

## **Александр Солдатов. Я — бизнес-тренер: Секреты обучения взрослой аудитории**

Тренинги стали неотъемлемой частью любой развивающейся компании. Они помогают решать сразу несколько задач: совершенствовать знания и навыки сотрудников; разрабатывать, коммуницировать и внедрять стратегические изменения, полнее реализовывать потенциал личности, и многое другое. Прочитав эту книгу, вы получите готовые приемы и методы, которые можно немедленно использовать на практике. Автор дает советы по широкому кругу вопросов: от адаптации тренинга под конкретную аудиторию — до организации режима дня перед ответственным мероприятием. С помощью рекомендаций Александра Солдатова вы сможете создать методику обучения, максимально отвечающую целям вашей организации.

Александр Солдатов. Я — бизнес-тренер: Секреты обучения взрослой аудитории. – М.: [Альпина Паблишер](#), 2013 г. – 264 с.



**Компетентностный подход.** Во второй половине XX века в развитых странах резко начала меняться ситуация во всех областях деятельности, особенно производственной, выросла степень неопределенности, влияющая на способы принятия решений. Тогда и пришло понимание, что существующий метод подбора персонала (основанный только на профессиональном опыте) не дает исчерпывающего представления о профессиональных качествах. И теперь уже диплома или сертификата о квалификации недостаточно. Они должны подкрепляться личными качествами — решительностью, способностью делать верные выводы в сложных ситуациях, умением организовывать свой и чужой труд, координировать действия различных звеньев производственной цепочки.

В рамках общего процесса формирования «Европейской системы квалификаций» Организация экономического сотрудничества и развития считает компетенцию «способностью человека самостоятельно применять в определенном контексте различные элементы знаний и умений». При этом среди компетенций предлагается различать:

- *когнитивную*, отвечающую за применение понятий, теоретических знаний и знаний, полученных опытным путем;
- *функциональную* (умения, ноу-хау), которая отвечает за умения человека в различных сферах деятельности (трудовой, образовательной, социальной);
- *личностную*, отвечающую за навыки поведения в определенных ситуациях;
- *этическую*, отвечающую за личностные и профессиональные ценности.

**Что такое корпоративный университет?** Компании давно поняли, что в современном развивающемся мире сотрудников надо регулярно обучать. Но всегда возникала проблема отрыва от производства. К тому же, сотрудничество с классическими образовательными заведениями не решало насущные вопросы. Положение выправилось с появлением корпоративных университетов.

Новые образовательные системы отвечают практически за все изменения в компаниях и в итоге управляют их развитием.

**Образование: новые форматы.** Если раньше богатством считалось по большей части материальное благосостояние, то со временем ситуация изменилась. Полвека назад человечество увидело источник истинного богатства в знаниях. Появилось понятие «общество, основанное на знаниях», в котором производство знаний заняло первое место. Именно там, где производится больше всего знаний, рождается самая большая прибыль.

**Появление тренингов.** Тренинги позволяют получить не только теоретические знания, но и практические навыки. Сам их характер с упором на коллективную краткосрочную работу точно отражает общую ситуацию в этой сфере и в целом — картину постиндустриальной эпохи: краткосрочное взаимодействие людей, пришедшее на смену прочным, зависящим от статуса отношениям индустриального общества. Тренинги могут быть открытыми и корпоративными. Корпоративные проводят компании для своих сотрудников, а в открытых может принять участие кто угодно. Некоторые компании предпочитают направлять своих сотрудников на открытые тренинги.

**Особенности обучения взрослых.** Традиционная педагогика, применяемая не к детям, а к взрослым, не даст заметного эффекта. Получила развитие дисциплина, посвященная теории и практике обучения взрослых, — андрагогика. Андрагогика учитывает особенности взрослых учащихся, а также уже сложившийся контекст. Практическое применение знаний взрослой психологии дает возможность проводить тренинги эффективнее.

Неважно, чему именно посвящен тренинг, и о каких новых знаниях и умениях на нем говорится, — для слушателей это всегда изменение стереотипов, правил поведения, привычных техник и навыков. Новая информация сталкивается со старой, прочно занимающей свое место. Следовательно, для перехода к новым техникам человеку нужно отказаться от старых или, по крайней мере, серьезно изменить к ним отношение. Кроме времени и сил, это требует от человека главного — признать, что до сей поры он что-то делал неправильно. Только так он сможет научиться что-то делать лучше.

Не стоит ждать от участника тренинга мгновенного понимания новой концепции, так как адаптация к новым знаниям осуществляется в несколько этапов: ознакомление, интерес, оценка, практическое применение, готовность использовать.

Если говорить о процессе обучения навыкам, то его можно разделить на четыре этапа:

1. Бессознательная некомпетентность (не знаю и не умею): человек не обладает нужным навыком и вообще не понимает, что он собой представляет.
2. Сознательная некомпетентность (знаю, но не умею): появляются знания о навыке, но с ними еще не связаны нужные действия.
3. Сознательная компетентность (знаю и умею): человек в какой-то мере владеет нужным навыком, но его использование все еще требует постоянной концентрации и осмысливания.
4. Бессознательная компетентность (не знаю, как умею): человек владеет навыком и может выполнять необходимые действия бессознательно, часто даже одновременно с другими действиями; сосредоточиваться на процессе уже не требуется.

Помните, что за время тренинга любой новый навык вы сможете развить только до третьего уровня. Освоение чего-то нового до степени машинального выполнения действий требует длительной практики.

Типы участников по стилю обучения. Стиль обучения — это способ, который лучше всего работает при передаче человеку новой информации, знаний и навыков. Чтобы успешно провести тренинг и использовать оптимальные варианты, нужно верно определить, какие стили обучения нужны в вашей группе. В этом вам способен помочь тест британских психологов Питера Хани и Алана Мамфорда, который успешно применяется в HR. Все люди по итогам теста условно распределяются с точки зрения обучения по четырем группам: деятели (нужно попробовать всё), мыслители (дайте мне время подумать), теоретики (как это связано с нашими результатами) и прагматики (что это нам принесет на практике).

### **Сбор информации о потребностях в обучении.**

**Структура тренинга.** Приблизительную структуру двухдневного тренинга представлена на рис. 1.

ВРЕМЯ	ЭТАП ТРЕНИНГА	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
<b>День 1</b>		
9:00–10:30	Открытие. Знакомство и вводная информация: цели, роли, структура тренинга	90 минут
10:30–10:45	Кофе-брейк	15 минут
10:45–11:45	Блок 1 (теория, практика, обратная связь)	60 минут
11:45–11:55	Перерыв	10 минут
11:55–13:00	Блок 2 (теория, практика, обратная связь)	65 минут
13:00–14:00	Обед	60 минут
14:00–14:10	«Энерджайзер»	10 минут
14:10–15:30	Блок 3 (теория, практика, обратная связь)	80 минут
15:30–15:45	Кофе-брейк	15 минут
15:45–16:45	Блок 4 (теория, практика, обратная связь)	60 минут
16:45–16:55	Перерыв	10 минут
16:55–17:55	Блок 5 (теория, практика, обратная связь)	60 минут
17:55–18:00	Итоги дня. Основные результаты	5 минут
<b>День 2</b>		
9:00–9:10	Утренняя зарядка	10 минут
9:10–9:30	Результаты первого дня	20 минут
9:30–10:30	Блок 1 (теория, практика, обратная связь)	60 минут
10:30–10:45	Кофе-брейк	15 минут
10:45–11:45	Блок 2 (теория, практика, обратная связь)	60 минут
11:45–11:55	Перерыв	10 минут
11:55–13:00	Блок 3 (теория, практика, обратная связь)	65 минут
13:00–14:00	Обед	60 минут
14:00–14:10	«Энерджайзер»	10 минут
14:10–15:30	Блок 4 (теория, практика, обратная связь)	80 минут
15:30–15:45	Кофе-брейк	15 минут
15:45–16:45	Блок 5 (теория, практика, обратная связь)	60 минут
16:45–16:55	Перерыв	10 минут
16:55–17:55	Итоги тренинга. Обратная связь	60 минут
17:55–18:05	Закрытие	10 минут

Рис. 1. Структура двухдневного тренинга

Чему стоит уделить внимание в первую очередь при планировании тренинга?

1. Тренинг должен быть активным процессом для каждого участника, а не только для вас. Работая над планом, всегда ставьте в центр происходящего участников. Люди запомнят ваш тренинг многому на нем научатся, если будут не пассивными зрителями, а активными действующими лицами в каждой сцене.
2. Помните, что каждый включенный в тренинг вид деятельности должен иметь логические начало, продолжение и финал. Благодаря логическому развитию блоков и грамотно построенной связи между ними весь тренинг будет выглядеть для его участников непрерывным процессом, каждую стадию которого они смогут оценить в любой момент.

3. Цели должны быть ясными для каждого слушателя. Для максимальной эффективности в начале каждого занятия объявляйте, какого результата вы ждете.
4. Выбор целей должен быть логичным и мотивированным. Рассказывая о целях тренинга, отдельно остановитесь на их актуальности.
5. Достижение целей должно выглядеть понятным процессом. После знакомства участников с целями тренинга подробно опишите методы, которыми вы будете пользоваться для их достижения, и упражнения, которые вам в этом помогут.
6. Основой тренинга должен стать личный опыт участников. Постарайтесь проводить тренинг так, чтобы участники говорили больше вас. Будьте направляющей силой и позвольте им развиваться!
7. Как можно больше заданий постройте на взаимодействии. Именно такие задания служат признаком хорошего тренинга. Если почти весь процесс основан на передаче информации, которую вы преподносите в виде лекции, ценность тренинга гораздо ниже. Пусть информация, которой вы делитесь, будет не отвлеченно-теоретической, а взятой из жизни.
8. Не бойтесь отходить от первоначального плана. Если в тот момент, когда вы собирались изменить вид деятельности, в дискуссии вдруг поднимается важный вопрос, обсудите его, меняя планы по ходу дела. Тренинг — не армия, а ваша группа — живой организм. Слушайте его, и он ответит вам тем же. Однако необходимые для отдыха перерывы откладывать не стоит.
9. Спросите себя, какие воспоминания вы хотите оставить у участников. Будет великолепно, если вам удастся спланировать тренинг, который принесет всем и пользу, и удовольствие.

**Блок тренинга.** Блок (модуль тренинга) — структурная единица, представляющая собой объединенный предметно-дидактической направленностью комплекс взаимосвязанных процедур и средств работы тренера, который предназначен для решения учебной задачи с помощью создания в группе определенной ситуации воздействия. Что должен включать каждый блок (модуль) вашего тренинга?

- Объяснение (Делается тренером, примерно 15 минут)
- Демонстрация (Делается тренером, примерно 5 минут)
- Упражнение (Делается участниками, примерно 20 минут)
- Обратная связь (Делается тренером и участниками, примерно 20 минут)

Основные формы работы: мини-лекция, модерация, фасилитация, ролевая игра, групповая дискуссия, мозговой штурм, упражнение.

**Игры и упражнения для тренинга.** Существуют различные методики, посвященные ролевым играм, и все они нацелены на одно: получение навыков критического мышления, умение решать проблемы, выходить из сложных положений, выбирать правильный вариант поведения в любой ситуации. Важно провести не только саму игру, но и последующее обсуждение процесса. Ролевые игры особенно хороши тем, что помогают посмотреть не только на действия человека, но и на эмоциональную составляющую этих действий, на отношение к действию. Этот эффект называется проблематизацией, он способствует усилиению свободного отношения к споим старым взглядам, следовательно — способствует изменениям.

Возможность снять игру на видео многократно увеличит ее отдачу. Разумеется, слушателям покажется, что все было не так; взгляд со стороны на самого себя в первый момент сильно удивляет. Если они не только увидят себя, но и проанализируют собственные действия, это позволит им произвести переоценку своих стереотипов и, скорее всего, от многих из них избавиться.

Метод «ситуационных исследований» (*case study*) стал чрезвычайно распространенным в 70-80-е годы XX века. Он появился в Школе бизнеса Гарвардского университета (впервые в 1924 году). В основе его лежит принцип прецедента, или случая. Группа получает задание, обменивается мнениями, презентует решение. После этого тренер и иные участники оценивают это решение.

**Методология разработки тестов.** Тесты могут быть с закрытыми или открытыми заданиями.

**Материалы для тренинга.** Заранее составьте список всего, что вам понадобится по ходу действия, проконтролируйте наличие всех вещей в необходимом количестве и перед заказом или приобретением материалов, и при получении, и, на всякий случай, перед началом тренинга. Это придаст вам спокойствия.

**Раздаточные материалы.** Бывает трудно понять, в какое время лучше организовать раздачу подготовленных материалов. Плюсы и минусы есть, как у раздачи *до* тренинга, так и *после* тренинга. Основные части брошюры:

- Титульный лист
- Цели и задачи тренинга
- Основное содержание
- Список литературы
- Словарь терминов

Основное содержание:

- Чистые листы для заметок
- Определения основных понятий
- Графическая информация, схемы и рисунки
- Цитаты
- Задания и инструкции к ним
- Алгоритмы работы
- Информация в таблицах
- Теоретический материал

Иногда важнее отойти от заранее продуманного плана, дать определение, отсутствующее в брошюре, привести яркий пример или нарисовать картинку, которые все прояснят гораздо лучше, чем сухая теория раздаточного материала. Это крайне важные и нужные образовательные моменты: слушатели видят, что узнали ценную информацию благодаря собственной активности.

Издание в 100 страниц сложно назвать брошюрой. Из-за большого объема информации не хватит времени коснуться всех разделов учебника, и участников это удивит. Они воспримут тренинг как сокращенный или неполный. Выход — брошюра, включающая только основную информацию. Чем больше дополнительной информации вы сообщите участникам в ответ на их вопросы, тем выше будет их степень удовлетворенности тренингом.

**Оборудование для тренинга.** Если вы проводите тренинг в отеле, может показаться, что вас там обеспечат всем необходимым: предложат флипчарт, канцелярские принадлежности и проектор по арендной цене. Однако важно помнить, что на самом деле вам нужно гораздо больше вещей. Что еще придется взять с собой? Фотоаппарат, видеокамеру и штатив (если нужно по программе тренинга), чемодан для транспортировки оборудования, хорошие аудиоколонки, MP3-плеер, удлинитель, несколько разных переходников для аппаратуры, часы с четким аналоговым циферблатом, листы в клетку для флипчарта (не менее 20 штук на 1 день занятий).

**Подготовка помещения.** При любой расстановке мебели оставьте в центре помещения свободное место, где вы расположите проектор и компьютер. Оно и будет вашим основным рабочим пространством. На стене за собой разместите экран для проектора, по сторонам — флипчарта. Пусть в начале тренинга на одном из них висит плакат «Добро пожаловать».

**Флипчарты и плакаты.** Ученым давно известно, что у разных людей лучше работают разные виды памяти, причем 20% группы, как правило, кинестетики, 40% — аудиалы и 40% — визуалы. Из этой статистики следует вывод: важно не только то, что вы говорите, но и то, что вы показываете. В данном случае речь о правильном оформлении плакатов и флипчарта. Привыкайте к тому, что флипчарт станет одним из ваших лучших друзей на время тренинга. С его помощью вы сделаете более наглядными: свою презентацию, ответы группы на ваши вопросы; результаты работы в отдельных группах; результаты индивидуальной работы участников.

**Второй тренер: согласование ролей.** Обычно второй тренер приглашается для проведения тренинга тогда, когда освещение отдельных тем требует участия эксперта. Этот человек приходит, чтобы сделать наиболее важную, с вашей точки зрения, часть учебного курса максимально информативной.

**Перед тренингом.** Если тренинг будет проходить в незнакомом для вас месте, посетите это место загодя, чтобы сделать необходимые приготовления и узнать дорогу. Познакомьтесь с организаторами мероприятия. Обсудите все вопросы: перерывы, питание, помещения, не забудьте и о мелочах, которые могут помешать работе.

**Расписание кофе-брейков и обедов.** В течение дня вы должны участвовать в расписании двух кофе-брейков и обеда. Первый кофе-брейк обычно делается в 10:30, второй в 15:30. Обед обычно проводится с 13:00 до 13:45.

**Открытие тренинга и знакомство с участниками.** Эта методика стала распространенной в Европе и Америке для проведения не только тренингов, но и собраний рабочих или проектных групп.

Структуру открытия тренинга легче запомнить с помощью английской аббревиатуры OARRs:

- Outcomes (ожидаемый результат)
- Agenda (программа)
- Roles (роли участников и тренера)
- and Rules (правила).

**Преодоление сопротивления.** Сопротивление, скорее всего, не реакция на вас лично, а следствие закрытости человека, его страха перед новым. Вам следует обеспечить атмосферу, в которой каждому будет легко высказывать мнения и обсуждать их. Если же вы станете подавать свою точку зрения как единственную верную, сопротивление возрастет, и в итоге никто не выиграет. Какие признаки укажут вам на растущее сопротивление?

- Неконструктивная критика вашей точки зрения.
- Скептическое отношение.
- Чрезмерное теоретизирование.
- Безразличные реакции.
- Заметная агрессивность.

Какой стратегии придерживаться, если вы все же столкнулись с открытой сопротивлением?  
Выслушать, признать значимость претензий, спросить.

**Сложные участники.** В ходе тренинга вы можете столкнуться с самыми разными проблемами. Среди них — так называемые сложные участники. Пусть вас это не удивляет: пришли взрослые, самодостаточные люди, со своими взглядами и привычками, а вы начинаете ими чуть ли не командовать, менять их систему взглядов, их способ действия, их поведение. Подвиды сложных участников: всезнайка, нытик, спорщик, шептун, тихоня. Золотые правила работы с аудиторией. Эти правила помогут вам оставаться на высоте даже в самой сложной ситуации.

- Всегда сохраняйте спокойствие.
- Не спорьте, не унижайте оппонента, забудьте о сарказме и агрессии.
- Покажите, что вы поняли, в чем именно проблема
- Пообщайтесь со сложным участником во время перерыва, уточните, в чем причины происходящего, позвольте ему выпустить пар. Идеальный вариант — проводить такой разговор наедине.
- Четко опишите свою позицию.
- Напомните о преимуществах, которые может дать другое поведение или хотя бы о последствиях нынешнего поведения.
- Почаще проверяйте, верно ли вы поняли проблему и оценили ситуацию. Привлеките к решению проблемы всю группу. Не забывайте о силе молчания.

**Техника выступления.** Человеческая речь — это всегда передача:

- самой информации;
- отношения говорящего к этой информации;
- отношения говорящего к слушателям.

**Проблема времени.** Хороший темп создает у слушателей впечатление четко направленного движения к цели и в итоге придает тренингу ощущение завершенности. «Поглотители времени»:

- После перерыва работа начинается не сразу, а с затяжкой.
- В аудитории нет полного понимания, что от нее требуется.
- Вы записываете на флипчарте информацию, слушатели ничем не заняты.
- Пакеты материалов выдаются каждому участнику отдельно.
- Работа с групповыми отчетами происходит по очереди.
- Бесконечные дискуссии.
- Ожидание добровольца.
- Ожидание идей от уставших участников.

**Как прогнать скучу.** Любой материал запоминается во много раз лучше, если его восприятие сопровождается положительными эмоциями. Помните о законе обратного рефлекса: улыбайтесь во время тренинга постоянно, даже если никто не видит вашего лица. Вы увидите, как вслед за улыбкой придут и положительные эмоции. Не пренебрегайте в своей речи хорошими шутками и интересными высказываниями других людей, если когда-то эти слова заставили вас рассмеяться.

**Внимание: ловушки!** При работе с аудиторией тренера может ожидать множество проблем: гуру, чрезмерная активность (отстраняйтесь от происходящего, наблюдая и направляя процесс извне), болтун (когда вы ведете тренинг, легко потерять контроль и слишком увлечься, убеждая слушателей в истинности своей концепции), страус (не исключено, что в какой-то момент вы встретите сильное сопротивление; не откладывайте обсуждение возникшей проблемы).

**Обсуждение результатов блока.** Каждый блок завершается общим обсуждением. В чем его ценность?

- Участники могут поделиться сомнениями и задать вопросы, если не все в освоении навыков им удалось.
- Участники сопоставляют полученную информацию со своими ожиданиями и реальными ситуациями, оценивают ее значение.
- Участники делятся друг с другом соображениями о применении полученных навыков в своей работе и об их практической пользе.

**Предоставление обратной связи.** Предоставить обратную связь — значит сообщить человеку свою реакцию на его действия и их последствия. Чтобы разобраться в сущности этого понятия, можно использовать модель «окно Джохари», придуманную Джо Лафтом и Гарри (Харри) Ингхэмом и названную по их именам. Модель включает в себя четыре квадранта (рис. 2).

- Первый: открытая область. Это общественное Я — наша часть, известная и нам, и всем окружающим.
- Второй: область слепоты. Это наша часть, которая хорошо заметна со стороны, однако мы о ней не подозреваем.
- Третий: скрытая область. Частный вариант Я. Сюда входит все то, что мы скрываем от других. Это могут быть какие-то личные переживания и надежды.
- Четвертый: область неизвестного. Нечто в нас, о чем никто не подозревает: ни окружающие, ни мы сами. Несмотря на ее закрытость, эта составляющая тоже влияет на наше поведение.

Джо Лайт считает, что изменение одного из квадрантов влияет на остальные (см. рисунок). Если обратная связь предоставляется в направлении, указанном стрелкой 1 («Ты все время держишь руки за спиной, когда читаешь доклад»), то разделяющая квадранты вертикальная линиядвигается вправо. Если же вы что-то рассказываете о себе («Я такая болтушка!»), вниз движется горизонтальная линия разделения. На схеме видно, что наш рассказ о себе и мнение окружающих о вас уменьшают область неизвестного, и этот факт, конечно, оказывает влияние на отношения. Окно Джохари — простой и удобный способ, с помощью которого люди могут лучше понять друг друга.<sup>1</sup>



Рис. 2. Рисунок «Окно Джохари»

<sup>1</sup> Замечу, что ранее я уже читал об окне Джохари в книгах [Микаэль Кроперус. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления](#) и [Евгений Ксенчук. Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира](#). Но только сейчас я смог понять суть модели. То ли предыдущие изложения «хромали» ясностью, то ли я не «догонял»... ☺

Для тренера, предоставляющего обратную связь, тоже существуют определенные правила.

1. Делайте акцент на поведении участника, а не на его личности.
2. Страйте обратную связь, используя не умозаключение, а наблюдение.
3. Используйте описание увиденного, а не свое мнение о нем.
4. Предоставляйте обратную связь по поводу конкретной ситуации, а не общей картины
5. Сообщайте информацию, но не давайте советов
6. Подведите участника к мысли о различных возможностях, а не к поиску готовых решений.
7. Предоставляя обратную связь, помните о потребностях участника, а не о своих собственных.
8. Выдавая информацию, ограничьте ее количеством, полезным для участника.

**Разбор видеозаписей.** Видеозаписи деловых игр, выполнения участниками упражнений — метод групповой работы, в ходе которой, при обсуждении итогов, слушатели могут посмотреть на себя со стороны, проанализировать свое поведение и особенности коммуникации, определить плюсы и минусы своей текущей позиции, найти новые ресурсы для развития.

**Улучшаем запоминаемость информации.** Для лучшего сохранения информации в памяти человеческий мозг старается с чем-то ее связать, найти ассоциации. Хорошо работает следующий прием: знакомя с новой информацией, рассказать что-то интересное и или использовать необычную форму изложения. У слушателей включаются новые ассоциации, и они запомнят ваши слова гораздо лучше. Хичкок называл это «приемом Макграffина»: он придумывал в сюжете фильма ложный маневр, чтобы отвлечь зрителя от основной интриги, но именно он работал на то, чтобы вся история запечатлелась в памяти. Так же действует профессор, объясняющий студентам строение мускулатуры на живом примере — на игроке университетской команды по футболу. Ученики получают те же знания, что и в учебнике, но в такой форме, которая активизирует их память и систему ассоциаций. Визуальная информация воспринимается человеческим мозгом гораздо легче.

**Работа с домашними заданиями.** Нет ничего неприятнее для любого участника, чем потратить время на подготовку к занятию, а затем понять, что это совершенно никому не нужно и не интересно. Вы обязательно должны оценивать усилия, которые слушатели приложили, готовясь к работе с вами.

**Ролевые игры: основные техники.** Чтобы ролевая игра не стала для участников причиной стресса, вы можете сделать следующее:

- проводить игру ближе к концу тренинга, когда участники уже освоились;
- никого не заставлять участвовать;
- привлекать к игре постепенно, начиная с добровольцев;
- в одной из первых ролевых игр поучаствовать самому;
- дать четкие инструкции касательно правил, целей, последующего обсуждения;
- во время обсуждения следить за тем, чтобы речь шла об игровой роли, а не о личности участника;
- акцентировать внимание на удачных моментах;
- выбирая ролевые игры для тренинга, соотносить их с уровнем участников;
- использовать в игре структурные элементы в виде листов.

**Подведение итогов дня.** Дайте участникам 10 минут на просмотр сегодняшних записей. Помогите им, перечислив основные блоки дня и напомнив их содержание. После этого задайте несколько вопросов.

- Какую новую информацию вы получили сегодня?
- Какая информация показалась вам наиболее полезной?
- С какими способами работы вы познакомились?
- Какие из них вы собираетесь применять?

**Вечерние мероприятия.** Собираясь на тренинг, участники обычно ждут не только наполненного новой информацией дня, но и интересного вечера. После напряженной работы нужен хороший отдых. Узнайте заранее, какой досуг вам могут предложить в месте проведения семинара, информацию включите в письмо-приглашение.

**Оценка тренинга.** Обычно участникам предоставляется возможность после завершения тренинга оценить его. Как правило, используется классический опросник, который они заполняют. Чтобы обратная связь не вызывала вопросов и давала нужный эффект, необходимо грамотно сформулировать пункты анкеты. Они должны затрагивать все стороны процесса.

## **Недостатки анкетирования.**

**Правильно заканчиваем тренинг.** Штирлиц знал, что последняя фраза запоминается лучше всего. Это называется эффектом края: начало и завершение, как правило, оседают в памяти крепче, чем все остальное. В расчете на это вам и нужно продумывать финал тренинга. Необходимо учитывать следующие важные моменты:

- 1) повторение информации;
- 2) эмоциональное воздействие;
- 3) выход к целому;
- 4) обращение к будущему;
- 5) создание чувства завершенности процесса;
- 6) обратная связь;
- 7) заключительное слово.

**Эффективность результатов тренинга.** Эффективность результатов тренинга можно оценивать разными способами. Самый известный из них предлагается в так называемой модели Киркпатрика. Разработанная в середине XX века Дональдом Киркпатриком модель содержит четыре уровня оценки эффективности обучения. Она широко распространена в наше время и считается классической системой. Вот эти четыре уровня: оценка реакции, оценка знаний, оценка поведения, оценка влияния на бизнес.

**Пилотный тренинг.** Чтобы родиться по-настоящему, тренинг должен родиться трижды: первый раз в голове тренера, последний раз в законченном воплощении, но существует и еще одно воплощение — пробный, пилотный запуск. Это возможность проверить новый процесс на группе экспертов и при необходимости исправить ошибки.

**Фотопротокол тренинга.** Если проанализировать, как соотносятся количество информации, оставшейся в памяти после тренинга, и время, которое прошло после него, вывод очевиден: со временем количество информации уменьшается. Чтобы спустя несколько недель участники не забыли все, о чем вы им говорили, рекомендуется использовать фотопротокол:

- Титульный лист: название тренинга и дата его проведения.
- Цели тренинга
- Цветные групповые фотографии во время работы над заданием (6-8 штук).
- Цветные изображения всех важных флипчартов и плакатов.
- Цитаты с положительными отзывами анкеты обратной связи.
- Изображения всех важных слайдов с презентации (по 4 штуки на листе).
- Возможно включение какого-то теоретического материала (3-4 файла).

Участники должны получить фотопротокол самое раннее через неделю после тренинга.

## **Передача курса другому тренеру.**

**Повышение квалификации тренера.** Развитие — это движение. Чтобы развиваться и совершенствоваться как профессионалу, нужно знать, в какую сторону двигаться. Вам поможет простой подход: определите разницу между тем, кто вы сейчас, и кем хотите стать. Перечислите все, что вы умеете, и сравните со списком тренерских компетенций.

**Притчи, цитаты, афоризмы.** В человеческом обществе огромную роль играет искусство рассказчика. Не только передавать, но и обобщать информацию таким образом свойственно нам испокон веков. Средствами обучения служили не холодные правила, а сказки и притчи, мифы и легенды, афоризмы и анекдоты, истории и аллегории.<sup>2</sup>

## **Съемка и монтаж видеофильмов**

### **Личность тренера**

### **Упражнения для знакомства.**

### **Разогревающие игры**

---

<sup>2</sup> Этот раздел книги содержит 20 страниц любопытных афоризмов, цитат и притч.

**Заключение.** Проводя обучение, важно помнить, что план развития любого навыка или компетенции соответствует формуле 10-20-70, где:

- 10% — обучение, тренинги, чтение соответствующей литературы;
- 20% — развитие, построенное на совместной работе с другими сотрудниками (наставничество и коучинг), обратная связь во всех вариантах;
- 70% — применение теоретических знаний на практике (участие в конкретных проектах), самостоятельная работа.