь в оценке результатов:

- если возможно, использовать контрольную группу (не проходившую обучение);
- проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметны;
- проводить оценку до и после программы (если это возможно);
- провести оценку несколько раз в ходе программы;
- сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки и стоимость получения этой информации (автор считает, что проведение оценки на 4 уровне не всегда целесообразно в связи с ее высокой стоимостью).

## Глава 10

### ИГРОКИ ТРЕНИНГОВОГО РЫНКА

На сегодняшний день в Украине оказание тренинговых услуг многолико и колоритно. С одной стороны, это свидетельствует об отсутствии системы и порядка, что дает широкое поле для промысла авантюристов. С другой стороны, некоторая доля аматорстава не может быть отнесена к авантюризму. Такая свобода наряду с негативными проявлениями несет в себе много нового и креативного, чем не может похвастаться ни одна из традиционных форм обучения. Большинство игроков тренингового рынка можно отнести к одной из ниже приведенных групп:

- отечественные тренинговые компании;
- представительства иностранных учебных центров и тренинговых фирм;
- отечественные независимые тренера и консультанты;
- консалтинговые компании;
- некоторые кадровые агентства;
- аутсорсинговые компании;
- некоторые учебные центры при ВУЗах.

Спектр оказываемых ими услуг достаточно широк и ввиду их аморфности сложно поддается классификации. Можно долго, но бесплодно рассуждать относительно плюсов и минусов каждой из них. Но в любом случае при реальном рассмотрении мы можем найти как очень полезные и результативные, так и абсолютно безграмотные тренинги в каждой из них.

## Глава 11

### СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ТРЕНИНГОВ

Несмотря на то что тренинговые компании, как правило, не ставят перед собой цель знать все на свете и для подготовки тренингов используют внешних специалистов разных областей, так или иначе формируется некая специализация. В редком случае специализация происходит по типу тренингов («техника продаж», таймменеджмент» и т.д.). Зачастую направленность тренингов касается отдельных рынков. Поэтому в соответствии с классификацией рынков можно говорить о специализации той или иной компании на том или ином рынке. В то же время единой классификации рынков не существует. На наш взгляд, наиболее адекватным было бы использование их разделения по функциональному признаку, основанном на экономическом назначении объектов рыночных отношений. Таким образом, тренинговые компании могут специализироваться по следующим направлениям:

- рынок товаров и услуг;
- рынок труда;
- финансовый рынок;
- информационный рынок;
- рынок недвижимости;
- валютный рынок.

Каждый из перечисленных рынков отличается не просто особенностями тренингов, а набором тренингов вообще.

Из всех перечисленных сегментов наибольшее распространение тренинговые услуги получили в области рынка товаров и услуг. В свою очередь рынок товаров и услуг имеет ряд моделей, отличающихся тем, кто выступает в качестве продавца, а кто в качестве клиента. Согласно указанному принципу, рынок товаров и услуг разделяется на B2B, B2C, B2A, C2C, C2A, C2B, B2E рынки.

**B2B** (business-to-business, или бизнес для бизнеса) – это рынок, на котором одни компании приобретают у других товары, и услуги, используемые для изготовления других товаров и услуг. Основными отраслями такого рынка являются: сельское, лесное и рыбное хозяйство, горнодобывающая промышленность, строительство и т.п. Основные направления тренингов: Маркетинг B2B, трейд-маркетинг, деловые рынки, сегментация деловых покупателей, маркетинг производителя и оптового торговца, работа с лицами, принимающими решение, алгоритм закупок, структура портфеля покупателя, CRM-системы, продакт-менеджмент, типы профессиональных

покупателей, работа с закупочным отделом, факторы, влияющие на выбор поставщика, анализ клиентских групп, особенности работы с дилерами, работа с персоналом клиентов, телефонный маркетинг и т.п.

**B2C** (business-to-consumer, или бизнес для потребителя) – рынок, на котором предлагают товары и услуги для конечного потребителя. В этом случае в качестве продавца выступает юридическое лицо, а в качестве покупателя – физическое. Как правило, на этом рынке продаются такие товары и услуги, как косметика, напитки, развлекательные мероприятия и т.д. Основные направления тренингов: форматы розничной торговли, методы продвижения в розничной торговле, мерчандайзинг, психология потребителя, ценообразование, продуктовый ассортимент, анализ товарных запасов.

**B2A** (business-to-administration) – бизнес, в котором в качестве продавца выступает юридическое лицо, а в качестве покупателя – государство.

**C2C** (consumer-to-consumer, или потребитель – потребитель) – это бизнес, в котором с обеих сторон взаимодействуют физические лица. В качестве примера можно привести частные объявления о продаже в газетах, торговые площадки, на которых физические лица продают продовольственные товары и т.д.

**C2A** (consumer-to-administration, или потребитель – администрация) – бизнес, в основе которого лежит взаимоотношение физических лиц с государственными службами.

**C2B** (consumer-to-business, или потребитель – бизнес) — в рамках такого бизнеса продавцом является физическое лицо, а покупателем юридическое лицо. Это может выглядеть в виде закупки компаниями у частных лиц растительного сырья, мяса тех или иных продуктов труда.

**B2E** (business-to-employee, бизнес – сотрудник). Такой вид бизнеса подразумевает собой взаимодействие между сотрудником и работодателем. К нему можно отнести весь спектр отношений, возникающих в процессе использования наемного труда.

Учитывая тот факт, что основная часть компаний, функционирующих на рынке Украины, работает по моделям B2B и B2C, наибольшее количество финансов на обучение находится именно в этих областях. А раз так, то и тренинговых компаний, сосредоточенных на этом направлении, большая часть.

Наконец, рассматривая отдельные товары и услуги, мы можем отметить, что нет необходимости их дробления. По нашему мнению, мало смысла в том, чтобы создавать тренинговую компанию, работающую исключительно с компаниями, торгующими рыбными полуфабрикатами или хлебобулочными изделиями. Такие товары на всех звеньях продаж имеют одинаковую специфику работы. Поэтому когда мы встречаем тренинги с подобными



названиями, мы расцениваем это как своеобразный маркетинговый ход, основанный на вере клиента в качество сверхсегментирования.

Другое дело, когда речь идет о высокоспецифических областях типа фармацевтики, антиквариата, драгоценностей, предметов искусства, сверхновых технологий и т.п.

Такие области имеют свои особенности, которые не дают возможности тренинговым компаниям быстро переключиться в данном направлении, что делает обоснованным включение узкой специализации.

Так, например, в фармацевтических компаниях присутствует ряд факторов, которые делают невозможным проведение тренинга специалистами, не подготовленными специально под данный рынок:

- жесткое влияние законодательства на все процессы продвижения лекарственных средств, начиная от регистрации и заканчивая использованием отдельных маркетинговых инструментов;
- высококвалифицированный персонал компаний, как правило, имеющий высшее медицинское образование;
- присутствие многоступенчатой градации промежуточных потребителей (научные деятели, администрация здравоохранения, врачи, фармацевтические дистрибьюторы, аптечные сети и т.д.);
- присутствие особых форм продвижения (клинические исследования, конференции, круглые столы и т.д.);
- законодательная регламентация рекламы и т.п.

Из рассмотренного видно, что тренинговый бизнес, как и любой другой, нуждается в сегментировании, которое, впрочем, не стоит доводить до абсурда. Узкая сегментация должна идти по пути от простого к сложному, т.е. от наиболее общих рынков к частным при приобретении необходимой классификации. Но самое главное это результат. Даже если тренер, работающий в одной области, перешел совершенно в противоположную, и его тренинги приносят эффект, то он не только может, но и обязан это делать и впредь.

## Глава 12

### ПРОДВИЖЕНИЕ ТРЕНИНГА НА РЫНКЕ

Продвижение нового тренинга должно начинаться одновременно с написанием его сценария. В крупных компаниях данным направлением занимаются специальные менеджеры по продажам данных услуг. В случае если компания не может себе позволить финансировать подобное подразделение, будет ошибкой перекладывать данную работу на плечи других сотрудников ввиду того, что может пострадать основная работа, а продажи будут неэффективны из-за некомпетентности сотрудников в данном вопросе. Поэтому, в случае отсутствия менеджеров по продажам, полезно прибегнуть к помощи других компаний, специализирующихся в направлении распространения подобных услуг.

Но вне зависимости от того, кто продвигает услуги, направление и характер их продвижения лучше продумать самостоятельно.

Из направлений продвижения можно назвать следующие:

- проведение премьеры нового тренинга для наиболее авторитетных компаний и специалистов (данное мероприятие должно проводиться бесплатно);
- получение от участников премьерных тренингов отзывов;
- экспертное освещение тематики нового тренинга в СМИ;
- информационное спонсорство по освещаемой теме;
- распространение бесплатных демо-версий тренинга, которые могут позволить заказчику ощутить практическую пользу от предлагаемого тренинга;
- информирование о новом тренинге на специализированных Internet-форумах;
- организация мастер-классов;
- проведение качественной электронной рассылки;
- открытое тестирование новых разработок;
- подробное описание нового продукта на собственном сайте.

Прямая реклама в таких случаях является составляющей частью общего комплекса мероприятий и наиболее эффективна для уже известных тренинговых компаний.

## Глава 13

### КАК ВЫБРАТЬ ТРЕНИНГОВУЮ КОМПАНИЮ?

Множество философов, мудрецов, ученых, которых знало человечество, не имело ничего, кроме собственных знаний и мудрости. Ни у кого нет эксклюзивного права на истину, и никто не может с абсолютной точностью провести грань между нужным и бесполезным. Все это верно, но рассуждая, таким образом, мы можем впасть в софистические заблуждения. Так или иначе все происходящее проявляет себя определенными признаками, на основании особенностей которых мы делаем вывод о том, хорошо это или дурно. Проводя параллели между теми или иными характеристиками тренинговых компаний и успешностью их работы, а также на основании аналогичных изучений наших коллег, мы вывели некие критерии, которые могут дать основание для предположения, что данная компания является хорошей. Итак, хорошая компания должна соответствовать следующим критериям:

- тренинги не могут быть похожи друг на друга как две капли воды;
- выясняются проблемы и ожидания заказчика;
- артистизм, гибкость, большая трудоспособность и эрудиция тренеров;
- полный ответ на все поставленные заказчиком вопросы при первом обращении;
- возможность передачи по факсу или электронной почте любой дополнительной информации;
- наличие перечня тренингов и их программ;
- наличие фотографии тренера и списка осчастливленных клиентов с их координатами;
- возможность предоставления скидок постоянным клиентам;
- наличие раздаточного материала, краткого описания и тезисов программы, которые вручают на тренинге каждому участнику;
- наличие у компании своего сайта;
- возможность бесплатной консультации с менеджером или психологом, которые определяют ваши истинные потребности и готовность пройти ту или иную программу.

Конечно, это далеко не полный перечень особенностей, на которые нужно обратить внимание. Однако, по нашему мнению, даже они могут помочь избежать затрат времени и денег на малоэффективное обучение сотрудников.

## Глава 14

### ТРЕНИНГ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНТАЛИТЕТ

Каждая этническая группа отличается друг от друга не только речью, внешностью, культурой, но и особенностями мышления. Этот факт нельзя игнорировать и в процессе обучения.

Особенности обучения в зависимости от национального менталитета изучает наука этнопедагогика. Данное понятие было введено в 60-х годах XX столетия для отражения этнических традиций в педагогике.

Применение банальных клише западных стран не может быть полностью ассимилировано в нашей стране. Как следствие обучающиеся украинцы будут постоянно находиться на пути к недостижимому идеалу, продуцируемому зарубежными идолами.

Наряду с этим обширная инвазия даже примитивного материала приведет к разрушению фундаментальных основ национальных наук. Как следствие мы можем потерять свое, не приобретя чужого.

Необходимость в комплексной адаптации образовательного стиля обусловлена особенностями педагогической практики, которые формировались в Украине на протяжении столетий.

Украинская образовательная ментальность основана на сотрудничестве, кордоцентризме, ориентации на внутренний мир, духовную жизнь человека, поэтичность мировосприятия.

Западноевропейская цивилизация имеет свои культурно-ментальные ценности. К ним можно отнести рационализм, прагматизм, индивидуализм, конкуренцию, экспансию, властвование и законопослушность. К наиболее отличительным чертам можно отнести опору личности исключительно на собственные силы.

Принимая во внимание приведенные отличия, актуализируется дуальность вопроса: отказаться от передового мирового опыта либо потерять самобытность и признать несовершенство многовековых ценностей нации.

На наш взгляд, необходимо производить интеграцию передовой информации и навыков, преломляя их сквозь особенности национального менталитета.

## Глава 15

### ТРЕНЕР

**Тренер** (англ. *trainer*, от *train* — воспитывать, обучать) — человек, профессионально занимающийся тренировкой различных умений и навыков в области коммерческой или околокоммерческой деятельности. Тренер осуществляет учебно-тренировочную работу, направленную на воспитание, обучение и совершенствование мастерства, а также развитие функциональных возможностей участников тренинга.

Согласно стандарту «The Competent Trainer Standard», который был разработан International Board of Standards for Training, Performance and Instruction. IBSTI, 1988, Vamngton, тренер должен:

- обладать способностью определять потребность группы в обучении и адаптировать материалы курса с учетом специфики работы компании и выявленных потребностей в обучении;
- знать аудиторию и ее ожидания;
- убедиться, что все необходимое для обучения наготове, имеется в наличии, находится в рабочем состоянии;
- обладать способностью, устанавливая доверительные отношения с аудиторией, вызывать доверие группы;
- быть в состоянии управлять обучающим процессом: управлять дискуссией, отслеживать групповую динамику и т.д.;
- продемонстрировать навыки эффективной коммуникации;
- обладать навыками эффективной самопрезентации (особое внимание «языку тела»);
- обладать способностью «схватить суть», уметь четко формулировать свои мысли;
- поощрять диалог;
- уметь вызывать энтузиазм обучающихся, их позитивное мышление, воодушевлять на применение знаний;
- уметь использовать и сочетать различные способы (мини-лекции, дискуссии, кейсы, письменные упражнения) и инструменты обучения (видеосюжеты, современные деловые игры);
- уметь пользоваться оргтехникой: ПК, проектором, мультимедийным проектором, видеомagneитофоном, видеокамерой;
- обладать способностью к анализу, способностью оценить, насколько успешно обучающиеся справляются с заданиями;
- быть способным к самооценке, уметь оценить точность установочных формулировок к заданиям для обучающихся, последовательность изложения, оценить, удастся ли достигать целей обучения;

- уметь максимально точно, полноценно и корректно представить информацию, полученную во время подготовки и проведения тренинга, в письменном или устном виде с анализом (интерпретацией) и оценкой результатов обучения.

Перечисленные компетенции тренера являются обязательными для данного рода деятельности, но не гарантируют его эффективность. В некотором роде работа бизнес-тренера является искусством, а его невозможно вогнать в формальные рамки. Так, например, художник должен владеть техническими навыками, но даже если он достигнет в этом совершенства, нет никакой гарантии, что работы такого художника будут нам по душе.

Огромная часть успеха работы зависит от определенной «изюминки» каждого тренера. Конечно, на основе глубинного анализа работы наиболее успешных тренеров (что было сделано в отношении психотерапевтов создателями НЛП) можно попытаться формализовать «изюминки». Но что это нам даст? Никогда невозможно с точностью сыграть кого-либо. А сама по себе игра в кого-то будет заметна и фальшива.

Каждому тренеру необходимо всегда оставаться собой, опираясь на сильные стороны своей личности.

### **15.1. Классификация тренеров**

В зависимости от личностных особенностей каждого тренера его работа приобретает некоторые оттенки, что позволяет все их разнообразие представить в виде определенных типажей тренеров.

С целью полноты описания мы объединили самые распространенные типологии отдельных авторов в единую классификацию тренеров.

**«Аккуратист».** Данный тип строит свою работу исключительно на существующих стандартах и правилах. Его основные догматы и аргументы истекают не из практики и здравого смысла, а из авторитетных мнений. Такой тренер ориентирован в своей работе не столько на производственную успешность тренинга, сколько на мнение руководства компании, которая заказала тренинг. К позитивным сторонам работы такого тренера можно отнести фундаментальный подход к теоретическому материалу и ортодоксальность используемых методов, что дает определенные гарантии в отношении валидности и достоверности полученных знаний. Негативной стороной является допущение множества мелких ошибок и невозможность решить индивидуальные проблемы участников. Также отрицательным можно считать отсутствие динамической адаптации тренинга к быстро меняющимся условиям рынка. Увы, но рынок не терпит снобизма. И наконец, выражаясь словами В.И. Ленина: «Слишком далеки они от народа».

**Воспитатель.** В данном случае в работе тренера доминируют психологические нотки неизжитых внутрисемейных проблем. На первый план

выходит идея о личной ответственности за каждого участника. Тренер принимает на себя роль родителя. С одной стороны, он пытается взять за все происходящее на себя ответственность, а с другой – лишает какой-либо инициативы участников тренинга. Он производит незримый обмен помощи неподчинением. В процессе тренинга подобный тренер дает проверенные практическим опытом клише, всячески помогает в нем разобраться, но не допускает вариантов других решений. Традиционализм в их понимании восходит в новые, но обязательно принятые до этого тренером постулаты. В отличие от аккуратиста он продвигается дальше, чем опора на существующих авторитетов, но останавливается на собственных ограничениях.

**Миссионер.** Ряд тренеров не оценивают тренинг в рамках существующих определений и рассматривают его в более широком смысле. Они рассматривают мир через призму тренинговых подходов и расценивают свою деятельность не столько как работу, сколько в качестве определенной миссии, которую они несут в жизнь. Все их попытки направлены на изменение жизни к лучшему. Миссионер видит тренинговые методы по-своему. Он смешивает воедино различные научные подходы, вклинивает в тренинг вопросы психологии, социологии, политологии и даже религии. Они, безусловно, привносят новую струю, однако в ущерб определенности и практичности. Да, их взгляды широки, однако взамен полной картине они дают только наброски. Наиболее адекватным местом приложения будут являться тренинги для высокообразованной аудитории, которая нуждается в выходе из «книжного» кризиса, в котором участники боятся, либо не могут выйти далее определенных рамок. Но в то же время, тренинги, которые должны иметь совершенно четкую алгометрическую ценность, будут пустыми и бесполезными.

**Новатор.** Работа тренера-новатора пропитана нигилизмом. Здесь нет жестких правил, но и нет проверенной временем базы. Взамен на креативность и разносторонность приходит ущерб в области тех методов и знаний, которые прекрасно работают, но были отброшены тренером просто за компанию или из общего принципа. Да, материал таких тренеров пропитан отрицанием, отрицанием всего, кроме себя. Здесь даже самые несостоятельные мысли новатора могут получить сверхценный характер. Он приложит нечеловеческие усилия, чтобы доказать эффективность своих, не всегда лучших, подходов. Так, иронически можно сказать, что если бы тренеру-новатору пришлось бы проводить тренинг, доказывающий преимущества лопаты над экскаватором, он бы на личном примере выкопал яму вручную быстро и глубоко. Но при правильном отношении к такому типу преподавания важно понимать, что тренинг новатора это не зрелый плод на блюде, а хрупкий мост на пути к творческой, смелой, самоотверженной работе сотрудинок.

**«Забывчивый и некомпетентный тренер».** В условиях нового времени многие люди потеряли понятие призвания и профессиональной направленности.

Астрономы превратились в политологов, работники цирка в маркетологов, педагоги в HR-менеджеров. Тренинговая область в этом отношении не исключение. Периодически происходит так, что прекрасные, интеллигентные, образованные люди становятся тренерами, не имея к этому ни способностей, ни желаний. Они могут прекрасно говорить и быть достаточно интересны, но в то же время абсолютно бесполезны для дальнейшей работы участников тренинга. Эта бесполезность очевидна, но из этических соображений и уважения к такому человеку никому не приходит в голову сказать ему об этом. Так и происходит, что подобный тренер продолжает оставаться в плену своих иллюзий, тянет ляжку своей нелюбимой работы.

**«Самонадеянный шарлатан».** Так или иначе тренер выступает в более выгодном положении, чем участник тренинга. Это является подоплекой развития шарлатанства. Так, например, если человек не имеет представления в области копрологии ископаемых животных, то когда он видит профессора по данному направлению, начинает себя ощущать малообразованным дилетантом. У подобных тренеров, за исключением отсутствия опыта и знаний в преподаваемой области, присутствует ряд общих особенностей: абсолютная вера в себя, сильные волевые качества, минимум логики, игра на эмоциях, резкая смена интонаций, разрыв привычных стереотипов и т.д. Все это обеспечивает данной личности некую культовость и авторитет, за которыми кроется узкая психическая емкость обычного мошенника.

**«Милый путаник».** Существуют тренеры, история которых проистекает из их глубоких знаний и опыта. Они более чем компетентны в преподаваемых вопросах, но не имеют представления о том, насколько их знания отличаются от знаний участников тренинга. То они поясняют очевидные вещи, а то преподносят как само собой разумеющееся абсолютно специализированные понятия. Именно такие тренеры могут сказать фразы типа «Посмотрите на эту смешную формулу...» или «Из этой математической функции ясно видно...». Этот вариант подтверждает давно известный факт, что хорошо знать, вовсе не означает хорошо научить.

**Убеждающий тренер.** В данном контексте речь идет о ситуации, когда один человек пытается доказать другому то, во что не верит. Просто есть правила игры, которые необходимо соблюдать. Есть мысль, которую вне зависимости от действительности и логики нужно донести участникам по требованиям руководства. В данном случае срабатывает правило: «Кто платит, тот заказывает музыку». Вот и получается, что на протяжении всего времени тренер упражняется в софизме, доказывая, что «солнце черное», «лед теплый», «земля квадратная», а фирма, заказавшая тренинг, «самая-самая».

**Скучный лектор.** Ряд тренеров пришли из ортодоксальной преподавательской работы в ВУЗах. Имея фундаментальные академические знания, они совершенно не адаптированы к новым формам обучения. При этом то, о чем



они говорят, можно прочесть в книге и куда с большим интересом. Их материал является абсолютно демотивирующим. Это подобно уныло рассказанному анекдоту, циничному соболезованию или формальному поздравлению. Именно благодаря работе таких людей мир потерял сотни Эйнштейнов и приобрел безумное количество безразличных ко всему обывателей. Но если такой тип, работающий по принципу «не хочешь не надо», появляется на бизнес-тренинге, эффективность от последующей работы ни только не улучшится, но может прийти к стагнации ввиду потери интереса и демотивации сотрудников.

**Директивный инструктор.** Директивный метод является самым эффективным. По пирамиде Маслоу страх стоит на втором месте после физиологических потребностей. Поэтому понятно, что материал, преподносимый на тренинге, будет воспринят. Но то, что выполняется «из-под палки», всегда будет оставаться тем, от чего хочется избавиться. Самые великие стихи, которые нас заставляли учить, являются чем-то неприемлемым и противным нашему сознанию. Мы уже упоминали о несостоятельности технократического подхода, который себя скомпрометировал еще в 70-х годах прошлого столетия и был отброшен цивилизованным миром. Но все снова и снова мы встречаем попытки восстановить рабовладельческие правила игры. Видимо, проблема данного подхода кроется где-то глубоко в архаичных недрах человеческого существа. Ведь непослушного ребенка проще наказать, чем переубедить.

**Профессиональный тренер.** Данное понятие перекликается с понятием эталона. Но человек не категория веса, длины или цвета. Его нельзя вогнать в определенные рамки. Нельзя сказать: «Если делать так, то будет так». Мы говорим о профессиональном тренере ни когда он что-то делает, а когда он что-то сделал. В то же время не стоит идеализировать понятие. Как говорится в одной из песен: «Генералами не рождаются, генералами становятся». Поэтому талант, перемноженный на кропотливый труд, и анализ над своими ошибками преподносит заветный ключ к дверям, ведущим в царство мастерства.

## **15.2. Как определяют мастерство в педагогике?**

Согласно литературным данным, педагогическое мастерство может достигать один из четырех уровней.

На первом, репродуктивном уровне, тренер может пересказать и научить участников тренинга тому, что знает и умеет сам. Окружающий мир такого тренера заключен в оболочку личных представлений. Участники тренинга идентифицируются по опыту и знаниям с тренером.

Более глубокий, адаптивный уровень, подразумевает умение тренера видеть глазами участника. Он понимает необходимость индивидуального подхода и может найти тропу к сознанию каждого.

Третий уровень подразумевает наличие двух предшествующих с возможностью тренера экстраполировать знания в разнообразные прикладные

плоскости. Сквозь материал такого тренера можно рассмотреть любую аналогичную ситуацию, начиная от профессиональной деятельности и заканчивая общечеловеческими вопросами.

Завершающим является системно-моделирующий уровень. При этом тренер, подобно жонглеру, с легкостью оперирует с различными понятиями и областями знаний. Из самых разнообразных информационных нитей он тклет причудливый ковер по решению множества сходных проблем.

Как видно из описанных уровней мастерства, начиная со второго, появляется важный элемент в виде творчества тренера.

В свою очередь творчество тренера может также иметь несколько уровней. Так, Бухвалов В.А. выделяет пять уровней педагогического творчества.

Первый уровень предполагает создание собственной системы преподавания путем включения в нее самых разнообразных педагогических инструментов, заимствованных из литературы.

На втором уровне также используются заимствованные педагогические инструменты, но сфера их применения является новой. Так, например, групповая форма освоения нового материала является традиционной, а вот использование ее с целью контроля полученных знаний будет относиться ко второму уровню педагогического творчества.

Достижение третьего уровня знаменуется некими изобретениями новых инструментов. На данном уровне сама дидактическая система преподавания остается прежней, однако в ней появляются новые методы.

Четвертый уровень характеризуется созданием новой дидактической системы. При этом новая система может создаваться из известных инструментов. Но здесь необходимо обратить внимание, что она должна быть не просто другой, ее новизна должна заключаться в более высокой эффективности, в ней должны появиться новые связи между отдельными инструментами.

Пятый уровень заключается в создании нового дидактического направления, как в структурном, так и методологическом плане. Но в данном случае речь идет не столько о технической стороне вопроса, сколько о логике подхода к преподаванию. Современный тренинг как таковой как раз и является примером появления нового педагогического направления.

### **15.3. Стили тренинговой работы**

Согласно Курту Левину, чья классификация стала традиционной, можно выделить три основных стиля тренинговой работы: демократический, авторитарный, попустительский.

При попустительском стиле ведения тренинга количество, качество и объем получаемого участниками материала является непредсказуемым. Группа лишена официального лидерства. В ней стихийно бурлят внутригрупповые процессы. Обстановка, царящая в группе, напоминает безответственную игру.

При этом участники тренинга не получают от тренера необходимой помощи. Данный тип является наихудшим и наименее эффективным.

Главной спецификой демократического стиля является равномерное и добровольное участие каждого члена тренинговой группы. Все процедуры, происходящие во время тренинга, проводятся с осознанного согласия участников. При таком стиле руководства много времени уделяется пояснениям и анализу как групповых процессов, так и индивидуальной мотивации к получению тех или иных знаний. Тренер не самоустраняется, как это имеет место в попустительском стиле, а является «кормчим», направляющим тренинговую группу в направлении поставленных целей. С использованием различных педагогических приемов он осуществляет как стимуляцию, так и ограничение, что дает возможность сделать процесс равномерным и целесообразным.

При авторитарном стиле тренинг жестко регламентирован. Тренер единолично определяет весь ход тренинга, включая объем материала, степень участия каждого тренирующегося. Индивидуальные желания или нежелания подавляются. В ходе тренинга тренер постоянно оценивает результаты участников, апеллируя не к фактам, а к личности, указывая на все имеющиеся недостатки. Данный стиль является наиболее результативным и наиболее емким, ведь нет необходимости пояснять значение всего, что происходит, а постоянный контроль и безапелляционность не оставляют участникам другого выбора, кроме достижения поставленных тренингом целей. Из негативных сторон авторитарного стиля проведения тренинга можно назвать присутствующую в группе враждебность, завистливость, нездоровую конкуренцию, подавление инициативы, коллективизма, индивидуальности и самостоятельности. Все это может демотивировать участника к работе и надолго отбить желание к обучению. Однако таких отрицательных последствий можно избежать. Так, если после тренинга его участники ощутили, что переступили через свои недостатки и научились чему-то по-настоящему полезному, такой итог воодушевляет. Что же касается тренера, то при авторитарном стиле он должен быть значительно компетентней, чем участники, тогда уважение к его авторитету воспрепятствует возникновению агрессии и различного рода протеста со стороны участников. Все происходящее на тренинге должно быть четко структурировано и неумолимо вести к конкретным позитивным результатам. Перед началом тренинга в авторитарном стиле участникам будет полезным пояснить, как он будет проходить, и почему именно такой стиль был выбран как наиболее подходящий.

При разных условиях могут быть использованы все три стиля ведения тренинга. Выбор одного из них должен быть обусловлен исключительно стоящими перед тренером задачами и ни в коем случае личностью самого тренера.

Применение попустительского стиля резко ограничено. Чаще всего такой подход носит скорее диагностическую, нежели обучающую направленность.

Авторитарный стиль допустим при работе с резко дезорганизованной группой, группой, с имеющейся асоциальной направленностью, в случаях, когда резко ограничено время, а материал и степень его усвоения являются критически важными для участников данной группы. Также возможны и другие случаи, которые должны быть тщательно взвешены в отношении пользы и вреда.

Демократический стиль является самым распространенным. Его применение всегда дает позитивный результат, хотя и не всегда самовыраженный. Поэтому в том случае, когда применение какого-либо другого метода является сомнительным, полезно прибегнуть к демократическому.

#### **15.4. Вопросы абстиненции**

Тренер в процессе проведения тренинга может совершать коммуникацию с участниками исключительно во время обучающего процесса. В перерывах он не может каким-либо образом общаться, находясь, таким образом, в состоянии абстиненции. Такая необходимость вызвана рядом причин. Во-первых, при индивидуальном общении на перерывах может быть потеряна нужная информация, полезная для группы в целом. Во-вторых, личное общение открывает возможность не работать со всеми, а получить информацию потом, на стороне. В-третьих, нарушается необходимая дистанция между участниками группы и тренером.

#### **15.5. Домашние заготовки тренера**

Существует довольно меткое замечание, что «лучший экспромт, это хорошо подготовленный экспромт». По этой причине перед проведением тренинга необходимо заготавливать не только основной материал тренинга, но и лаконичные емкие фразы, которые могут применяться с различными целями как в каждом конкретном тренинге, так и в стандартных тренинговых ситуациях вообще. Такой подход является не новым и широко используется в шоу-бизнесе, политике и других публичных профессиях.

Многие ораторы регулярно занимались просматриванием сборников цитат афоризмов и других крылатых фраз. Но это отнюдь не говорит о том, что они, как попугаи, постоянно использовали чужие мысли. Дело в том, что такие упражнения позволяют научиться самостоятельно строить и легко подбирать наиболее подходящие словесные структуры.

Другой частью домашних заготовок является набор материальных средств, которые, как правило, необходимы в проведении тренинга. По аналогии с гостевыми чемоданчиками артистов их можно назвать чемоданчиком тренера.

Документы, которые могут понадобиться: договор аренды, договор с кафе, договоры, акты и счета для заказчика, дипломы, сертификаты слушателям, все документы в электронном виде, телефоны гостиницы и кафе, печать.

Оборудование: доска, флипчарт, бумага, фломастеры, ластик для доски, ноутбук, мультимедийный проектор, экран, электроудлинители, звукоусиление и микрофоны, диктофон, батарейки, сотовый телефон и зарядное устройство к нему, фотоаппарат, видеокамера, кассеты, мыло, туалетная бумага, часы, клеящиеся листочки разных цветов, аптечка с лекарствами первой необходимости.

Канцелярия: ручки, блокноты, скрепки, степлер, малярный скотч, папка участника, ножницы, анкеты, учебные пособия, CD, тетради, бейджи, список участников.

Настольные таблички, настенные таблички, расписание, листовки, плакаты, визитки.

Продукты и инвентарь для кофе-брейка: кулер, чайник, чай, кофе, порционные сливки, сахар, печенье, конфеты, сок, сладкая вода, бутерброды, одноразовая посуда, питьевая вода в бутылки на столах, тряпки.

### **15.6. Некоторые рекомендации к организации выездного тренинга**

Полезно заранее отправить заказчику максимальное количество материалов. При этом полезно взять по одному экземпляру с собой и желательно иметь информацию в электронном виде.

Необходимо тщательно продумать, какое оборудование будет необходимо и где можно его получить в случае возникновения непредвиденных ситуаций.

Нельзя рассчитывать, что работу можно доделать во время переезда к месту проведения тренинга.

Не рекомендуется употреблять алкогольные напитки.

Во время переезда аптечку необходимо держать при себе.

Багажа должно быть минимальное количество.

Полезно в ручной клади держать питье и небольшое количество еды.

Необходимо помнить, что общение через интернет значительно дешевле, чем по телефону.

При заграничных поездках в страны, находящиеся в другом часовом поясе, полезно взять с собой две пары часов.

По возможности, не пить местную воду из открытых источников.

### **15.7. Обучение и повышение квалификации тренера**

Несмотря на то что тренинговое обучение присутствует довольно давно, однако академический статус так и не получило. Конечно, есть масса доморощенных организаций, которые предлагают обучение с предоставлением диплома тренера. Однако ввиду отсутствия специальности бизнес-тренера дипломы тренера имеют довольно иллюзорное значение. В то же время в подобных заведениях напрочь отсутствуют методологическая база и система оценки полученных знаний.

Исходя из вышесказанного, в роли бизнес-тренера может работать совершенно любой человек. В то же время если такой любой человек без какой-либо подготовки решит провести тренинг, то, скорее всего, он потерпит фиаско.

Тогда возникает закономерный вопрос: откуда берутся тренеры и, причем периодически, достаточно хорошие.

Одним таким местом являются тренинговые компании, в которых новый сотрудник перенимает опыт от более профессиональных коллег.

Другие появляются путем переориентации с групповой психотерапии на бизнес-тренинги. Они обладают глубокими знаниями в области ведения группы и при получении дополнительного образования и опыта в сфере бизнес-знаний достаточно эффективно применяют их в отношении бизнес-тренингов.

Существуют и те, которые имеют достаточный опыт, прошедшие достаточное количество тренингов и решившие самостоятельно взяться за это ремесло.

И, наконец, целая армия тренеров происходит после прохождения непродолжительных курсов.

Но каким бы образом не была начата тренинговая деятельность, каждый тренер, как, впрочем, и другой специалист, нуждается в повышении квалификации.

На наш взгляд, наиболее эффективными способами являются следующие:

- совместная работа с опытными тренерами в роли наблюдателя либо ко-тренера;
- посещение разнообразных клубов и ассоциаций, в которых происходит обмен опытом и разбор практических случаев;
- также необходима и самостоятельная подготовка;

К самостоятельному повышению квалификации можно отнести:

- анализ ведущих областей по своей деятельности;
- ведение баз данных: типовых ошибок, интересных примеров, решенных задач;
- выполнение небольших научно-исследовательских проектов;
- стажировки у признанных мастеров и на известных фирмах;
- написание серий статей;
- регулярное участие в работе качественных Internet-форумов;
- участие в работе приличных конференций тренеров и консультантов.

## **15.8. Ко-тренер**

Тренинг может проводиться как в одиночку, так и совместно с другим тренером. Совместная работа имеет ряд преимуществ и полезных последствий, как для группы, так и для тренеров. Так, тренеры могут дополнять и поддерживать друг друга. В процессе совместной работы расширяется угол зрения на процессы, происходящие в группе, появляется большее количество идей и вариантов решения проблем. Когда один тренер интенсивно работает с группой и погружен в преподаваемый материал, другой может сосредоточиться на реакциях участников тренинга и степени их понимания.

Работа в качестве ко-тренера играет исключительную роль для начинающих тренеров. Во-первых, присутствие соведущего ослабляет тревогу молодого специалиста и позволяет сосредоточиться на материале тренинга. Совместное проведение тренинга позволяет молодому специалисту преодолеть деструктивное давление группы. Во время обсуждения проведенного тренинга он получает полезную обратную связь. И наконец, находясь в безопасности, начинающий тренер получает бесценный позитивный опыт, который невозможно почерпнуть из литературных источников. При этом не умоляя важность принятия опыта и знаний, он должен отделить себя от наставника, выработать индивидуальный стиль и определиться как самостоятельный тренер. В противном случае начинающий тренер рискует фиксироваться на подчиненных ролях.

Недостаток формата ко-тренинга заключается в возможном возникновении раскола между тренерами. Важно, чтобы общение между ними было открытым и непринужденным. Они должны умело дополнять друг друга, используя сильные стороны своего визави. Даже если у одного ко-тренера возникает несогласие с другим, необходимо дождаться перерыва, обсудить вопросы и при возобновлении тренинга сообщить о неточностях, допущенных до того.

Важно, чтобы ко-тренера говорили на одном и том же профессиональном языке. Какая-либо наука вообще, а бизнес дисциплины тем более имеют множество разнообразных названий, обозначающих одни и те же процессы и явления. Другой стороной вопроса является различие взглядов разных школ на одни и те же вопросы. Именно поэтому важно, чтобы перед тренингом тренера четко согласовали понятийный аппарат и взгляды на вопросы, которые предстоит раскрыть на тренинге.

Ко-тренера должны не просто быть согласованными, но и подходить характерологически. В противном случае, несмотря на все предварительные договоренности в процессе тренинга, будет ощущаться противоречивость и несогласованность. Исходя из этого, к вопросу подбора ко-тренера нужно относиться с должной серьезностью. Во-первых, выбор должен быть добровольным. Во-вторых, необходимо время, чтобы тренера узнали друг друга и поняли, смогут ли они работать вместе. В-третьих, когда в тренинг внедряется стажер, с которым тренер по каким-либо причинам не видит возможности сработаться, последний должен всегда и категорически ответить «нет».

По нашему мнению, при выборе ко-тренера необходимо, чтобы он был близок тренеру по духу, но отличался личностными характеристиками и уклоном знаний. Подобный дуэт будет взаимодополняющим и значительно обогатит знания и опыт участников тренинга.

## 15.9. Наблюдатель

Наблюдатель представляет собой нечто сродни ко-терапевта. Но в то же время их позиции и назначение совершенно разные. Так, если ко-тренер имеет активную позицию, то наблюдатель только наблюдает и не при каких условиях не должен вмешиваться в ход тренинга. Наблюдатель находится за пределами тренинговой группы и созерцает на все со стороны. При этом он должен фиксировать все мельчайшие подробности, отмеченные на тренинге. Наблюдая за тренером, он отмечает эффективные и слабоэффективные приемы, ошибки, неточности, полезные экспромты, удачные решения и т.д. В тренинговой группе он фиксирует реакции, существующие среди участников проблемы в знаниях и психологические проблемы, полезный опыт и новые идеи решения проблем, а также общегрупповые явления. Но наблюдатель не просто живой диктофон, он должен также фиксировать свои мысли, предложения и критические замечания.

В дальнейшем на перерывах наблюдатель должен предоставить свои наблюдения тренеру и совместно обсудить ход последующей части, возможные изменения и дополнения. После тренинга также должно проходить итоговое обсуждение, на основании которого будет написан отчет и даны рекомендации заказчику, а также сделан вывод о возможных путях улучшения данной тренинговой программы.

Обычно записи делаются в произвольной форме, но для удобства мы бы хотели рекомендовать дополнительное применение стандартизированных бланков, в которых в структурной и удобной форме были бы представлены основные оси, по которым должно проводиться наблюдение.

В случае же когда совместно с тренингом проводится исследовательская работа, наблюдатель так же заполняет соответствующие карты.

Безусловно, наблюдатель может помогать тренеру решить некоторые технические вопросы, но его ни в коей мере нельзя путать с техническим персоналом. Он не должен отвлекаться на подготовку к кофе-брейкам и поиск недостающего стула.

В качестве наблюдателя могут присутствовать самые разнообразные люди. Это могут быть начинающие тренеры и более опытные коллеги, специалисты в области педагогики и профессионалы из данной области бизнеса.

Но необходимо акцентировать внимание на том, что наблюдатель не должен быть для группы непонятно кем. Обязательно необходимо его представить и объяснить участникам тренинга, какие функции он будет исполнять.

Иногда при проведении корпоративных тренингов такое согласование необходимо провести и с непосредственным заказчиком и получить его одобрение.



## Глава 16

### ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ РАБОТЫ ТРЕНЕРА

Тренинги, как и любой другой вид деятельности, имеют свое правовое поле. В основном это касается вопросов интеллектуальной собственности, неимущественного права (видеосъемка), лицензирования, аккредитации.

Суть, содержание и материальная форма тренинга могут быть защищены в качестве объекта интеллектуальной собственности (ИС). Следует отметить, что нижеприведенные рекомендации не могут служить исчерпывающей заменой консультации специалистов по защите интеллектуальной собственности (патентных поверенных юридических компаний), а служат в качестве материала для ознакомления. Также важно понимать, что законодательство в области охраны ИС меняется, поэтому ниже будет изложено наше понимание текущего состояния обсуждаемого вопроса.

Итак, уникальную авторскую тренинговую методику можно защитить с помощью патента, который действует на территории подачи в течение 20 лет. Исключительно владельцу (владельцам) патента на изобретение предоставляется право использовать данное изобретение или на договорных условиях предоставлять право применять ее другим лицам. По истечению указанного времени изобретение становится общедоступным знанием и может применяться без ограничений. Важно помнить, что процедура получения патента – достаточно длительный процесс, поэтому необходимо планировать свою деятельность с учетом времени получения охранных документов и прав. Также стоит отметить, что при желании можно подать заявки в патентные ведомства тех стран, где вы планируете предоставлять свои тренинговые услуги и обеспечить их охрану.

Для продвижения тренинга на рынке можно применить охрану товарного знака, защищающего предлагаемую услугу/методику.

Собственно программа и текстовые/другие материалы тренинга могут быть защищены в качестве объекта авторского права, если указанная программа будет оригинальной и создана автором самостоятельно либо в сотрудничестве с другими авторами.

Другой стороной медали защиты интеллектуальной собственности является желание использовать материалы своего или чужого тренинга. В первом случае, если данные материалы (программа, раздаточные материалы) были созданы с соблюдением всех прав на ИС, то можно свободно применять данные наработки для проведения тренингов. "Заимствование" чужих материалов возможно только при условии подписания договора с автором/правообладателем конкретного материала, хотя видоизмененные заимствованные идеи, не защищенные соответствующими правами, могут

быть применены для разработки собственных материалов, что, к сожалению, дает возможность не всегда этичного поведения на рынке тренинговых услуг.

Использование медиа-материалов (видео, аудио) и изображений (отдельных частей цельных произведений) во время тренинга возможно, но при условии правильного цитирования, т.е. дословного/неизмененного воспроизведения фрагмента, указания автора/правообладателя, а также источника материала. К сожалению, повсеместное использование данного требования ограничено. Так, зачастую невозможно определить авторство применяемого материала, а возможности авторов/их представителей по контролю над распространением объектов авторского права зачастую ограничены.

Вторым важным правовым вопросом является производство и дальнейшее использование видео/аудиозаписи в процессе тренинга.

Для проведения съемки людей желательно получить письменное согласие всех присутствующих с проведением данной съемки и с использованием записи. Также следует обязательно оговорить с участниками тренинга запрет на проведение видео/аудиозаписи тренинга или, наоборот, оговорить эту возможность с заказчиком отдельно до тренинга.

Полученный материал следует этично использовать для демонстрации примеров тренинга и не распространять через средства массовой информации или через Интернет.

После учета законности всех технических моментов важно учесть правомочность самого тренинга и зоны его ограничения.

Образовательные услуги (и тренинги, в частности) в Украине осуществляются согласно Закону об образовании. К сожалению, непосредственно для тренинговой активности не существует законодательного и нормативного обеспечения, что дает широкие возможности как для экспериментов в области краткосрочного образования, так и простор для злоупотребления данной неопределенностью. Возможно, рост рынка и появление сильных игроков позволит взглянуть по-новому на необходимость законодательного обеспечения данного направления образования и приведет к разработке регулирующих документов.

Лицензированию в сфере высшего образования подлежат: подготовка специалистов разных образовательно-квалификационных уровней по направлениям (специальностям); военная подготовка студентов высших учебных заведений по программе офицеров запаса; переподготовка по специальностям; повышение квалификации (подготовка по специализации, расширение профиля); подготовка иностранных граждан для поступления в высшие учебные заведения; подготовка, переподготовка и повышение квалификации иностранных граждан; подготовка к поступлению в высшие учебные заведения. Большинство тренинговых программ не претендуют на

получение новой специальности или расширение профиля имеющейся специальности, поэтому для проведения тренингов не нужно получать лицензию.

Таким образом, ни специальность, ни квалификационный уровень тренинговые компании, как правило, не присваивают. В то же время после окончания тренинга необходимо выдать некий документ, который подтверждал бы полученные знания участника.

Общепринятым является выдача именных сертификатов о прохождении краткосрочного обучения с указанием автора тренинга, его названия и краткого изложения сути проработанных вопросов. Согласно действующему порядку, диплом может выдаваться только аккредитованным образовательным учреждением, имеющим лицензию на право осуществления образовательной деятельности по соответствующей специальности.

Безусловно, вышеописанные правовые нормы не исчерпывают весь круг возможных вопросов, однако с ними приходится сталкиваться наиболее часто.

На наш взгляд, перед началом тренинговой деятельности или перед внедрением новых проектов всегда будет полезным консультация с квалифицированным юристом.

## КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТРЕНИНГОВЫХ ТЕРМИНОВ

### А

**Авторская программа** – сертифицированная экспертной комиссией учебная программа, разработанная непосредственно ведущим.

**Агрегация** – собрание какого-либо количества человек, занимающих определенное пространство.

**Активное слушание** – форма поведения слушающего, которая направлена на активацию вербальной активности партнера.

**Актуализация** – воздействие, направленное на память человека, способствующее извлечению и активации полученных знаний.

**Аквариум** – форма обучения, в процессе которой одна часть группы наблюдает за второй, в которой проводится диспут.

**Анализ потребности в обучении** – система мероприятий, направленная на анализ производственной необходимости в обучении определенных групп сотрудников, задействованных в конкретном производственном процессе.

**Анкета** – письменная форма вопросов, которая предусматривает строго определенную форму ответов.

**Анленинг** – термин происходит от английского «*unlearning*» – «разучение» и означает процесс освобождения учащегося от устарелых знаний и понятий, от наработанных стереотипов мышления и поведения.

**Антипедагогика** – течение, возникшее в США во второй половине XX века и основанно на идее быстрого устаревания знаний и невозможности передачи педагогом знаний, которые были получены им в процессе собственного обучения.

**Афинская система воспитания** – эталон воспитания в Древней Греции, в основе которого лежит гармоничное развитие личности.

**Аттестация** – совокупность действий, направленных на проверку соответствия теоретических и практических знаний и навыков, на основании которых выносится решение о квалификационном уровне аттестуемого.

**Аутсорсинг** – практика найма внешних сотрудников для реализации тех или иных задач компании.

### Б

**Болонский образовательный процесс** – процесс, направленный на формирование общеевропейской системы высшего образования с едиными фундаментальными принципами. Процесс берет начало с собрания ректоров европейских университетов в Болонье, в результате которого в 1999 году была подписана соответствующая декларация министрами образования 29 европейских стран.

**Бизнес-консалтинг** – вид услуг, направленный на оказание бизнес-консультаций заказчику.

**Бизнес-консультант** – специалист, имеющий квалификацию в области какого-либо бизнес-процесса, который оказывает консалтинговую услугу в рамках области своей компетенции.

**Бизнес-практикум** – мероприятие, направленное на адаптацию новых знаний к целям и задачам компании с последующим принятием управленческого решения.

**Бизнес-семинар** – вид группового занятия, построенный по типу общего обсуждения заранее заготовленных участниками вопросов, тем и т.д.

**Бизнес-тренер** – тот, кто профессионально занимается изложением с последующим совершенствованием знаний, навыков и умений лиц, задействованных в каком-либо виде деятельности, приносящей прибыль.

**Бизнес-тренинг** – активная форма краткосрочного обучения взрослых в группах, направленная на развитие знаний, способностей, социальных установок и умений за счет динамического использования педагогической методологии.

**Большая четверка** – международное название 5 крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний мира: Эрнст энд Янг, Кей-Пи-Эм-Джи, Прайсво-терхаусКуперс, Делойт энд Туш.

**Бизнес-кейсы** – интерактивная технология для краткосрочного обучения менеджеров на основе реальных или вымышленных бизнес-ситуаций.

## **В**

**Видеотренинг** – тренинг, на котором происходит запись выполняемых участниками упражнений с последующим разбором и коррекцией их поведения.

**Викарное обучение** – основано на негативном либо позитивном подкреплении наблюдаемого со стороны поведения. Как следствие, наблюдающий получает необходимое научение без непосредственного проявления тех или иных форм поведения.

**Веревочный курс** – элемент тренинга (или даже отдельный тренинг) по сплочению команды (**командообразование**). Сложность заданий идет по нарастающей.Г

**Группа** – совокупность лиц, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких общих для них признаков.

**Групповая динамика** – направление исследований в социальной психологии, которое изучает процесс возникновения, функционирования и развития разных групп.

**Групповая совместимость** – социально-психологическое явление, означающее различные аспекты и уровни совместимости индивидов в группе. Различают виды групповой совместимости (по иерархии): физиологическая, психофизиологическая, психологическая, мировоззренческая.

**Групповая структура** – схема взаимоотношений между индивидами, составляющими группу; основные линии группового поведения, делающие функционирование группы упорядоченным и предсказуемым.

**Групповое мышление** – тенденция, проявляемая членами слишком сплоченной группы настолько поддаваться влиянию группы при принятии определенных решений, что они перестают критически мыслить и отвергают внешнее влияние, способное корректировать их мышление.

**Группы тренинга умений** – бихевиористски ориентированные группы, рассчитанные на выработку у их участников полезных для жизни умений и навыков, в частности коммуникативных; благодаря умениям, вырабатываемым в этих группах, человек может избавиться от тревожности, агрессивности, неуверенности в себе и других привычных форм отрицательного поведения.

## Д

**Деловые игры** – метод моделирования различных управленческих и производственных ситуаций с целью обучения принятию решений.

**Диагностика** (от греч. способный распознавать) – учение о методах и принципах распознавания проблемы, установление и изучение признаков, характеризующих наличие дефектов. Осуществляется с помощью специально разработанных диагностических программ.

**Дискурс** – неоднократное обсуждение определенных тем в рамках отдельно взятого сообщества.

**Диспут** – ученый спор, в процессе которого происходит научение за счет обмена мнениями и совместного поиска истины.

**Дедуктивное обучение** – обучение, построенное по принципу экстраполяции общих знаний к конкретной практической ситуации.

## Ж

**Жаргон** – специализированный язык, используемый какой-то определенной группой (к примеру, людьми одной профессии).

## З

**Задача** – предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки.

**Защита психологическая** – система регуляторных механизмов, которые направлены на устранение или сведение к минимуму негативных, травмирующих личность переживаний, сопряженных с внутренними или внешними конфликтами, состояниями тревоги и дискомфорта. Она направлена на сохранение стабильности самооценки личности, ее образа «Я» и образа мира.

**Защитные механизмы** – термин для обозначения бессознательных приемов, с помощью которых человек, как личность, оберегает себя от психологических травм.

**Закон осознания (Клапареда)** – чем больше человек пользуется одним и тем же действием, тем меньше его осознает, но при появлении на пути препятствия действие снова входит в ранг осознаваемых.

**ЗУН** – распространенная аббревиатура, обозначающая знания, умения, навыки.

## И

**Инсайт** – неожиданное для самого человека, внезапное нахождение решения какой-либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.

**Индуктивное обучение** – обучение, которое заключается в получении общих навыков и знаний путем абстрагирования от опыта, полученного на конкретном примере.

## К

**Карты ума (Тони Бузан)** – схематическое изображение идей, заметок, информации и т.д.

**Кастомизация** (англ. *customization* – настройка) – адаптация бизнес-тренинга к конкретному заказчику.

**Кейс-история** – частный вариант метафоры, в процессе рассказа которой преподносится вариант решения задач, похожих на задачи слушателя.

**Кейтеринг** – термин, отражающий принципы обслуживания тренингов, включая организацию питания.

**Ко-тренер** – тренер, работающий в паре с другим тренером. Ко-тренер может иметь как равноправную, так и подчиненную позицию.

**Коэффициент интеллекта (IQ)** – количественный показатель уровня интеллектуального развития, измеряемого с помощью теста интеллекта.

**Когнитивный интеллект** – способность понимать сложные идеи, эффективно адаптироваться к окружающей обстановке, учиться на собственном опыте, делать различные умозаключения и преодолевать препятствия посредством тщательного анализа.

**Командообразование** – тренинг, имеющий своей целью повышение эффективности деловой и личностной коммуникации в компании. Существуют различные формы проведения данного тренинга.

**Коммуникации (смысловой аспект социального взаимодействия)** – контакты, общение, обмен информацией между людьми.

**Консалтинг** – в переводе формально консультирование. А фактически вид интеллектуальных услуг, который связан с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития.

**Конформность** – усвоение индивидом определенных групповых норм, привычек, ценностей; свойство "быть как другие", попадать в жесткую зависимость от группы.

**Корпоративный тренинг** – тренинг, на который собираются представители (сотрудники и руководители) одной фирмы, их Партнеры (например, Дилеры), а в случае холдинга – нескольких родственных фирм.

**Коучинг** (англ. *coaching*) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

## Л

**Лекция** – способ обучения, при котором преподаватель (лектор) выступает в роли абсолютного эксперта, а ученики занимают позицию слушателей

## М

**Моделирующая игра** – деловые игры, в которых моделируется бизнес-среда.

**Микротренинг** – технология подготовки человека к реализации сложных форм поведения: преподаванию, консультированию, интервьюированию, заключающегося в разработке циклов обучения составным частям сложного поведения с последующей их интеграцией в единое целое.

**Майевтика** (греч. *maieutike* букв. повивальное искусство) – предложенное Сократом искусство извлекать скрытое в человеке правильное знание с помощью искусных наводящих вопросов.

**Манипулирование** – совершение каких-либо действий, поступков с целью достижения своих замыслов, интересов, потребностей за счет другого (или в ущерб интересам другого человека) в скрытой, завуалированной форме.

**Межгрупповые отношения** – совокупность социально-психологических явлений, характеризующих субъективное отражение (восприятие) многообразных связей, возникающих между социальными группами, а также обусловленный ими способ взаимодействия групп.

**Межличностные отношения** – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

**Метод «360 градусов»** – метод оценки персонала с помощью анкетирования, основанный на оценке каждым сотрудником себя, своих сослуживцев, своих подчиненных и своего руководства по ключевым компетенциям и/или результатам.

**Метод номинальных групп** – метод улучшения групповых решений, в рамках которого небольшие группы людей систематически представляют и обсуждают свои идеи до того, как в ходе личного голосования будет выбрано предпочтительное решение. Получившее наибольшую поддержку решение принимается как решение группы.

**Модель СПЗИОО** – концепция, которая описывает эффективное слушание как процесс, состоящий из шести компонентов: 1 - слушание; 2 - понимание; 3 - запоминание; 4 - интерпретация; 5 - оценка; 6 - ответ.

**Мозговой штурм** – оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

## Н

**Нонконформизм** – способность человека сопротивляться давлению группы, думать и поступать по-своему.

**Наставник** – понятие, подразумевающее взаимодействие иерархически линейных сотрудников, в процессе которого один сотрудник выступает в роли обучающего и контролирующего звена.

**Нормы** – формальные и неформальные законы, правила и ценности, принятые в отдельно взятой социальной группе.

**Нормы групповые (социальные)** – принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.



## О

**Обучение** – одна из основных категорий педагогики, подразумевающая процесс взаимодействия обучающего с обучаемым, в результате которого происходит передача навыков и знаний.

**Опрос** – метод психологического изучения, в процессе применения которого испытуемым задаются вопросы и на основе ответов на них судят о личностных особенностях этих людей.

**Организационное обучение** – процесс, посредством которого индивидуумы в организации обучаются на групповой основе и применяют полученные знания и практические навыки в работе.

**Открытый тренинг (Сборный тренинг)** – тренинг, который могут посетить все желающие, оплатившие свое участие. В ряде случаев организаторы открытого тренинга оговаривают необходимость наличия опыта работы, сертификатов предыдущих ступеней обучения и т.п.

**Оценивающее расследование** – вид интервенции организационного развития, который переключает внимание с организационных недостатков на возможности организации и ее потенциал, основанный на предположении, что члены организации уже знакомы со стоящими перед ними проблемами и что они могут извлечь больше пользы, сосредотачиваясь на том, что возможно сделать.

**Оценка персонала** – действие по определению ценности работника организации. В качестве основания для определения ценности персонала выступает эффективность достижения целей организации.

## П

**Программы корпоративного ориентирования** – специально разработанная обучающая программа, предназначенная для ознакомления нового сотрудника со структурой и особенностями функционирования компании.

**Пятиступенчатая модель формирования групп** – стандартизированный подход к динамике развития группы, согласно которому существует пять стадий развития: 1 формирование; 2 волнение; 3 - нормирование; 4 исполнение; 5 роспуск.

**Психометрические тесты** – тесты, направленные на измерение различных психологических характеристик личности, включая знания, способности, взгляды и качества.

**Парадигма** – случай, поступок или психическое явление, которое может быть взято в качестве идеала, но не представляется достаточным основанием для объяснения сущности другого явления путем умозаключения по аналогии.

**Паттерн** (англ. *pattern* – образец) – повторяющаяся комбинация действий, событий или элементов системы.

**Перенос навыков** – влияние ранее сформированного навыка на овладение новым. Если старые навыки помогают новым, говорят о положительном переносе, если мешают – об отрицательном.

**Плеоназм** (греч. *πλεονασμός* — излишество) — использование слов, излишних для точной передачи смысла.

**Психологическая атмосфера** — явление, кратковременно проявляющееся в групповом настроении и групповых суждениях. В отличие от психологического климата, связанного с групповыми чувствами, психологическая атмосфера больше связана с групповыми эмоциями.

## Р

**Ретрит** — уединение с полной изоляцией от привычной среды и сосредоточение на каком-то одном виде деятельности.

**Рефрейминг** — рассмотрение ситуации с другой точки зрения.

**Ролевая теория** — в основу теории положено представление о том, что человек одновременно исполняет разные роли с соответственным каждой из них набором моделей поведения.

**Ретрит** (от англ. *retreat* — уход, уединение) — программа (**тренинг** или семинар), подразумевающая полную изоляцию от привычной жизни.

**Референтная группа** — социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном нормы, на ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и самооценке.

**Референтная личность** — человек, особенно значимый и ценный для другого человека как образец для подражания (р. л. выступает как источник основных ценностей, норм и правил поведения, суждений и поступков для другого человека).

**Риторика** — наука об эффективном применении речевых компонентов во время публичных выступлений.

## С

**Семинар** (от лат. *seminarium* — рассадник) — групповые занятия по каким-либо научным, учебным или другим проблемам, которые проходят в виде обсуждения участниками заранее подготовленных сообщений, докладов и т.д.

**Системы управления знаниями** — прикладные программы, обеспечивающие поддержку формирования, хранения, доступа/распространения и использования знаний в организации.

**Социальная психология** — отрасль психологической науки, изучающая закономерности поведения и деятельность людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих этих групп.

**Социально-психологический тренинг** — теория и практика группового психокоррекционного или психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанного на избавление их от каких-либо проблем психологического характера, исправление поведения или улучшение состояния здоровья.

**Сплоченность группы** — психологическая характеристика единства членов коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и других компонентах психики, а также в единстве практической деятельности.

## Т

**Тренинг тренеров** – разновидность тренингов, направленная на подготовку и совершенствование методических знаний и навыков специалистов, проводящих различные формы краткосрочного обучения.

**Тайм-менеджмент** – раздел менеджмента, рассматривающий вопросы распределения и оптимального использования времени.

**Тезаурус** – система слов, связанных иерархией обозначаемых ими понятий и ассоциациями с ключевыми словами: 1) словарь, в котором показаны родовидовые и другие отношения между лексическими единицами; 2) в психологии – система содержания понятий, связанных: с образами, вызываемыми во воображении; с образами и атрибутами познания.

**Тест** – система заданий, позволяющих измерить уровень развития определенного психологического либо профессионального качества.

## Ф

**Формальная группа** – группа, в которой соблюдена иерархическая структура.

**Фасилитация** – способ осуществления обучения, при котором наставник занимает позицию помощника и помогает ученику самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки.

**Фасцинация** – специально организованное вербальное (словесное) воздействие, предназначенное для уменьшения потерь семантически значимой информации при восприятии сообщения реципиентами, за счет чего повышается возможность ее воздействия на их поведение.

## Э

**Электронные тренинги** – тренинги, проведение которых осуществляется с опосредованным использованием интернет-ресурсов.

**Этапы смыслового запоминания** – осознание цели запоминания; понимание его смысла; анализ понятий материала; выявление наиболее существенных мыслей; их обобщение; запоминание обобщенного.

**Эффект Пигмалиона** – феномен влияния ожиданий на реальный результат деятельности («что хотели, то и получили»).

## Я

**Я-сообщение** – техника общения от первого лица, когда любое высказывание начинается с местоимения «Я».

## ЛИТЕРАТУРА

*Аксенова О.А.*, Организация корпоративной системы обучения. Проблема повышения квалификации кадров и инвестиций в человеческий капитал. – СПб, 2005. – С. 96-97, 100.

*Аксенова О.А.*, Современные стандарты бизнес-тренинга: Методические указания для преподавателей. – СПб: Изд-во СПбГПУ, 2004. – С. 24-25.

*Андрущенко В.* Флагман педагогічної освіти України // Освіта. – 2005. – 6-13 квітня. – С. 2-3.

*Антуфьев А.*, Кофе-брейк и прочие фуршеты // Персонал-микс. – 2002. – № 5. – С. 113.

*Анурин В.Ф.*, Интеллектуальный тренинг. – М., 2005. – С. 15.

*Асмолов А.Г.*, По ту сторону сознания: методологические проблемы неклассической психологии. – М.: Смысл, 2002. – С. 410-411.

*Барышева А.В.*, Корпоративный тренинг, или Если хотим, чтобы у фирмы было завтра. – М.: Экзамен, 2004. – С. 64.

*Берч П.*, Тренинг. – М., 2003. – С. 9-10.

*Бириштейн М.М.*, Деловые игры. – Рига, 1989.

*Бухвалов В. А.*, Алгоритмы педагогического творчества. – М.: Просвещение, 1993. – С. 40-41.

*Бытотова К.Г.*, Чупров Л.Ф., Герман И.И., Подготовка студентов педвуза к совместной с врачом работе по пропаганде здорового образа жизни в школе // «Здоровый образ жизни» (тезисы докладов международной конференции: 12-14 декабря 1990 г., Ленинград.). – Ч. 1. – Новгород, 1990. – С. 62.

*Вачков И.В.*, *Дерябо С.Д.*, Окна в мир тренинга: методологические основы субъектного подхода к групповой работе. – СПб, 2004. – С. 69.

*Вачков И.В.*, Основы технологии группового тренинга. – М.: Ось-89, 1999.

*Гладышев С.*, Как вести себя на тренинге? // Обучение&карьера. – 2005. – № 35. – С. 70.

*Ли Д.*, Практика группового тренинга. – СПб, 2002. – С. 12.

*Гумилев Л.Н.*, Этногенез и биосфера земли. – М., 1993. – С. 309.

*Грановская Р.М.*, Психология в примерах. – СПб: Речь, 2002. – С. 162-163.

*Грановская Р.М.*, Психология веры. – СПб: Речь, 2004. – С. 539.

*Гребнев Л.С.*, *Нуреев Р.М.*, Экономика. Курс основ: Учебник. – М.: Вита-Пресс, 2000.

*Димитриев Д. В.*, Семь инструментов успеха в работе бизнес-тренера. – СПб: Речь. – С. 10-11.

*Евтихов О.В.*, Практика психологического тренинга. – СПб, 2005. – С. 20.

*Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.*, Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 1999. – С. 102.

*Кеннет Фи*, Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать. – М., 2006. – С. 34.

*Кларин М.В.*, Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2002. – С. 30, 33-34, 153, 159.

*Кобзева В.В., Баранова Г.В.*, Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга. – М.: Хорошая книга, 2006. – С. 70, 337.

Коммунальная гигиена / Под ред. *К.И. Акулова и К.А. Буштуевой*. – М., 1986. – С. 415.

*Корсини Р., Ауэрбах А.*, Психологическая энциклопедия. – СПб: Питер, 2006. – С. 398.

Курс экономики: Учебник / Под ред. *Б.А. Райзеберга*. – 3-е издание, дополненное и доработанное. – М.: Инфра-М, 2000.

*Курт Левин*, Теория поля в социальных науках. – СПб: Сенсор, 2000. – С. 217.

*Лаундес Л.*, Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Навыки успешного общения и технологии эффективных коммуникаций. – М.: Хорошая книга, 2001. – С. 149-150.

*Леонтьев А.А.*, Общение как объект психологического исследования // По материалам: Фил Рэйс, 1500 советов тренеру и менеджеру по персоналу. – СПб: Питер, 2003. – С. 24-27.

Методологические проблемы психологии / Отв. ред. *Е.В. Шорохова*. – М.: Наука, 1975. – 295 с.

Модернізація вищої освіти України і Болонський процес // Освіта України. – 2004. – 10 серпня. – С. 7 – 11.

Настольная книга преподавателя / Авт.- сост. *И.Н. Кузнецов*. – Минск: Современное слово, 2005. – С. 346-347.

*Орлов Ю.М.*, Научение. Становление человека. – М.: Слайдинг, 2006. – С. 43.

Основы андрагогики / Под ред. *И.А. Колесниковой*. – М.: Академия, 2003. – С. 172-173.

*Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А.*, Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. проф. В.П. Соломина. – СПб: Питер, 2004. – С. 204-206.

*Платонов К.К.*, Занимательная психология. – М.: Молодая гвардия, 1986. – С. 208.

*Платонов К. К.*, Краткий словарь системы психологических понятий: Учебное пособие. – М.: Высш. школа, 1981. – 175 с.

*Рай Л.*, Развитие навыков тренинга. – СПб: Питер, 2003. – С. 38-41, 41-45.

*Рогов Е.И.*, Психология группы. – М.: Владос, 2005. – С. 28-31.

*Сидоренко Е.В.*, Технологии создания тренинга. От замысла к результату. – СПб: Речь; ООО «Сидоренко и Ко», 2007. – С. 142-144.

*Старшенбаум Г.В.*, Психотерапия в группе. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005. – С. 130.

*Стаут С.*, Управленческий тренинг. – СПб: Питер, 2002. – С. 223.

*Таунсенд Д., Тренер.* Карманный справочник. – М.: НРРО, 2004. С. 42, 101.

*Шевцова И.В.*, Тренинг тренеров: 9 дней личностного роста. – СПб: Речь, 2006. – С. 95-96.

*Хилл Сэм*, Шестьдесят трендов за шестьдесят минут. – СПб: Крылов, 2004. – С. 107.

*Чуркина М.А., Жадько Н.В.*, Тренинг для тренеров на 100%. Секреты интенсивного обучения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 15,106,107, 109.

*Щедровицкий П. Г.*, Очерки по философии образования. – М., 1993. – С. 149-150.

Achievement, Attitudes, and Ethnic Relations. Review of Educational Research, 50, 1980, 241-271.

*Gerdy, K. B.* (1999). If Socrates Only Knew: Expanding Law Class Discourse. J Reuben.

*Slavin, R.F.* Cooperative Learning. Review of Educational Research, 50(2), 1980, 315-342.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА</b> .....	4
<b>Глава 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ТРЕНИНГОВ</b> .....	10
Типы классификаций тренингов.....	10
<b>Глава 3. ПРЕДТРЕНИНГОВАЯ ПОДГОТОВКА</b> .....	12
3.1. Интервью с заказчиком.....	12
3.1. Интервью с участниками тренинга.....	14
3.3. Вопросы добровольного участия в тренингах.....	15
3.4. Разработка сценария тренинга.....	17
3.5. Организационные процедуры.....	18
3.6. Выбор помещения.....	20
3.7. Наглядный материал, используемый в процессе проведения тренингов (визуализация знаний).....	24
3.8. Материалы в электронном виде.....	29
3.9. Раздаточные материалы.....	32
3.10. Видеокейс.....	34
<b>Глава 4. СОБСТВЕННО ТРЕНИНГ</b> .....	38
4.1. Вступление.....	38
4.2. Разогрев.....	39
4.3. Главная часть.....	40
4.4. Принцип распределения материала.....	40
4.5. Принципы разнопланового воздействия.....	41
4.6. Принцип доказательности.....	43
4.7. Принцип использования стилистических фигур.....	44
4.8. Сопротивление работе во время тренинга.....	44
4.9. Обратная реакция на изложенный материал.....	51
4.10. Заключение.....	52
<b>Глава 5. ДИАГНОСТИКА В ПРОЦЕССЕ ТРЕНИНГА</b> .....	54
<b>Глава 6. ТЕХНИЧЕСКАЯ ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНИНГОВ</b> .....	56
6.1. Мозговой штурм.....	56
6.2. Работа в малых группах.....	57
6.3. Ролевые игры.....	68
6.4. Тренинг без тренера.....	70

<b>Глава 7. НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА</b> .....	71
7.1. Учет времени во время тренинга.....	71
7.2. Перерывы во время тренинга.....	72
7.3. Дресс-код на тренинге.....	73
7.4. Видеозапись в процессе тренинга.....	73
7.5. Типы участников и способы работы с ними.....	73
7.6. Контроль полученных знаний.....	75
<b>Глава 8. ПОСТТРЕНИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b> .....	80
8.1. Отчеты о проведенном обучении.....	80
8.2. Тренингозависимость.....	81
8.3. Дидактогения.....	83
<b>Глава 9. КАК ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА?</b> .....	84
<b>Глава 10. ИГРОКИ ТРЕНИНГОВОГО РЫНКА</b> .....	86
<b>Глава 11. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ТРЕНИНГОВ</b> .....	87
<b>Глава 12. ПРОДВИЖЕНИЕ ТРЕНИНГА НА РЫНКЕ</b> .....	90
<b>Глава 13. КАК ВЫБРАТЬ ТРЕНИНГОВУЮ КОМПАНИЮ?</b> .....	91
<b>Глава 14. ТРЕНИНГ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНТАЛИТЕТ</b> .....	92
<b>Глава 15. ТРЕНЕР</b> .....	93
15.1. Классификация тренеров.....	94
15.2. Как определяют мастерство в педагогике?.....	97
15.3. Стили тренинговой работы.....	98
15.4. Вопросы абстиненции.....	100
15.5. Домашние заготовки тренера.....	100
15.6. Некоторые рекомендации к организации выездного тренинга.....	101
15.7. Обучение и повышение квалификации тренера.....	101
15.8. Ко-тренер.....	102
15.9. Наблюдатель.....	104
<b>Глава 16. ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ БИЗНЕС-ТРЕНЕРА</b> .....	105
<b>Краткий словарь тренинговых терминов</b> .....	108
<b>Литература</b> .....	116