

Глава 2

Основные технологические схемы бизнес-тренинга

2.1. Трехсферная модель бизнес-тренинга

Для гарантии эффективности бизнес-тренинга важно решить три основные задачи:

1. Обеспечить активное вовлечение участников, мотивировать их к развитию своих компетенций и изменению способов деятельности.
2. Организовать целесообразный, четкий, динамичный, ясный и понятный для участников рабочий процесс.
3. И, наконец, добиться изменения организационного поведения участников и способов их действий в профессиональной деятельности. Это всегда связано с решением содержательных задач тренинга: изменением представлений участников, овладением ими новыми техниками и технологиями, развитием их компетенций.

Тренер может рассматривать бизнес-тренинг через призму трех основных составляющих эффективности, которые он должен постоянно отслеживать и обеспечивать.



Эти составляющие взаимосвязаны. Если участники не вовлечены, образовательный эффект будет слабым. Если содержание тренинга неинтересно и не связано с их деятельностью — падает мотивация. Нет четкого и динамичного процесса тренинга, он зануден и затянут — снижаются интерес и вовлеченность.

Разные тренеры, в зависимости от своих целей и ценностей, делают акцент на один из трех этих аспектов: кто-то сильнее увлечен содержанием, кто-то работает на вовлеченность участников, кто-то больше внимания уделяет отлаживанию четкого процесса тренинга. Это вполне допустимо. Но важно, чтобы в конечном итоге соблюдался баланс этих трех ключевых составляющих.

Таким образом, **практический смысл схемы в том, что она дает тренеру три фокуса внимания, которые он должен постоянно удерживать в процессе разработки и проведения бизнес-тренинга.** В каждый момент времени он должен анализировать ситуацию через призму трех групп вопросов:

— Вовлечены ли участники в тренинг, мотивированы ли к решению его задач, ставят ли они свои задачи? Созданы ли условия

для вовлечения каждого в процесс тренинга? Если участники недостаточно вовлечены, в чем причина?

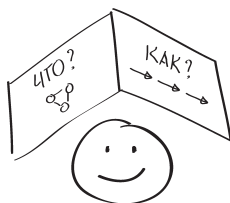
- Продвигаемся ли мы в ходе тренинга к решению поставленных задач? Если нет, почему?
- Достаточно ли четко, прозрачно, понятно, динамично проходит тренинг? Что можно сделать, чтобы повысить его эффективность?

Если что-то идет не так, как хотелось бы, нужно вносить соответствующие коррективы в свои действия, содержание и методы тренинга.

2.2. Как происходит развитие участников в рамках бизнес-тренинга

Совершая те или иные действия, человек, как правило, исходит из своих представлений о ситуации и способах действия в ней. При этом он всегда опирается на два типа схем:

- онтологические (отвечающие на вопрос «что»), которые содержат представления о данном объекте, ситуации и т. д.;
- организационно-деятельностные (отвечающие на вопрос «как»), которые содержат представления о способах действия в этой ситуации, с данными объектами.



Причем схемы определяют его действия независимо от степени осознанности. Например, когда менеджер ведет переговоры, у него

есть два типа схем: о том, **что** такое переговоры, каковы ключевые факторы успеха и т. д., и о том, **как** их проводить: каковы этапы, последовательность действий, приемы, техники. Такие же схемы различной степени осознанности есть у каждого профессионала — тренера, продавца, менеджера, кондитера, врача. Даже домохозяйка, варящая борщ, осознанно или неосознанно следует двум типам схем: **что такое борщ** и **как** его варить. Если действие простое, то и схемы несложные. В более сложных видах деятельности (например, продажи, управление, переговоры, проведение тренингов и т. д.) существует целая система схем, выстроенных иерархично.

Процесс изменения способов действия связан с изменением схем (иными словами, представлений).

Поскольку целью тренинга является изменение поведения и действий участников, то тренинг прежде всего направлен на развитие организационно-деятельностных схем участников.

Однако чаще всего при этом необходимо также поменять представления онтологического характера. Например, если менеджеры по продажам не понимают сути и значимости установления контакта клиентом, бесполезно отрабатывать конкретные техники. Они будут реализованы на практике, только если у менеджеров изменятся представления о продажах и они осознают значимость установления контакта.

Процесс изменения представлений имеет как рациональную, так и эмоциональную составляющую, причем обоими этими аспектами тренеру необходимо управлять.

Начнем с краткого обзора эмоциональной составляющей.

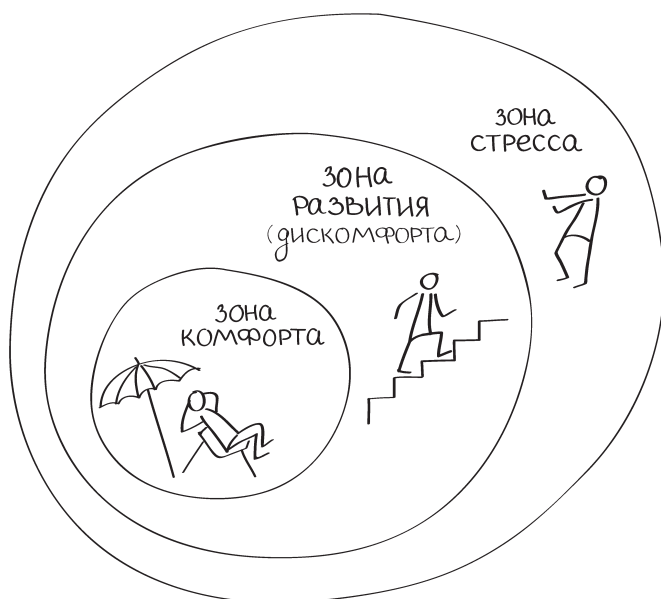
Итак, любое развитие предполагает изменения, приобретение новых качеств, позволяющих действовать более эффективно. А в процессе изменений на первоначальных этапах человек очень часто ощущает дискомфорт.

Он объясняется многими факторами:

- по сути, человек должен признать свою недостаточную компетентность и эффективность своих действий в прошлом;
- человек может опасаться негативной оценки окружающих в случае признания им своей неэффективности;
- овладение новыми техниками требует усилий;

- на первом этапе процесса овладения новыми способами действия может снижаться эффективность. В результате человек будет считать себя неуспешным.

С одной стороны, обучение и изменение поведения происходят только в том случае, когда участники выходят из зоны комфорта и вступают в зону дискомфорта. С другой стороны, если дискомфорт будет слишком сильным, вместо обучения новым способам человек может оказаться в стрессовой ситуации, которая приведет к реакции защиты, блокирования изменений, отказа от участия в образовательном процессе или даже психологической травме.

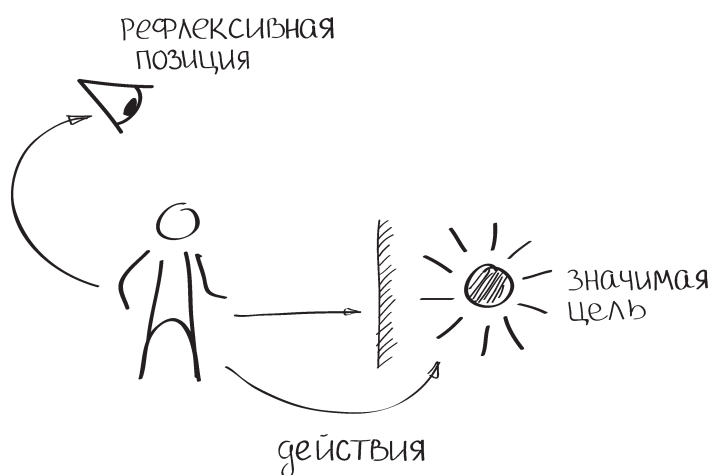


Поэтому тренеру важно выбирать планку изменений, которая реалистична для участников и задает им допустимый уровень дискомфорта.

Стратегия тренера выглядит так: проведя оценку состояния большей части группы, на первом этапе он оставляет участников в зоне комфорта. На втором этапе, предлагая новые представления (онтологическую схему) или новую модель поведения (организационно-деятельностную

схему), он выводит группу в зону дискомфорта и развития. Затем, после отработки и усвоения новых представлений и моделей поведения, группа опять оказывается в зоне комфорта, но уже расширенной новыми представлениями и технологиями. Далее этот процесс циклически повторяется.

Рациональный аспект управления процессом изменения представлений и способов деятельности связан с организацией процесса осмысления, рефлексии. Чтобы участник начал меняться, должны быть созданы следующие условия:



Во-первых, необходимо, чтобы участники действовали «здесь и сейчас». Если участник не проявит в той или иной форме имеющиеся у него способы действия, сложно организовать их анализ и показать, что они недостаточно эффективны.

Во-вторых, важно, чтобы участник разделял цели и задачи тренинга и чтобы проявленные им способы действия относились к достижению значимых для него целей. Иначе, даже если участник получил опыт действия «здесь и сейчас», он может не иметь мотивации к анализу своих действий. Зачем она ему, если то, что происходило в упражнении или игре, не связано с личностно значимыми целями?

В-третьих, должно быть организовано обсуждение и осмысление участником своих действий в рамках тренинга, поиск более эффективных способов действия и их дальнейшая отработка. Без анализа

участники не смогут понять, чем обусловлены их действия и что нужно изменить, чтобы повысить эффективность. Даже в случае тренинга-дрессировки, когда участников «натаскивают» на использование необходимых техник путем многократного повторения и корректировки, действия сопровождаются анализом того, что сделано правильно, а что нет.

2.3. Эмпирическая модель обучения Дэвида Колба и ее применение в практике бизнес-тренинга

В эмпирической модели обучения Дэвида Колба выделяются четыре фазы. Первую он описал как фазу приобретения конкретного опыта, вторую — как осмысление полученного опыта. Далее путем осмысления человек приходит к абстрактным представлениям и понятиям в виде гипотез (о новых моделях поведения, способах решения задач), которые проверяются в ходе действий или в коммуникации. После этого становится возможной четвертая фаза: интериоризация полученных навыков/знаний/представлений, интегрирование их в систему понятий и разработки собственных схем их применения.

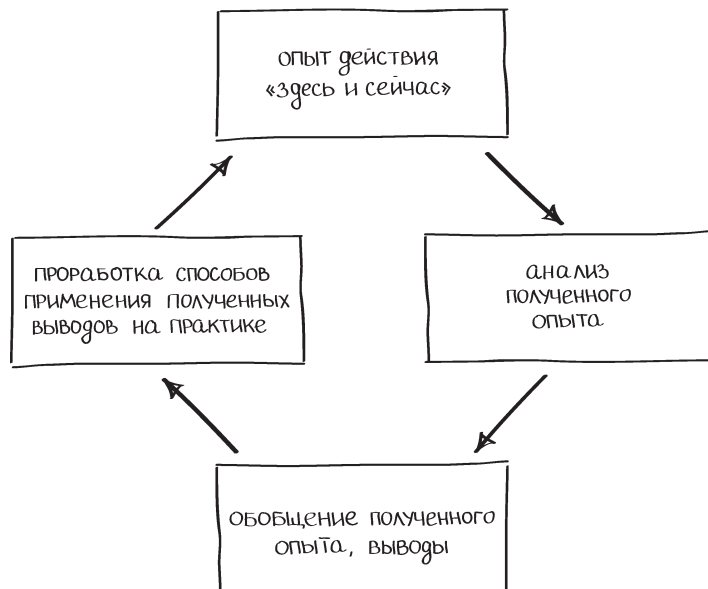
Из модели Колба можно сделать следующие выводы:

- недостаточно просто сообщить информацию обучающимся, необходимо организовать процесс активного экспериментирования с ней;
- важно не только обеспечить получение новых знаний и опыта, но и вызвать у участников интерес к их анализу, формулированию общих выводов и планированию их применения и проверки в своей деятельности;
- следует иметь в виду, что каждый участник, исходя из своего ведущего стиля обучения и переработки информации, предпочтет какую-то одну стадию цикла, где он будет чувствовать себя наиболее уверенно: некоторым комфортнее учиться, выполняя задания, другим больше нравится обдумывание всевозможных теорий и моделей. Однако личные предпочтения не должны

мешать строить тренинг таким образом, чтобы заинтересовать участвующих в прохождении всех четырех стадий цикла;

- тренер может иметь собственные предпочтения, но они не должны препятствовать запланированному процессу обучения.

Согласно технологической модели интерактивного обучения, основанной на эмпирической модели Дэвида Колба, проработка каждого содержательного блока тренинга должна содержать четыре этапа:



- этап получения участниками непосредственного опыта по разбираемой теме/навыку/технологии;
- этап обсуждения полученного опыта и представлений участников в рамках разбираемой темы;
- этап обобщения, структурирования, схематизации, соотнесения опыта «здесь и сейчас» с предыдущим опытом в данной сфере, теорией. Формирование гипотезы о том, какие представления и способы действия наиболее эффективны;

- этап проектирования участниками практического применения полученных представлений и способов действия на практике.

На схеме показана наиболее распространенная последовательность этапов, начиная с организации получения участниками непосредственного опыта. Однако в практике бизнес-тренинга возможны и другие варианты.

Например, можно начать с теоретического материала, представления опыта и технологий, и уже затем перейти к активному экспериментированию с ними, обсуждению полученного опыта «здесь и сейчас» и проработке способов его применения на практике.

Все методы тренинга так или иначе укладываются в данную технологическую модель. Каждый охватывает один или несколько этапов технологического цикла. Например, управляемые дискуссии позволяют организовать обсуждение опыта участников, мини-лекции — обобщить материал, а ролевые игры — пройти все четыре этапа технологической модели тренинга. Соответственно, **в практике тренинга данная модель реализуется за счет комбинации конкретных методов обучения.**

Несмотря на кажущуюся простоту, бесспорность и очевидность схемы, в реальной практике она в полном объеме применяется не всегда. Проверьте себя — проанализируйте программу своего тренинга:

- В каждой ли из тем, прорабатываемых на тренинге, у участников есть возможность попрактиковаться, получить непосредственный опыт?
- Достаточно ли времени для того, чтобы все участники высказались и обсудили полученный опыт, и позволяют ли это сделать методы, используемые в тренинге?
- По каждой ли теме у тренера есть собственные экспертные представления, заготовлены ли у него мини-лекции и способен ли он по ходу тренинга адаптировать их к ситуации?
- В каждой ли из тем, прорабатываемых на тренинге, отведено специальное время для обсуждения способов применения полученных на тренинге технологий в реальной практике, готовности участников использовать их, возможных трудностей и способов их преодоления?

Если на какие-то из этих вопросов вы дали отрицательные ответы, то почему возникла такая ситуация? Разберем варианты, с которыми я сталкивался в своей практике.

Во-первых, **иногда тренеры считают, что какие-то блоки очевидны и их можно пропустить**. Например, зачем специально прорабатывать способы применения полученных технологий на практике, если участники сыграли в ролевую игру, обсудили ее и пришли к выводам о том, как действовать более эффективно? Наверное, они сами решат, как использовать эти технологии? Может быть. Но вероятно ситуация, когда в рамках тренинга участники пришли к определенным выводам и даже воодушевлены ими, но как только начинают соотносить с реальной ситуацией, у них появляется много вопросов относительно возможностей применения полученных технологий.

В моей практике был показательный случай. Я проводил тренинг по технологиям управления для руководителей среднего звена крупного фармацевтического завода. В различных ролевых играх и бизнес-симуляциях мы отработали и обсудили разные технологии и техники: модель ситуационного руководства и управления эффективностью, техники постановки задач, позитивной и корректирующей обратной связи и др. Пока мы не затрагивали вопрос о том, что конкретно изменяют участники в своей практике, все было безоблачно: они активно играли, обсуждали и даже приходили к «правильным» выводам. Но именно проработка блока о возможностях и способах применения полученных техник и технологий позволила вскрыть реальность: на самом деле участники считали, что в их ситуации «директивного и деспотичного стиля управления, сложившегося на заводе», когда, по их словам, все сводится к ситуации «я начальник — ты дурак», все они не работают. Если бы мы не затронули эту тему специально, то прояснить обстоятельства не удалось бы и тренинг с точки зрения повышения эффективности их деятельности и задач, поставленных заказчиком, был бы бесполезен. А так у тренера появилась возможность показать, как техники работают при директивном стиле руководства, сложившемся на заводе, и убедить участников в применимости полученных знаний в их реальной деятельности.

Во-вторых, **программа тренинга может включать слишком много тем, и тренеру не будет хватать времени на их проработку** согласно технологической схеме интерактивного обучения.

Самый радикальный вариант — пересмотреть программу и убрать все лишние содержательные блоки, непосредственно не связанные с решением задач тренинга. Если это невозможно — убедить заказчика увеличить время тренинга.

Однако такие варианты не всегда реализуемы по разным причинам. Поэтому тренеру придется выделить ключевые содержательные блоки и убедиться, что они проработаны согласно четырехшаговой технологической схеме.

Наконец, **начинающему тренеру может не хватать компетенций**. Например, он не эксперт в теме, по которой проводит тренинг, и поэтому ему сложно обобщить итоги обсуждения. В этом случае он все равно не должен пропускать этап подведения итогов, даже если ему придется только обобщить и структурировать мнения участников, не добавляя никакой новой информации от себя.

Резюмируя вышесказанное, важно отметить, что **проработка ключевых содержательных блоков* на бизнес-тренинге должна включать все четыре этапа**. В противном случае велика вероятность, что цель тренинга (изменение способов действий участников) не будет достигнута.

2.4. Структура бизнес-тренинга

Структура бизнес-тренинга включает три основных блока:

1. Установочный блок.
2. Основной блок.
3. Завершающий блок.

Ошибка тренера может заключаться в формальном отношении к установочному и завершающему блокам, непонимании их важности для успеха тренинга.

* К ключевым содержательным блокам относятся все темы, качественная и глубокая проработка которых принципиально важна для достижения задач тренинга, формирования/развития у участников необходимых компетенций.

2.4.1. Задачи и содержание установочного блока тренинга

Задачи, решаемые тренером в рамках установочного блока:

1. Организация самоопределения участников по отношению к тренингу, ориентация участников: в группе, содержании и принципах тренинга.
2. Мотивация к активному участию в тренинге, развитию собственной профессиональной деятельности.
3. Включение участников в тренинг, формирование у них определенного эмоционального состояния (заинтересованность, любопытство и интрига, энергия и взаимопонимание, включение, выход в действие).
4. Запуск процесса формирования эффективной группы.
5. Согласование с участниками целей, задач, содержания и регламента тренинга.
6. Закладывание норм и принципов интерактивного обучения, ролей тренера и участников.

Содержание установочного блока можно описать следующим образом.

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
Приветствие участников. Представление тренера	Формальное открытие тренинга. Согласование цели. Начало построения контакта с группой	Тема тренинга. Основная цель тренинга. Краткое представление тренера
Знакомство	Формирование благоприятной психологической атмосферы, ориентировка участников в группе, налаживание взаимодействия между ними	Формальное знакомство. Запоминание имен. Игровое знакомство/упражнение на создание атмосферы («игры-ледоколы») Подробнее см. раздел 4.6 «Техники организации знакомства участников на бизнес-тренинге»

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
Обсуждение ожиданий участников и/или их задач на тренинг	Анализ ситуации участников: задачи; содержание, которое их интересует; уровень компетентности; степень мотивации. Мотивация к участию в тренинге и решению задач, сформулированных заказчиком. Согласование задач участников и заказчика. Формирование чувства вовлеченности в принятие решений. Закладывание норм взаимодействия в тренинговой группе	Вариант 1. Презентация программы и ее обсуждение/согласование. Вариант 2. Выявление ожиданий участников и их обсуждение. Представление программы. Согласование программы и ожиданий. Вариант 3. Выделение участниками своих профессиональных трудностей — ситуаций, где им сложно действовать и где они не уверены в собственной эффективности. Формирование программы тренинга в ответ на эти проблемы. Вариант 4. Формирование участниками индивидуальных задач тренинга. Обсуждение задач. Согласование программы как инструмента решения задач
Согласование цели, задач и программы тренинга	Принятие участниками цели, задач и программы тренинга. Закладывание норм взаимодействия в группе	Обсуждение цели, задач и программы тренинга с учетом ожиданий, целей и ситуации участников. Корректировка программы (при необходимости). Согласование цели, задач и программы тренинга
Согласование регламента	Создание реалистичных организационных рамок	Согласование регламента
Правила работы	Формирование правил совместной работы на тренинге	Важно не только ввести правила, но и сформировать у участников понимание важности и практической значимости каждого из них для эффективности тренинга. Обычно правила совместной работы на тренинге включают: — активность участников: каждый старается высказать свое мнение, задать вопросы, выразить несогласие;

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
		<ul style="list-style-type: none"> — «слушаем друг друга, говорим по одному»; — взаимное уважение: обсуждаются идеи, а не люди, критикуя — предлагай; — соблюдение регламента; — соблюдение правил игр в рамках тренинга; — правила использования сотовых телефонов (выключены, переведены в бесшумный режим и т. д.). <p>Рекомендуется после согласования общих правил и записи их на флип-чарте организовать «подписание коллективного договора»: пусть каждый участник распишется в знак согласия. Если установочный блок был достаточно продолжительным по времени (час и более), данную процедуру можно совместить с кратким перерывом</p>

Установочный блок — неотъемлемый элемент любого тренинга, даже если тренинг продолжается всего 2–3 часа. В зависимости от длительности тренинга и ситуации участников (степени знакомства, мотивации, сформированности задач) установочный блок может быть различной продолжительности, но в среднем он занимает 10% от общего времени тренинга.

В таблице выше приведена стандартная последовательность этапов установочного блока. Тем не менее в отдельных случаях их можно менять местами или даже пропускать. Например, если тема тренинга узкая и участники мотивированы к обучению, имеет смысл сначала презентовать программу, а затем обсудить с участниками ее соответствие их ожиданиям и возможные корректировки. Согласование правил может быть исключено, если это не первый тренинг для тренера и группы, правила были определены ранее и у тренера есть уверенность, что участники следуют им. Однако не следует пропускать этапы установочного блока только ради экономии времени.

2.4.2. Задачи и содержание основного блока тренинга

Общие задачи основного блока:

1. Решение содержательных задач тренинга: развитие представлений, знаний, умений, формирование навыков, передача технологий и т. д.
2. Формирование (поддержание) мотивации участников к развитию и решение бизнес-задач компании-заказчика.
3. Формирование эффективной рабочей атмосферы и налаживание эффективной внутrigрупповой работы участников.

Основной блок включает последовательность тем, прорабатываемых на тренинге, по возможности по схеме интерактивного обучения, которую мы уже рассматривали выше (см. с. 54):

- создание игровых ситуаций, позволяющих участникам получить опыт «здесь и сейчас»;
- анализ и обсуждение полученного опыта;
- обобщение и резюме;
- обсуждение способов применения полученных знаний и навыков в практике участников.

Примечание: перед каждым блоком целесообразны игры-энергизаторы, а в завершение каждого дня обязательны обсуждение итогов и обратная связь.

При создании последовательности тем, прорабатываемых в рамках бизнес-тренинга, важно учесть следующие моменты:

- ориентацию на задачу бизнес-тренинга. Это означает, что содержание тренинга увязывается с задачами;
- соблюдение логической последовательности тем: каждая связана с предыдущей и последующей, и участникам очевидна эта логическая связь;
- все ключевые темы прорабатываются по схеме интерактивного обучения, состоящей из четырех шагов (этапов). Если на это не хватает времени, следует задуматься об уменьшении объема

материала, рассматриваемого на тренинге, для обеспечения качественной проработки.

2.4.3. Задачи и содержание завершающего блока тренинга

По своим задачам завершающий блок во многом схож с установочным. Но если в рамках установочного блока процессы запускаются, то в завершающем блоке — закрываются. Тренер должен:

- поставить точку в содержании и решении задач тренинга, обеспечив подведение итогов и формулирование выводов о том, что именно участники изменяют в своей деятельности;
- мотивировать участников к практическому применению полученных представлений, навыков, техник и технологий;
- эмоционально позитивно завершить работу.

Структура завершающего блока обычно включает следующие этапы:

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
Ответы на вопросы участников	Снятие возможных противоречий и непонимания. Формирование у участников ощущения завершенности тренинга	Ответы на вопросы участников или вопросы, которые были заданы ими ранее и остались не раскрытыми в ходе тренинга
Обобщение материала тренинга	Структурирование материала, формирование у участников системных и развернутых представлений о содержании тренинга. Демонстрация участникам содержательных итогов тренинга. Формирование у участников ощущения завершенности тренинга	Обобщение материала может быть осуществлено несколькими способами. Например: <ul style="list-style-type: none">— мини-лекция тренера, в которой он обобщает содержание тренинга и отвечает на вопросы;— мозговой штурм и открытая дискуссия, когда участники обобщают содержание тренинга, отвечая на один или несколько вопросов (вроде «что для вас было практически значимым на тренинге?», «что полезного вы узнали в ходе тренинга?» и т. п.).

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
		<p>Затем обобщает мнения группы и добавляет свой вариант резюме, если считает нужным;</p> <ul style="list-style-type: none"> — работа в малых группах: каждая из них обобщает содержание тренинга и делает мини-сообщения. По итогам обсуждения тренер проводит мини-лекцию со своим вариантом резюме; — обобщение материала тренинга в форме завершающей игры, в которой участники должны продемонстрировать полученные навыки и убедиться, что у них успешно получается их применять
Проработка практического применения результатов	<p>Мотивация участников к применению полученных знаний, умений, навыков и технологий.</p> <p>Обеспечение осознания участниками конкретных форм и способов применения новых представлений и технологий, полученных в ходе тренинга</p>	<p>Примерами техник проработки практического применения результатов тренинга могут быть следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> — общее обсуждение, в ходе которого каждый высказывается о том, что он изменит в своей деятельности по итогам тренинга; — техника «чемодан, который я уношу с тренинга». Участники на отдельных листах записывают итоги, выделяя то, что они для себя взяли с тренинга. Затем по желанию несколько участников зачитывают свои записи; — техника «письмо самому себе»: участники записывают ответы на вопросы вроде «что я изменю в своей деятельности по итогам тренинга». Затем письма запечатываются в заранее заготовленные тренером конверты, каждый участник пишет свой почтовый адрес на конверте со своим письмом, и тренер потом отправляет письма по почте
Обсуждение ближайших действий	Формирование пакета договоренностей об обязательствах после тренинга	Например, обязательства тренера выслать те или иные материалы участникам и т. д.
Обратная связь	Снятие возможного напряжения и недовольства участников отдельными	Обсуждение итогов тренинга. Техники обратной связи детально рассматриваются в разделе 4.8

Этап	Смысл этапа	Содержание этапа
	моментами тренинга. Получение оценки и информации от участников о ходе и результатах тренинга для работы над его развитием и совершенствованием	
Закрытие тренинга	Эмоциональное завершение тренинга и работы группы (групповой динамики)	Закрытие тренинга может включать раздачу сертификатов и игру-энергизатор или игру на сплочение. Если групповая динамика была положительной, оптимальны игры на положительную обратную связь. Пример — упражнение, в ходе которого каждый участник (в том числе тренер) с помощью бумажного скотча прикрепляет к своей спине чистый лист бумаги формата А4. Затем всем дается время (обычно 5–10 минут), чтобы написать положительную обратную связь, комплимент или доброе пожелание любому другому участнику или тренеру. Упражнение проходит весело, участники выстраиваются друг за другом, стремясь записать свои впечатления
Заполнение оценочных анкет	Получение оценки и информации от участников о ходе и результатах тренинга для работы над его развитием и совершенствованием. Формальная оценка тренинга участниками	Оценочные анкеты рекомендуется заполнять после завершения тренинга. Это обусловлено тем, что разным участникам на это требуется разное время. Так что лучше провести эту процедуру по окончании тренинга, чтобы они не ждали друг друга
Общение с участниками по итогам тренинга	Формирование у участников ощущения завершения тренинга. Эмоциональное завершение тренинга и работы группы	Некоторые участники хотят поговорить с тренером после тренинга: у кого-то остались вопросы, кто-то хочет получить индивидуальную обратную связь. Тренер должен выделить небольшое время на общение с заинтересованными участниками. Удобнее всего организовать кофе-брейк по окончании тренинга