

Глава 1

Бизнес-тренинг. Тренер. Аудитория тренинга

1.1. Бизнес-тренинг

Вопрос о том, что такое бизнес-тренинг, может показаться теоретическим и малополезным. Действительно, зачем начинающему и тем более опытному тренеру тратить время на его осмысление и обсуждение? Не эффективнее ли сразу перейти к анализу технологий, техник, приемов и инструментов, используемых в практике бизнес-тренера?

Тем не менее важность этого вопроса огромна: от того, как тренер отвечает на него, во многом зависит эффективность используемых им техник и технологий.

Есть известная притча. Трем рабочим, катящим перед собой три одинаковые тачки с камнями, задают один и тот же вопрос: «Что вы делаете?» Они дают три разных ответа. Первый: «Не видишь — камни таскаю»; второй: «Деньги для семьи зарабатываю», а третий: «Храм строю». Очевидно, что их отношение к камням, самим себе, друг другу, своему делу совершенно разное. И эффективность их работы также будет различной.

Даже если тренер не задает себе вопрос о том, что для него значит бизнес-тренинг, и осознанно не отвечает на него, его действия все равно определяются теми представлениями, которые у него сформировались на основе жизненного опыта, наблюдения за тренерами, под влиянием ситуации или в силу каких-либо других факторов.

Ответы на общие вопросы о том, что такое бизнес-тренинг, задают концептуальные и идеологические основания деятельности тренера. Они позволяют подняться в своем профессиональном развитии с уровня специалиста, который просто использует переданные ему технологии, до уровня профессионала, понимающего границы собственной деятельности, ее ценностные основания и способного действовать осознанно.

1.1.1. Смысл, цель и задачи бизнес-тренинга

Первый вопрос, который обязан задать себе любой профессионал, — в чем смысл деятельности, которой он занимается. Зачем мы проводим бизнес-тренинги? В чем их предназначение и каковы цель и задачи?

В соответствии с осознанным или неосознанным выбором того или иного ответа тренеры существенно отличаются друг от друга тем, на какой результат они работают, какие технологии используют и каким образом. Два тренера, владеющих одинаковым набором инструментов, в зависимости от понимания целей бизнес-тренинга могут совершенно по-разному оценивать одну и ту же ситуацию на тренинге и принимать разные решения о том, что делать.

Простой пример. Представим, что тренер сталкивается с тем, что участники пассивны в силу отсутствия внутренней мотивации к обучению и развитию. Предположим, это корпоративный тренинг, на который их направило руководство, а сами они не понимают его нужности и значимости. В этой ситуации один тренер может принять решение о том, чтобы вести тренинг более динамично, постарается сделать его более приятным для участников, сделает акцент на групповую динамику и разнообразие методов, добавит юмора в свои презентации. Главной его целью будет провести внешне успешный тренинг и получить положительную обратную связь от участников. Поэтому он постарается избегать острых углов, сложных вопросов о том, почему

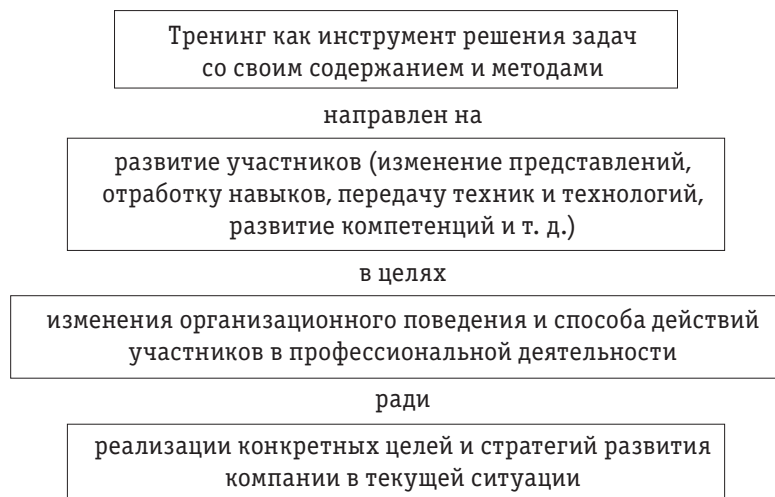
участники не мотивированы к развитию, изменению и достижению целей, поставленных заказчиком. Подтекст этой стратегии прост: «Мы тут вместе оказались, я вас не напрягаю, и вы войдите в мое положение; давайте просто весело проведем время». Другой будет работать над мотивацией участников и стараться показать, что предлагаемые изменения выгодны для них. Ему также, возможно, придется добавить динамики, разнообразить методы и т. д., но акцент и содержание его работы будут совершенно иными. Разница в целях: для одного важны только субъективная удовлетворенность участников и внешние проявления успеха, для другого — реальное изменение поведения и действий сотрудников (задачи, озвученные заказчиком).

Каждый бизнес-тренер сам для себя отвечает на вопрос о смысле своей деятельности. Ответ во многом зависит от личностных ценностей и личных целей. Главное — осознавать последствия.

Тем не менее мне бы хотелось поделиться своими ответами, поскольку я верю, что именно они помогают сделать тренинг эффективным инструментом развития бизнеса.

Итак, **бизнес-тренинг — прежде всего инструмент, средство решения тех или иных задач развития бизнеса, деятельности компании-заказчика.**

И это отражено во вполне определенной логической структуре целей и задач тренинга:



Проиллюстрирую эту схему на примере.

Предположим, компания-заказчик хочет повысить качество обслуживания клиентов. Допустим, что стратегия достижения этой цели — внедрение новых стандартов сервиса. Тогда на следующем этапе нужно определить, насколько и каким образом успешная реализация этой стратегии зависит от человеческого фактора — сотрудников компании и их действий. Здесь есть три ключевых вопроса:

1. Какое организационное поведение должны демонстрировать сотрудники; как действовать, чтобы задача по повышению качества сервиса была выполнена?
2. Что сейчас сотрудники компании делают не так?
3. Почему сотрудники в настоящий момент не действуют так, как необходимо для максимально эффективной реализации задачи?

Ответы на первые два вопроса позволяют определить цель работы с персоналом: каких действий необходимо добиться от сотрудников.

Например, заказчик ожидает полного соблюдения новых недавно внедренных стандартов сервиса, и, проведя анализ, мы можем сказать, какие конкретно составляющие стандарта недостаточно выполняются сотрудниками, то есть какие их действия в настоящий момент ему не соответствуют.

Третий вопрос помогает понять ситуацию и причины недостаточно эффективных действий сотрудников, а также определить, поможет ли тренинг как инструмент решить эту задачу. Например, если сотрудники не знакомы со стандартом или не имеют тех или иных навыков для его реализации, тренинг будет для них очень полезен. Сложнее, если они не думают, что выполнять стандарт необходимо, или считают отдельные его элементы неэффективными, или вообще не мотивированы прикладывать усилия и по сути саботируют внедрение новых стандартов сервиса. В этом случае тренинг должен включать существенный мотивационный компонент. Но даже тогда, скорее всего, менеджменту компании-заказчика потребуются принять дополнительные меры, направленные на развитие системы мотивации, управления, корпоративной культуры и т. д.

Следующий шаг по результатам проведенного анализа — постановка четких задач, определение того, каких конкретно изменений в сознании и эмоционально-мотивационной сфере участников нужно достичь в рамках тренинга: какие ценностные установки, предметные представления и компетенции должны быть сформированы, какие технологии переданы, какие техники отработаны, какие компетенции развиты.

На последнем шаге необходимо разработать программу тренинга в соответствии с поставленными целями и ситуацией участников.

В рассмотренном выше примере я постарался проиллюстрировать логическую структуру целей и задач бизнес-тренинга:

- актуальная цель и стратегия бизнеса (развитие сервиса путем внедрения новых стандартов);
- цель тренинга (соответствие действий сотрудников новым стандартам);
- задачи тренинга (достижение изменений в сотрудниках: развитие компетенций, разрушение стереотипов, мотивация к внедрению стандартов и т. д.);
- реализация конкретной программы тренинга, направленной на решение обозначенных выше целей и задач.

Теперь представим ситуацию: бизнес-тренер в своем мышлении и действиях отрабатывает только часть этих уровней целей и задач. Проанализируем, как это отразится на качестве тренинга.

Например, он просто проводит тренинг по определенной программе и не стремится к конкретному результату. Его ответ на вопрос: «В чем цель данного тренинга?» — будет звучать примерно так: «Провести удачный тренинг». Тогда он способен осознанно и целенаправленно работать только на один тип результата: чтобы участники остались довольны тренингом.

Если участники не мотивированы к развитию, изменению своей деятельности, тренер будет стараться, чтобы им понравился и он сам, и процесс тренинга. А это вовсе не гарантирует практического эффекта, скорее наоборот.

Но предположим, что группа мотивирована и тренеру удалось получить обратную связь от участников. Получилось сосредоточиться

на их ожиданиях, дать то, что им необходимо, и в итоге добиться их удовлетворенности. Даже в этом случае возникает целый ряд вопросов и сомнений в эффективности бизнес-тренинга:

- Есть ли уверенность в том, что именно эти темы нужно было рассмотреть для формирования необходимых компетенций, усиления навыков и т. д.? Именно эти компетенции необходимо было формировать, именно эти технологии передавать участникам для решения бизнес-задач компании? Или участники на самом деле мотивированы решать свои задачи, отличные от поставленных заказчиком, и успешно увели тренера в сторону?
- Даже если тренинг направлен на развитие навыков участников в нужном для заказчика направлении, есть ли уверенность, что формирование именно этих компетенций будет достаточным для изменения организационного поведения* и профессиональной деятельности сотрудников в нужном направлении в соответствии с ситуацией, целями и стратегией развития бизнеса?

Вторая возможная ситуация — тренер четко осознает, каких изменений в компетенциях участников он хочет достичь. Тогда он устраивает тренинг таким образом, чтобы добиться своей цели. Его ответ на вопрос о задачах будет примерно следующим: «участники должны в результате тренинга получить..., понять..., научиться..., развить..., сформировать..., овладеть...». Он выбирает соответствующую программу, методы и может оценить в ходе тренинга, насколько эффективно формируются необходимые компетенции у участников. Такой тренер не просто ориентируется на субъективную оценку участниками бизнес-тренинга — он может целенаправленно работать на конкретный результат: изменение представлений и навыков; разрушение стереотипов, мешающих эффективной деятельности; формирование необходимых ценностных оснований профессиональной деятельности; развитие компетенций.

И даже в этом случае остаются вопросы. Разве развитие компетенций — самоцель бизнес-тренинга? Где гарантии, что развитие именно

* Под организационным поведением здесь понимается способ действий при осуществлении профессиональной деятельности и/или взаимодействии с другими сотрудниками.

этих компетенций позволит участникам быть более эффективными и способствовать реализации стратегии и целей компании-заказчика? Тренер очень часто может давать людям интересную информацию, развивать компетенции в целом полезные, но далеко не всегда связанные с непосредственным решением актуальных задач заказчика.

Наконец, третья ситуация: тренер в качестве ключевой цели видит изменение организационного поведения участников, причем не любое, а такое, которое непосредственно требуется для более эффективной реализации стратегии и целей компании-заказчика. Тогда он, проектируя и проводя конкретный бизнес-тренинг, стремится к этому. Ему также потребуется развивать компетенции участников, но это будет лишь средством, а не самоцелью.

Таким образом, исходя из представленной выше модели, проектирование и проведение эффективного бизнес-тренинга предполагает, что он направлен на решение конкретных задач компании-заказчика путем изменения организационного поведения и способов реализации профессиональной деятельности участников — сотрудников данной компании. Причем для осуществления этих целей необходимо достичь изменения в их сознании: сформировать определенные представления, усилить навыки, передать технологии, сформировать или развить определенные компетенции и т. д.

Резюмируем ответы на вопрос о смысле, целях и задачах бизнес-тренинга:

- 1. Смысл бизнес-тренинга — в решении конкретных задач по развитию бизнеса.**
- 2. Цель бизнес-тренинга — в конкретном изменении организационного поведения, развитии профессиональной деятельности участников как сотрудников конкретной компании.**
- 3. Задачи** каждого конкретного тренинга непосредственно вытекают из его целей и представляют собой четкое видение: какие конкретно **изменения в сознании и эмоциональной сфере участников** должны произойти в ходе тренинга, чтобы их организационное поведение и профессиональная деятельность изменились. А именно — какие технологии должны быть отработаны, какие навыки развиты, какие представления сформированы.

1.1.2. Тренинг как технология интерактивного обучения

Тренинг ассоциируется не со скучными лекциями, а с активными формами обучения: ролевыми играми, ситуационными задачами, бизнес-симуляциями, групповыми обсуждениями. Иными словами, формами обучения, требующими активного взаимодействия участников между собой и с тренером. В западной и российской литературе, посвященной технологиям проектирования и проведения тренингов, такой подход называется интерактивным.

Интерактивный подход в обучении часто понимается начинающими тренерами просто как использование так называемых активных методов обучения, в которых высока вовлеченность участников (групповые дискуссии, игры и т. д.). Такое формальное понимание приводит к выхолащиванию самой сути интерактивного подхода, а также существенному снижению эффективности тренингов в целом и использования активных методов обучения в частности.

Основа концепции интерактивного подхода в обучении — **акцент на потребности обучающихся: тренинг становится решением их задач**. Он ориентирован на участника, а не на тренера. Это значит, что тренер сосредоточен на том, чему хочет научиться участник, какие навыки желает развить, а не на том, чему он сам хочет научить. Такой подход требует от тренера постоянного внимания к участникам, их ситуации и потребностям, постоянной рефлексии, направленной на то, чтобы увидеть происходящее глазами участников.

Важно отметить вторую принципиально важную, сущностную характеристику интерактивного подхода в обучении: **вовлечение участника тренинга как партнера в процесс поиска решения его задач**. Участник не может быть пассивным иждивенцем, которому тренер должен все предоставить. Интерактивный тренинг организован так, что участник ставит свои задачи и решает их с помощью ресурсов, предоставляемых тренером.

Малкольм Ноулз*, один из известных американских экспертов по андрагогике**, подчеркивает, что при интерактивном обучении тренеру

* Knowles M. The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy. Cambridge: The Adult Education Company, 1980.

** Андрагогика (от греч. «взрослый человек» + «вести») — наука о специфических закономерностях освоения навыков и умений взрослыми и особенностях работы профессионального педагога в этой области. Термин введен в 1833 г. историком педагогики А. Каппом. *Прим. ред.*

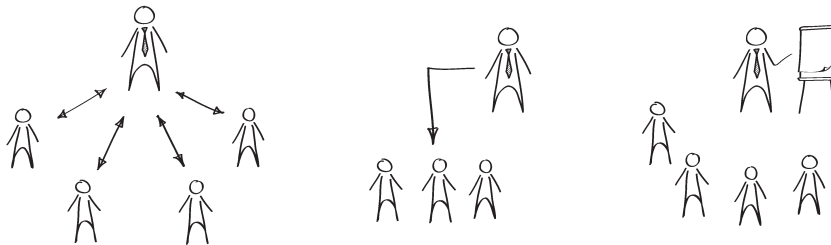
важно создать ситуацию, когда ответственность лежит прежде всего на обучающихся и тренер не учит, а помогает им учиться самим.

Однако мы говорили выше, что основной смысл бизнес-тренинга — в решении задач развития бизнеса. Так на что должен ориентироваться тренер? На ожидания, задачи участников? Или на задачи, поставленные заказчиком? Как тренинг может одновременно решать и задачи участников, и задачи заказчика?

Выход состоит в том, чтобы участники воспринимали задачи развития компании как свои собственные. Поэтому активное вовлечение участников в тренинг, их мотивация к повышению профессионализма и улучшению личных навыков в целях развития компании, в которой они работают, становится важнейшей задачей тренера.

В связи с этим отметим опасное заблуждение тренеров. На тренингах для тренеров при обсуждении вопроса о том, в чем заключается работа участников, я часто прошу их схематично изобразить, как они понимают суть бизнес-тренинга. Кстати, вы тоже можете прямо сейчас нарисовать свой вариант.

Среди начинающих тренеров очень распространены вот такие рисунки:



Их авторы воспринимают участников как сосуды, которые нужно наполнить знаниями, навыками, представлениями, компетенциями и т. д. При таком подходе, независимо от используемых методов, количества и качества обратной связи, высок риск того, что участники станут пассивными иждивенцами, которые ждут, что тренер решит их проблемы. А если они изначально не мотивированы к обучению, развитию и решению задач компании, поставленных руководством, риск того, что они в лучшем случае только внешне вовлекутся в процесс, возрастает в геометрической прогрессии. И это произойдет потому,

что сам тренер ставит их в такую ситуацию, зачастую не осознавая этого, просто следуя своим стереотипам!

Наконец, при интерактивном подходе принципиально **важно, чтобы тренер реализовывал в своей деятельности собственные ценности и основанные на них цели и задачи**. В противном случае высока вероятность выгорания тренера, утраты мотивации к постоянному саморазвитию, формирования отношения к своей деятельности просто как к способу зарабатывания денег.

Таким образом, **интерактивный подход означает, что тренер обязан увязать решение задач бизнеса (заказчика), непосредственных клиентов (участников) и собственное видение, вытекающее из его личной миссии как профессионала**.

Схема Боба Пайка* представляет эффективный тренинг в виде «табуретки», устойчивость которой придает опора на три «ножки»: задачи заказчика, участников и тренера.



Таким образом, **бизнес-тренинг — форма интерактивного обучения, направленная на развитие тех ценностей, установок, мотиваций и компетенций, которые позволяют сотрудникам эффективно решать бизнес-задачи, важные для развития компании**.

Опираясь на концепцию интерактивного подхода к обучению и развитию взрослых, в рамках тренинга можно сформулировать набор

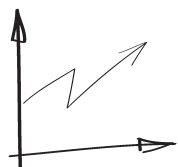
* Боб Пайк (полное имя — Robert William Pike) — известный тренер, специализирующийся в подготовке тренеров, фасилитаторов и коучей. Глава и основатель Bob Pike Group в Миннеаполисе, США.

основных требований к деятельности бизнес-тренера и, соответственно, к тем компетенциям, которыми он должен обладать. Итак, бизнес-тренер при разработке и проведении тренингов должен быть способен:

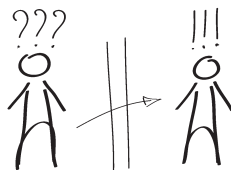
- совместно с заказчиком и с учетом ситуации участников сформулировать цель и задачи тренинга как инструмента решения бизнес-задач компании;
- спроектировать тренинг как инструмент решения поставленных целей и задач;
- обеспечить мотивацию к активному участию в тренинге, развитию деятельности и решению бизнес-задач компании-заказчика;
- обеспечить образовательный и развивающий эффект, ожидаемый от тренинга, посредством эффективного использования интерактивных методов и технологий обучения;
- применять необходимый набор навыков и способностей, позволяющих ему эффективно использовать интерактивные методы и технологии.

1.1.3. Три ипостаси бизнес-тренинга

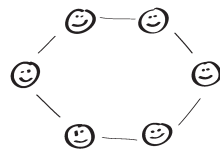
Вспомним рисунки, сделанные участниками тренингов для тренеров. Характерно, что часто даже в одной группе участников рисунки существенно различаются:



1. решение задачи



2. развитие



3. конструктивное взаимодействие

Эти три варианта описывают разные понимания сути бизнес-тренинга и разное восприятие тренером участников. Причем каждый рисунок отражает важную составляющую бизнес-тренинга. Таких составляющих в каждом тренинге по меньшей мере три.

Во-первых, тренинг — инструмент решения бизнес-задач компании-заказчика (акцент на это сделан в п. 1 рисунка на с. 21). Тогда его участники — прежде всего сотрудники компании, и перед ними стоят определенные задачи, ради которых был заказан тренинг. В этом случае для тренера наиболее важны следующие вопросы:

- Насколько хорошо участники как сотрудники компании-заказчика понимают стоящие перед ними задачи? Если понимание недостаточно четкое, как его сформировать?
- Насколько участники мотивированы к решению этих бизнес-задач и за счет чего можно повысить их мотивацию?
- Рассматривают ли участники тренинг как инструмент решения этих задач?
- Ставят ли участники личные цели на тренинг в рамках решения бизнес-задач компании?
- Позволяют ли содержание и методы тренинга решить задачи заказчика?

Во-вторых, тренинг обеспечивает возможность профессионального роста участников (п. 2 рисунка на с. 21). И действительно, можно ли говорить об эффективном тренинге как инструменте решения бизнес-задач, если его участники не ориентированы на собственное профессиональное развитие?

В этом случае тренер воспринимает участников как профессионалов, сталкивающихся с определенными задачами, ситуациями, проблемами и вопросами и ищущих максимально эффективные способы действия. Тогда для него существенными будут такие вопросы:

- Ставят ли участники для себя цели по собственному профессиональному росту, видят ли они направления своего развития как профессионалов? Если нет, как организовать целеполагание на тренинге?
- Рассматривают ли участники тренинг как возможность решить задачи личного профессионального роста и развития?
- Позволяют ли содержание и методы тренинга решить актуальные задачи профессионального развития участников?

В-третьих, тренинг — рабочий групповой процесс, максимально учитывающий весь спектр потребностей участников (п. 3 рисунка на с. 21). Такое понимание также важно для построения целостного эффективного процесса тренинга: участники — личности со своими целями и потребностями, эмоциями, переживаниями и качествами. Тренинг всегда подразумевает не одного и даже не двух-трех, а группу участников, и обучение будет эффективнее, если группа работает результативно. В этом контексте для тренера важны следующие вопросы:

- Насколько стиль тренера и само построение тренинга учитывают весь спектр возможных потребностей участников начиная с базовых (например, удобные стулья и проветриваемость помещения) и заканчивая потребностями в уважении, принятии, самореализации?
- Насколько тренер умеет наладить адекватную работу с различными типами участников, в том числе с акцентуированными личностями?
- Насколько стиль и программа тренинга учитывают закономерности групповой динамики и позволяют наладить эффективную групповую работу?

Эффективность бизнес-тренинга во многом зависит от того, насколько тренер способен удерживать баланс между ориентацией на решение задач компании-заказчика, личностный рост и развитие участников, формирование комфортной атмосферы и четкого рабочего процесса.

1.2. Бизнес-тренер

Можно долго спорить, что важнее: искусство и компетентность тренера или хорошие, практичные, эффективные материал и программа тренинга? И то и другое принципиально важно и вместе гарантирует результативный тренинг.

Многие компании, имеющие штат внутренних тренеров, разрабатывают детальные описания программ, надеясь повысить качество тренингов. Безусловно, хороший материал во многом определяет

эффективность тренинга. Но следует учесть, что хороший профессионал за счет умения выстроить эффективный образовательный процесс может провести вполне успешный тренинг, дающий практический результат для участников, не обладая существенными профессиональными знаниями по тематике. И наоборот, плохой тренер может разрушить хорошую программу с качественным материалом.

В этой главе будут обсуждаться две группы вопросов.

Прежде всего это профессиональная позиция тренера, выражающаяся в его отношении к аудитории и тренингу через его действия. Мы обсудим целый ряд вредных профессиональных стереотипов и установок, существенно снижающих эффективность бизнес-тренинга.

Во-вторых, классификация ролей, которые играет бизнес-тренер. Разные роли предполагают различное содержание его профессиональной деятельности. Каждая из них помогает тренеру решать свою группу задач. Тренеру важно выявить те роли, которые ему ближе, и те, которые ему даются с трудом, знать свои сильные и слабые стороны.

1.2.1. Ценностные основания и профессиональная позиция бизнес-тренера

Любая деятельность строится на определенных ценностных основаниях. Деятельность бизнес-тренера не исключение. Она связана с развитием других людей, и тренер сам должен демонстрировать в своих действиях определенные ценности. Иначе он будет выглядеть неконгруэнтно: его слова будут расходиться с действиями, и участники не смогут ему верить.

Каковы же ключевые профессиональные ценности бизнес-тренера?

Во-первых, **ценность развития**. Если тренер остановился в своем профессиональном росте, не старается осмысливать собственную деятельность и постоянно улучшать используемые методы, то как он может требовать изменений действий и поведения от участников?

Во-вторых, **ценность личности**, вера в способности человека. Изменения всегда связаны с преодолением. Если тренер не будет верить в участников, их способность быть лучше, действовать эффективнее, ему будет сложно мотивировать их к изменениям.

В-третьих — **открытость, честность и уважение**. Без этого на бизнес-тренинге практически невозможно построить эффективную коммуникацию и создать благоприятную рабочую атмосферу.

Открытость предполагает внимание к мнениям участников, стремление понять их позицию, видение, точку зрения.

Уважение означает признание за другим человеком права на собственную точку зрения и выбор действий. Уважительное отношение — всегда позиция равного, отношение «сверху вниз» разрушает его. Это не значит, что тренер должен соглашаться с любым мнением участников или принимать любые их действия. Он будет отстаивать и продвигать ту точку зрения, которую считает наиболее эффективной, однако должен делать это с позиции равного, вместе с участниками искать наилучшее решение.

Ценность честности априори означает, что тренер не врет ни себе, ни участникам. Например, многие начинающие тренеры боятся признать, что не знают ответа на тот или иной вопрос или не владеют той или иной методикой. Но такое признание не приведет к негативному результату, если тренер способен организовать продвижение группы к решению задачи. Он не обязан знать все ответы на все вопросы. Но если участники поймут, что тренер юлит и неоткровенен, они перестанут ему доверять.

В-четвертых, **ориентация на результат**. Как уже говорилось выше, цель бизнес-тренера — не просто провести тренинг и даже не понравиться участникам, а достичь конкретных результатов по решению бизнес-задач компании-заказчика. Если тренер не будет следовать цели, где гарантия, что ее будут придерживаться участники?

Для прояснения профессиональной позиции бизнес-тренера хотелось бы разобрать несколько стереотипов и вредных установок по отношению к тренингу и аудитории.

Бизнес-тренеру не следует:

- **считать, что у него нет своей миссии и собственных задач**, а его цели сводятся только к зарабатыванию денег. Это может привести к профессиональному выгоранию и превращению в ремесленника, который штампует тренинги, а впоследствии — к прекращению профессионального роста со всеми вытекающими последствиями в виде формального отношения к своей деятельности и падения эффективности.

Бизнес-тренеру, как и любому другому профессионалу, важно наличие нематериальной мотивации и осознание смысла своей деятельности;

- **считать, что он обладает неким важным знанием, которое надо донести до участников**, не учитывая их ситуацию, интересы, цели и задачи. Тогда тренер будет поневоле воспринимать участников как «сосуды знаний и навыков, которые надо наполнить», и навязывать им свой материал. Высока опасность стать неситуативным. Чтобы избежать этого, тренеру важно при проектировании и проведении тренингов постоянно задавать себе вопросы: «А нужно ли участникам то, что я хочу им дать? Как именно они смогут это использовать в своей практике?»;
- **ориентироваться только на свой опыт, знания, теорию, идеальные представления**, а не на реальность, задачи и условия компании-заказчика и ситуацию участников. Это типичная ошибка тренеров и консультантов, которые верят в свои идеальные представления и хотят навязать их заказчику из благих побуждений. К сожалению, зачастую идеальные модели не подходят к ситуации и возможностям заказчика. Это может привести к тому, что на тренинге будут найдены идеальные варианты решения задач, а не подходящие для данной компании-заказчика и участников. Тренеру и консультанту важно помочь компании найти реально работающее решение, и далеко не всегда оно оказывается идеальным;
- **оценивать участников**. Если тренер считает, что есть «плохие» и «хорошие» участники, он не справится с проблемными ситуациями или сам создаст их. Побочный эффект такого отношения — эмоции по отношению к участникам, в том числе негативные. Это обязательно скажется как минимум на его невербальном поведении, затем на атмосфере тренинга и в конечном итоге неизбежно приведет к снижению эффективности. К этой же группе вредных установок относятся еще две. Во-первых, негативизм тренера. Эффективный тренер всегда оптимистичен, он должен воодушевлять участников на поиск решения их задач. Во-вторых, эгоизм тренера, чувство собственного превосходства и его демонстрация. Тренер не должен

даже в мыслях ставить себя выше группы и/или отдельных ее участников и тем более рассматривать тренинг как возможность самоутвердиться и поставить обучающихся в неловкое положение. Участники будут недовольны, если содержание не соответствует их интересам или материал подан плохо. Но они никогда не вернутся к вам, если ваше поведение унижает их, вы равнодушны или смотрите на них свысока;

- **формировать предварительное мнение и сразу действовать на основе одних предположений, не проверяя их.** Это могут быть гипотезы об аудитории, заказчике, продукте, ситуации, регионе — о чем угодно. Чтобы быть ситуативным, тренеру необходимо делать выводы только на основе проверенных фактов, происходящих на тренинге «здесь и сейчас», а не опираться на допущения, сделанные на основе своего предыдущего опыта или навязанные информационной средой. Причем проверка фактов всегда должна осуществляться в рамках обратной связи с участниками;
- **выделять из группы участников, уделять внимание не всей группе, а отдельным ее членам.** Эта типичная подсознательная установка мешает многим начинающим тренерам и ярче всего проявляется в сложных, проблемных ситуациях, когда один или несколько участников теми или иными действиями привлекают к себе внимание. Характерная ошибка тренера в таком случае — сосредоточиваться на этих участниках. Бизнес-тренер должен, во-первых, всегда помнить о задаче бизнес-тренинга, во-вторых, работать с аудиторией в целом. Так, например, если в группе есть чересчур активный участник, который постоянно высказывает свои мысли, можно перефразировать его идеи и обратиться к группе с вопросом — считают ли они это правильным или нет и почему; важно ли обсуждать этот вопрос или целесообразнее двигаться дальше по программе и т. п.;
- **пользоваться одним и тем же материалом** на протяжении долгого времени. Тренер должен быть в курсе текущей ситуации в предметной области и постоянно обновлять содержание своих тренингов.

1.2.2. Роли бизнес-тренера и содержание его деятельности

Бизнес-тренер должен обладать способностью эффективно выступать в целом наборе профессиональных ролей, в зависимости от ситуации и текущей задачи.

В 1995 году мой коллега из Словакии Душан Ондрушек поделился со мной классификацией ролей тренера. Она носит скорее эмпирический характер, но мне очень понравилась.

Согласно этой классификации, тренер может выступать в пяти основных ролях:

- «эксперт»;
- «шоумен»;
- «дрессировщик»;
- «психотерапевт»;
- «проводник».

Роль: тренер как...	Какие задачи решает эффективно	Чем должен обладать тренер, чтобы эффективно реализовать роль
«Эксперт»	Обогащает содержание тренинга посредством представления теорий и практического опыта в данной сфере. Структурирует материал тренинга (в том числе предоставленный участниками). Обобщает материал тренинга	Владеет развернутыми предметными знаниями (от концептуального до операционального уровня), навыками и технологиями. Знаком с практическим опытом в данной сфере, может привести широкий спектр практических примеров на все случаи жизни в этой области. Владеет техникой схематизации и обобщения, способен интегрировать материал участников в схему
«Шоумен»	Успешно решает задачи, связанные с вовлечением аудитории. Может создать позитивную атмосферу. Полезен, когда необходимо разбудить и зарядить аудиторию	Владеет техниками презентации, вовлечения аудитории, управления энергетикой группы; эффективно использует юмор

Роль: тренер как...	Какие задачи решает эффективно	Чем должен обладать тренер, чтобы эффективно реализовать роль
«Дрессировщик»	Решает задачи, связанные с отработкой навыков, техник и технологий	Владеет конкретной технологией, которую передает, может сам показать ее в действии в любой ситуации. Способен провести анализ того, насколько тот или иной участник использует технологию, какие ошибки делает и как их исправить
«Психотерапевт»	Решает задачи, связанные с управлением групповой динамикой, формированием позитивной рабочей атмосферы на тренинге. Способен эффективно использовать эмоциональное состояние участников и управлять ими в целях тренинга	Владеет техниками работы с эмоциями, создания и использования эмоциональных состояний для проблематизации, управления групповой динамикой
«Проводник»	Решает задачи проектирования и реализации участниками индивидуальной программы собственного профессионального роста	Владеет техниками организации рефлексии, осознания людьми своих целей, формирования горизонтов профессионального развития, обеспечения позитивной и корректирующей обратной связи, управления мотивацией к саморазвитию

Как правило, тренеру какие-то роли ближе, а в каких-то он чувствует себя менее уверенно и комфортно. Это нормально: до определенной степени можно компенсировать свои слабые стороны за счет сильных. Тем не менее тренеру целесообразно развивать в себе те компетенции, которые позволят расширить спектр используемых им профессиональных ролей.

Сегодня, когда тренинг широко используется как инструмент развития человеческих ресурсов, в коммерческих компаниях все чаще появляются корпоративные тренеры, функции которых зачастую выходят за рамки проведения тренингов. Внешние тренеры также все

чаще привлекаются заказчиками для осуществления новых задач. Бизнес-тренер, помимо выполнения своей классической функции, может играть роль наставника, фасилитатора, консультанта и даже агента изменений. Это потребует от него переосмысления используемых техник и схем работы.

Тренер как наставник

Основная задача наставника (специалиста по обучению на рабочем месте) состоит в закреплении и помощи во внедрении в практику представлений, навыков, техник и технологий, моделей поведения и установок, полученных на тренинге. Кроме того, он может организовать постоянно действующий процесс обучения на рабочем месте — в качестве дополнения к программе тренингов или в форме самостоятельных мероприятий.

Деятельность наставника предполагает осуществление циклического процесса индивидуальной работы с обучаемым, включающего следующие этапы:

- совместный анализ деятельности сотрудника и постановку задач по его профессиональному развитию;
- оценку деятельности обучаемого или эффективности использования тех или иных навыков и технологий (в том числе в рамках наблюдения);
- предоставление обратной связи в целях повышения эффективности деятельности и усвоения навыков и технологий.

Чтобы быть эффективным наставником, необходимо обладать техниками совместной постановки задач по развитию профессиональной деятельности сотрудника, техниками анализа деятельности и обратной связи.

Тренер как фасилитатор

Фасилитатор — профессионал, помогающий спроектировать эффективный формат и логику встречи (совещания, рабочего или проектного семинара и т. д.) и управляющий ее проведением, прежде всего процессом коммуникации. Он, как правило, не эксперт в обсуждаемом вопросе и не участвует в наработке содержания, а специализируется на организации эффективной работы в группе.

Тренер как консультант

Нередко участники обращаются к тренеру за консультацией. В этом случае у тренера есть выбор: дать прямой совет или организовать эффективный процесс поиска ответа на вопрос самим участником.

Тренинг может выявить целый ряд факторов, которые необходимо учесть для успешной реализации целей бизнеса. Тогда по его итогам тренер может выйти на диалог с заказчиком в качестве консультанта.

Наконец, сам заказчик по результатам успешно проведенного тренинга может запросить консультативную поддержку. Консалтинговая деятельность имеет существенные отличия от тренинга и в этой книге детально рассмотрена не будет.

Тренер как специалист по оценке персонала

Ряд тренинговых методов, таких как ролевая игра, ситуационные задачи, игры на обучение через опыт и даже групповые дискуссии, могут быть использованы в целях оценки компетенций в рамках ассессмент-сессий.

Тренер как агент изменений

Бизнес-тренинги могут являться элементом программы внедрения изменений в деятельность компании. В этом случае тренер может рассматриваться как агент изменений, который в рамках конкретного тренинга работает на общий замысел изменений в деятельности компании или ее организационное развитие. Однако это требует от тренера глубокого понимания процессов, происходящих в компании, и их взаимосвязи, а также четкого владения замыслом планируемых изменений.

В более широком понимании роль агента изменений включает в себя роли фасилитатора, консультанта, тренера и даже наставника. Если бизнес-тренер берет на себя ответственность за всю полноту изменений, то, в зависимости от этапа, он может реализовать следующие задачи:

- создание команды изменений;
- проектирование изменений;
- доведение необходимости изменений до сотрудников компании;

- преодоление сопротивления;
- развитие различных компетенций, необходимых для реализации изменений;
- мониторинг и корректировку процесса изменений.

1.3. Аудитория бизнес-тренинга, или Что тренеру важно знать об участниках

Тренеру важно знать основные закономерности обучения взрослых: какие факторы и барьеры могут снизить эффективность процесса и как помочь учиться. В данном разделе мы поговорим об особенностях обучения взрослых, каналах восприятия информации, модели уровней компетентности и концепции стилей обучения в бизнес-тренинге.

1.3.1. Особенности обучения взрослых

При обучении взрослых необходимо учитывать целый ряд их особенностей. В противном случае снизятся их мотивация, степень вовлеченности в тренинг и в конечном итоге эффективность усвоения материала.

Прежде всего у взрослых по сравнению с детьми существенно больше опыта. Они имеют собственные развернутые представления о мире, деятельности в целом и о предмете/теме тренинга в частности. Они всегда оценивают получаемую информацию на основе своего опыта и представлений. Поэтому тренер должен быть готов столкнуться с разными мнениями, разнообразным опытом участников и не игнорировать его. Наоборот, он, имея собственные представления, должен построить содержательную коммуникацию. Каждый из участников на основе соотнесения своего опыта с полученным на тренинге сможет осуществить следующий шаг в профессиональном развитии, усилив собственные представления, навыки, овладев новыми техниками и технологиями.

Взрослые не только имеют больше опыта, но и ориентированы в обучении не на усвоение предметов, которые могут пригодиться когда-нибудь в будущем, а на решение актуальных проблем, поиск

эффективных способов действия в практических ситуациях, с которыми они сталкиваются в своей жизни и деятельности. Опыт становится ключевым ресурсом в процессе обучения взрослых, а его анализ — центральным элементом всех тренинговых методов*.

Поэтому взрослым для эффективного обучения необходимо доверие к тренеру как профессионалу, который способен помочь им найти эффективные способы действия в практических ситуациях.

Бизнес-тренинг предполагает изменение организационного поведения участников, их способов действий в профессиональной деятельности. Достичь этого можно только посредством смены представлений и схем действия.

Выстраивая процесс содержательной коммуникации, тренер должен помнить, что взрослый человек, как правило, сопротивляется изменениям, зачастую даже тем, которые выгодны для него. Известен феномен защиты восприятия: склонность человека защищать себя от идей, объектов, ситуаций, которые несут угрозу его представлениям. Когда люди видят, слышат или переживают то, что не совпадает с их взглядами или ценностями, они ощущают диссонанс. Поскольку тренинг всегда направлен на изменение поведения и, соответственно, представлений, на основе которых действуют участники, последние с большой вероятностью будут испытывать такой диссонанс. Более того, при усвоении новых техник и технологий и их практикования снижается производительность, а на первых этапах и эффективность; возникает ощущение некомпетентности. Поэтому взрослые лучше обучаются в группе, в которой царит атмосфера сотрудничества, способствующая безопасным для самооценки личности экспериментам и поискам наиболее эффективных схем и технологий работы. Если атмосфера небезопасна, возрастает число барьеров, препятствующих включению в процесс.

Взрослые приходят учиться осознанно, у них есть четкие цели (часто развернутые и организованные иерархично). Соответственно, им важно, чтобы обучение было связано с их личными целями. Даже если в самом начале тренинга выясняется, что участники не понимают его целесообразности (например, считают, что им не нужно развивать свои компетенции, и были посланы на тренинг руководством без учета

* Knowles M. S., Holton III E. E., Swanson R. A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 6th edition. London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005.

их мнения), тренеру необходимо найти способ связать цели тренинга и личные цели участников.

В литературе, посвященной методологии обучения взрослых, в качестве одного из ключевых отличий взрослой аудитории отмечается потребность быть самонаправляемыми (self-directed*), то есть самостоятельно определять свои цели и способы их достижения. Поэтому суть работы тренера заключается в том, чтобы вместе с участниками выстраивать процесс совместного поиска решения актуальных задач, а не просто передавать им свои знания и навыки, а затем оценивать, насколько хорошо они усвоены.

Взрослые готовы учиться сразу, у них не так много времени, и им необходимо, чтобы знания можно было применить на практике. Поэтому содержание тренинга должно быть привязано к практике участников, а процесс построен максимально эффективно с точки зрения затрат времени на решение поставленных задач.

Взрослая аудитория лучше осознает свои возможности (имеющийся опыт/знания/навыки), что способствует организации рефлексии полученного на тренинге «здесь и сейчас» опыта и проблематизации участников (формирование у них осознания дефицита имеющихся средств и представлений о деятельности).

1.3.2. Каналы восприятия информации

Как известно, все люди получают информацию, преимущественно используя тот или иной канал восприятия. Применительно к задачам тренинга существует три основных канала: аудиальный (слуховой), визуальный (зрительный) и кинестетический (через непосредственные ощущения в ходе взаимодействия с внешней средой). Считается, что у подавляющего большинства людей визуальный канал доминирует.

Это достаточно банальная информация, вряд ли новая для читателей. Но всегда ли мы применяем эти знания в тренинге?

На мини-лекциях, как правило, тренеры используют визуальные материалы. Но когда мы даем инструкции к упражнению, всегда ли прибегаем к визуализации?

* Lindeman E. C. The Meaning of Adult Education. New York: New Republic, 1925. Republished in 1961 by Harvest House.

Представим, что даем инструкцию к ролевой игре, в частности описываем, как будет происходить процесс подготовки. Речь тренера может быть примерно следующей: «Итак, мы разделились на две группы. У каждой группы есть семь минут на то, чтобы сделать две вещи. Во-первых, выбрать участника ролевой игры. Группа номер один выберет того, кто будет играть роль менеджера по продажам, а группа номер два — покупателя, который возражает. Во-вторых, это время группы должны использовать, чтобы подготовить игроков. Группа “продавцов” разрабатывает стратегию поведения для своего игрока, обсуждает приемы работы с возражениями (“менеджер по продажам”), группа “покупателей” придумывает “легенду” для своего игрока — какие возражения он будет использовать и почему. Затем мы проведем ролевую игру... и т. д.». Опыт показывает, что даже структурированное изложение инструкции к заданию не гарантирует, что каждый из участников точно поймет ее смысл.

Поэтому, давая инструкцию, целесообразно фиксировать на флип-чарте ключевые слова и схемы. Это будет выглядеть примерно так:

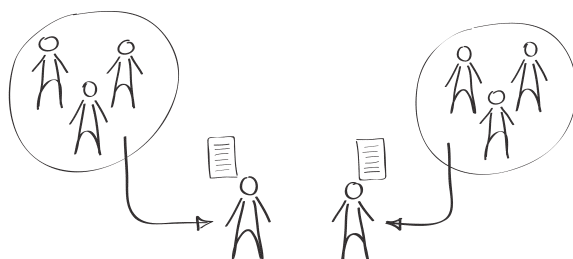
«Итак, мы разделились на две группы.



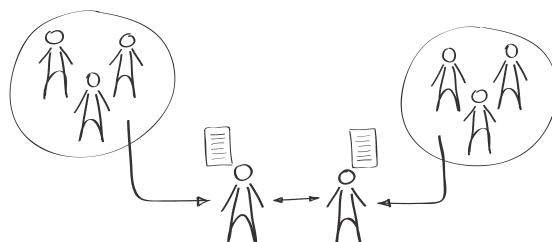
У каждой группы есть семь минут на то, чтобы сделать две вещи. Во-первых, выбрать участника ролевой игры. Группа номер один выберет того, кто будет играть роль менеджера по продажам, а группа номер два — покупателя, который возражает.



Во-вторых, это время группы должны использовать, чтобы подготовить игроков. Группа "продавцов" разрабатывает стратегию поведения для своего игрока, обсуждает приемы работы с возражениями ("менеджер по продажам"), группа "покупателей" придумывает "легенду" для своего игрока — какие возражения он будет использовать и почему.



Затем мы проведем ролевую игру».



В процессе проведения тренинга тренеру нет смысла пытаться «диагностировать» конкретных участников, определять их ведущий канал восприятия информации. Важно комбинировать каналы.

Соответственно, нужно выстраивать тренинг так, чтобы в каждой из прорабатываемых тем были задействованы все три канала передачи информации. Значит, обязательны обсуждение и четкие резюме тренера, фиксация основных мыслей и тезисов на флипчарте или другом носителе визуальной информации и создание для участников возможностей «прожить», действовать в ситуациях, релевантных рассматриваемой теме.

Важность использования методов обучения, дающих участникам возможность самостоятельного действия, его анализа и обсуждения, подчеркивается результатами исследований усвоения информации. Согласно им в долгосрочной памяти большинства людей остается:

- 10% прочитанного;
- 20% услышанного;
- 30% увиденного;
- 50% услышанного и увиденного;
- 70% обсужденного;
- 90% материала, проработанного в упражнениях, требующих действий самого участника.

1.3.3. Модель уровней компетентности

Интересна схема четырех уровней компетентности. Ее практический смысл в том, что участники тренинга по отношению к той или иной задаче могут находиться на разных уровнях компетентности и с ними необходимо работать по-разному. Рассмотрим более подробно эти уровни.

Первый уровень — неосознанная некомпетентность: человек не только некомпетентен в том или ином вопросе, но даже не считает его важным и нужным для себя.

Одно дело, когда человеку действительно в данный момент нет необходимости разбираться в том или ином вопросе. Например, он не умеет водить машину, но даже не считает нужным учиться, поскольку у него не будет такой необходимости в обозримом будущем. Другое дело, когда речь о компетенции, которая действительно важна в его профессиональной деятельности. Например, менеджер по продажам не владеет техниками и навыками выяснения потребностей клиентов и не задумывается о том, что это ему необходимо.

В этом случае первоочередная задача тренера — показать участнику необходимость наращивания компетентности, мотивировать его к развитию в данном направлении.

Второй уровень — осознанная некомпетентность: человек понимает свою некомпетентность в том или ином вопросе, но пока не имеет необходимых знаний, навыков, технологий. У него уже есть вопросы, но пока нет ответов на них.

Задача тренера на данном этапе — перевести осознание некомпетентности в четко поставленные задачи по саморазвитию и создать все необходимые условия для усвоения нужных знаний, навыков и технологий.

Третий уровень — осознанная компетентность: человек понимает, как нужно действовать, и обладает необходимыми знаниями. Однако, как правило, навыки и техники не отработаны до автоматизма. Поэтому, чтобы быть эффективным, приходится постоянно контролировать свои действия.

Задача тренера в этом случае — создать участникам условия для более глубокого усвоения технологий и навыков. Это можно сделать посредством отработки техник и технологий в различных ситуациях, которые могут встретиться в практике участников, в том числе проблемных.

Четвертый уровень — подсознательная компетентность: человек действует на «автопилоте», автоматически выполняя те или иные усвоенные действия. Иногда навыки отработаны на опыте, и человек даже не может четко объяснить, что, как и почему он делает.

Задача тренера в данной ситуации — обеспечить осознание схем и технологий, которые использует участник. Тогда тот глубже поймет природу своих действий и убедится в своей эффективности, сможет применять имеющиеся техники и технологии осознанно и в более широком спектре ситуаций.

Таким образом, бизнес-тренинг строится в соответствии с уровнями компетентности участников и помогает им последовательно двигаться от одного уровня к другому. Например, если участники находятся в ситуации неосознанной некомпетентности, не нужно сразу тренировать их навыки и давать технологии. Для начала стоит мотивировать их к развитию.

1.3.4. Стили обучения

Питер Хани и Алан Мамфорд разработали опросник стилей обучения (Learning Styles Questionnaire). Согласно их представлениям, существуют четыре различных стиля обучения. Проще говоря, разные люди предпочитают учиться по-разному.

В обобщенном и упрощенном виде эти четыре типа обучающихся можно обозначить так:

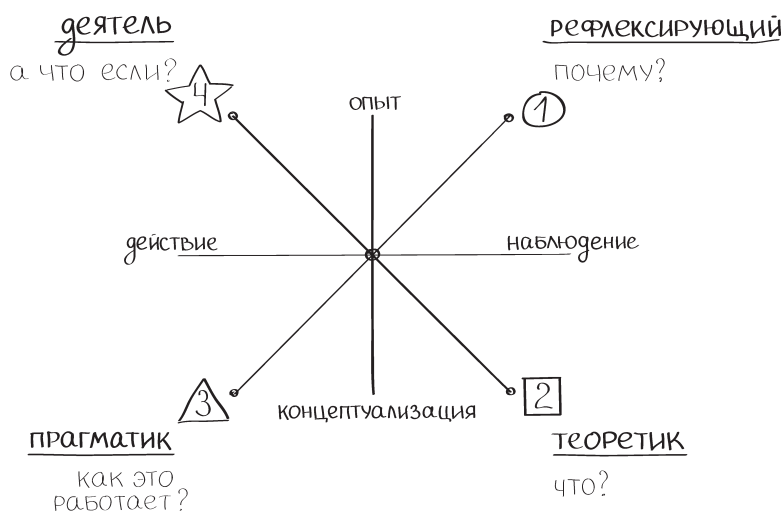
- «рефлексирующие»;
- «теоретики»;

- «прагматики»;
- «деятели».

Аудитория каждого конкретного тренинга, скорее всего, будет включать обучающихся всех четырех типов. Это вовсе не значит, что тренер обязан определять стиль каждого из участников. Однако тренинг должен быть построен так, чтобы каждый участник нашел в нем ту среду, в которой процесс обучения будет для него наиболее комфортным и эффективным. Иными словами, содержание и методы тренинга должны в своей совокупности отвечать потребностям всех четырех типов обучающихся.

Каковы же эти потребности и чем различаются стили обучения «рефлексирующих», «теоретиков», «прагматиков» и «деятелей»? Отличия заключаются в способах восприятия, усвоения и переработки новой информации, технологий и навыков. Если вы принимали участие в тренингах, то помните, что некоторые участники постоянно просили тренера привести конкретные примеры. Другие могли отмечать, что им очень помогают схемы, структурирование и обобщение материала. Третьи были в восторге от возможности самостоятельно испытать себя в различных ситуациях, участвуя в тех или иных играх.

На схеме ниже представлена общая характеристика ключевых различий в способах восприятия и переработки информации.



Как видно из схемы, основные различия можно охарактеризовать через две шкалы способов усвоения, переработки информации и обучения.

Первая («действие — наблюдение») показывает, что для одних людей более привычно усваивать новую информацию и схемы действия путем наблюдения и размышления, для других — на собственном опыте или примерах конкретных способов действия в тех или иных ситуациях.

Вторая («опыт — концептуализация») характеризует, что одни люди более эффективно обучаются в рамках анализа конкретных ситуаций, которые происходят «здесь и сейчас», непосредственного опыта (причем как своего, так и чужого), а для других лучше подходят размышления о том, как все в принципе устроено, как знания и техники могут быть применены в различных гипотетических ситуациях и т. д.

Например, «рефлексирующий» тип лучше всего обучается, когда на тренинге есть возможность увидеть действия людей в определенной ситуации. Но именно наблюдать и обсуждать: «рефлексирующий» предпочитает анализировать чужие действия, причинно-следственные связи, а не действовать самостоятельно.

«Теоретик», как и «рефлексирующий», предпочитает анализ и обсуждение непосредственных действий в ситуации. При этом для него более привычно выстраивать общие представления о том, как в принципе устроены те или иные понятия и как они могут быть применены в практике.

«Прагматиков» на тренинге отличает то, что они просят приводить примеры: как знания, навыки, технологии конкретно могут быть применены на практике, — или описывают возможные ситуации и хотят знать, как им действовать в таких условиях. Они более ориентированы на проработку конкретных действий, а не понятий и причинно-следственных связей, но предпочитают не действие «здесь и сейчас», а обсуждение того, как технологии могут быть применены в ситуациях, которые встречаются в их практике.

«Деятели» обучаются прежде всего через собственные действия и их анализ. Им важно опробовать разные стратегии и понять, какие из них работают.

Особенности обучения «рефлексирующего»

Общая характеристика

Любимый вопрос — «Почему?»

Обучается, наблюдая, слушая, анализируя и делясь идеями. Старается сосредоточиться на значимых целях. Прекрасно видит разные аспекты ситуации «здесь и сейчас». Пытается добраться до сути, выстраивает причинно-следственные связи. Любит размышлять, предпочитает наблюдать за действиями других, а не проявлять активность самому. Старается действовать осознанно и в поступках других ищет основания. Любит обсуждения, групповую работу и обратную связь. Для него особенно важны гармония, позитивная атмосфера в группе. Старается помочь людям сотрудничать.

Сильные стороны

- Аналитические способности, эффективный сбор и глубокий анализ информации, обоснованность выводов.
- Выслушивание других точек зрения.
- Формирование позитивной атмосферы в обсуждении и групповой работе.

Слабые стороны

- Затягивание решений, неготовность рисковать, склонность быть излишне осторожным.
- Неготовность действовать в быстро меняющейся ситуации с высокой степенью неопределенности.

Благоприятные условия обучения для «рефлексирующего»

- Можно не действовать, например слушать объяснение, наблюдать за работой других, просматривать видеозапись.
- Методы тренинга предполагают тщательное обдумывание, наблюдение и обсуждение.
- Есть возможность подготовиться к действиям.
- Можно повторять и пересматривать изученное.
- Есть условия для безопасного обмена мнениями.
- Можно принимать решения в собственном ритме, без давления извне и жестких сроков.

Неблагоприятные условия обучения для «рефлексирующего»

- Обстановка требует активных действий, например исполнения функций ведущего, участия в ролевой игре перед аудиторией.

- Отсутствует возможность обсудить и проанализировать полученный опыт.
- Требуется действовать без предварительного планирования.
- Недостаточно данных для основательной подготовки выводов, необходимо реагировать на неожиданные стимулы.
- Существуют ограничения по времени и необходимо быстро переключаться с одного вида деятельности на другой.

Особенности обучения «деятеля»

Общая характеристика

Любимый вопрос — «А что если?»

Предпочитает методы обучения, основанные на опыте, связанные с игровыми ситуациями или выполнением практических заданий в группе. С энтузиазмом воспринимает все новое, даже получает удовольствие от перемен. Готов рисковать. Любит динамичность. Активно строит коммуникацию с участниками тренинга. Не любит ситуаций, в которых ему приходится быть пассивным.

Сильные стороны

- Открытость, гибкость.
- Готовность к новой деятельности, личностному риску. Поэтому, как правило, готов принимать участие в ролевых играх, практических заданиях и т. д.
- Низкое сопротивление изменениям, готовность экспериментировать с подходами, представлениями, способами действий.
- Поиск решений актуальных проблем.

Слабые стороны

- Некоторая импульсивность — сначала действия, потом оценка последствий.
- Слабый интерес к деталям, конкретной практической реализации идей, решений.

Благоприятные условия обучения для «деятеля»

- Обучение строится на основе проработки ситуаций, проблем, возможностей решения, актуальных для участника.
- Методы тренинга опираются на обучение через опыт, возможность действовать «здесь и сейчас».
- Методы тренинга предполагают активное взаимодействие с другими людьми, работу в группах.
- Возникает напряженность, кризис, происходят быстрые изменения, необходимо иметь дело с разнообразными задачами в условиях ограниченного времени, нехватки ресурсов.

- Есть потребность в инициативе и возможность быть на виду, проявлять активность (например, руководить работой в группе, участвовать в упражнениях, выступать публично).
- Можно свободно генерировать идеи, без необходимости подчиняться правилам, структуре, жестким требованиям.

Неблагоприятные условия обучения для «деятеля»

- Обучение предполагает пассивную роль, отсутствуют возможности активно влиять на ситуацию (слушание лекций, объяснений, рассуждение о правильных способах действий).
- Предлагаются теоретические рассуждения об истории проблемы, ее причинах или необходимо усваивать, анализировать, систематизировать большие объемы данных.
- Необходимо выполнять индивидуальную работу.
- Требуется многократно выполнять одно и то же действие (практиковаться).
- Необходимо следовать точным инструкциям, оставляющим малое пространство для маневра, инициативы.
- Требуется выполнять кропотливую работу, тщательно прорабатывать детали.

Особенности обучения «прагматика»

Общая характеристика

Любимый вопрос — «Как это работает?»

Обучается, апробируя теорию и применяя здравый смысл. Любит конкретные примеры. Ориентирован на способы решения проблем и задач. Чистую теорию считает малополезной. Думает, что если что-то работает, то это надо использовать. Любит ясность, ценит стратегическое мышление. Ориентирован на развитие навыков. Любит экспериментировать. Считает, что обучение должно быть ориентированным на практику и экономически целесообразным.

Сильные стороны

- Ориентация на практические техники и инструменты.
- Практичность и реалистичность.

Слабые стороны

- Неприятие идей, которые кажутся ему непрактичными.
- Слабый интерес к теориям и принципам.
- Низкая терпимость к долгим обсуждениям.
- Ориентация преимущественно на задачу, а не на людей.

Благоприятные условия обучения для «прагматика»

- Существует очевидная связь между изучаемым предметом и проблемами, решаемыми в практической деятельности.
- Демонстрируются методы, техники, позволяющие получить конкретные практические результаты.
- Приводятся конкретные примеры из практики; показываются успешные, «идеальные» модели для подражания.
- Можно опробовать новые методы на практике.
- Изучаемый материал непосредственно применим в практической деятельности (не нужно его адаптировать).
- Можно сосредоточиться на практических аспектах, придумывании усовершенствований.

Неблагоприятные условия обучения для «прагматика»

- Изучаемые темы, вопросы не связаны с очевидными для него потребностями, и он не видит непосредственной практической пользы от обучения.
- Тренер воспринимается как «оторванный от реальности» теоретик.
- Не предлагается ясных инструкций и указаний.
- Возникает ощущение, что процесс обучения проходит недостаточно быстро.
- Возникают препятствия на пути практической реализации решений.
- Не видит четкой связи между обучением и конкретными улучшениями, например увеличением объема продаж, экономией времени и т. д.

Особенности обучения «теоретика»

Общая характеристика

Любимый вопрос — «Что?»

Воспринимает информацию абстрактно и размышляет над ней. Создает теорию и строит концепции. Ищет целостность. Интегрирует опыт, полученный в ходе тренинга, в собственные представления. Обучается, обдумывая разные идеи. Критически относится к информации и собирает данные, интересуется мнением экспертов. Предпочитает традиционные методы обучения. Ему более интересны идеи, чем люди. Верит в то, что в процессе обучения необходимо получать важную информацию. Рассматривает знание как углубление понимания предмета. Любит факты, детали, структурированное и последовательное мышление.

Сильные стороны

- Логичность, рационализм, систематичность.
- Умение задавать уточняющие вопросы.

Слабые стороны

- Низкая терпимость к неопределенности, субъективности, беспорядку.
- Сравнительно низкая гибкость, ситуативность, способность быстро менять способы действия.

Благоприятные условия обучения для «теоретика»

- Обучение структурировано, имеет четко сформулированные цели, последовательно и логично.
- Есть возможность поставить под сомнение и проверить методологию, логику, например, задавая вопросы или находя противоречия.
- Содержание обучения дается в рамках систем, концепций, теорий. В представлении теорий и моделей акцент делается на рациональность, логику, четкую аргументацию.
- Достаточно времени для методичного исследования связей между идеями, ситуациями, фактами.
- Обучение бросает интеллектуальный вызов: анализ сложных ситуаций, тестирование, общение с экспертами.
- Можно анализировать причины удач/неудач и делать общие выводы.

Неблагоприятные условия обучения для «теоретика»

- Необходимо что-либо делать без понятной цели и ясного контекста.
- Нужно действовать в ситуациях, где основной акцент делается на чувства и эмоции.
- Необходимо действовать или принимать решения без опоры на принципы и концепции.
- Предлагается ознакомиться с широким разнообразием различных и противоречивых методик без возможности глубокого их изучения.
 - Есть сомнения в методологической обоснованности изучаемого предмета.
 - Изучаемый предмет представляется банальным, поверхностным.

Как использовать представления о четырех стилях обучения

Поскольку в аудитории, скорее всего, окажутся участники с разными ведущими стилями обучения, важно построить тренинг так, чтобы он в целом удовлетворил все запросы.

Поэтому, во-первых, проработка всех важных тем на тренинге должна включать:

- возможность в игровой форме или в виде упражнения получить непосредственный опыт действий в рамках данной темы;
- обсуждение полученного опыта;
- резюме тренера, включая обобщение, структурирование материала, связь с теорией и практикой, примеры;
- обсуждение и проработку конкретных форм и способов применения полученного в ходе тренинга опыта на практике.

Во-вторых, зная особенности четырех стилей обучения, тренер будет понимать, что участники разные и не всем комфортно обучаться так, как ему (у тренера ведь тоже есть свой ведущий стиль обучения!). Это поможет быть более гибким и учитывать описанные в этой главе особенности обучения.

Например, тренер может заранее готовить обобщающие схемы для «теоретиков», примеры для «прагматиков», продумывать создание динамичных ситуаций для «деятелей» и логику обсуждения причинно-следственных связей для «рефлексирующих».

В-третьих, в своих презентациях, мини-лекциях, ответах на вопросы, управляемых дискуссиях для разных типов участников тренер может использовать разные типы и формы аргументации.

Наконец, он может определить свой ведущий стиль обучения и усвоения информации и, соответственно, те стили, которые для него некомфортны. Это позволит выявить зону своего собственного развития. Так, в начале своей тренерской деятельности мне было особенно сложно с участниками, которых можно отнести к «прагматикам». Я начал заранее готовить примеры по всем темам и использовать их, больше времени уделять разбору конкретных ситуаций из опыта участников, и для «прагматиков» тренинги стали более эффективными.