

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ	5
БЛАГОДАРНОСТИ	7
ВВЕДЕНИЕ	9
ГЛАВА 1 ПРОФЕССИЯ — ТРЕНЕР	13
ГЛАВА 2 ПОДХОДЫ В ТРЕНИНГЕ	33
ГЛАВА 3. ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ ТРЕНИНГ	59
ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ ТРЕНИНГА	81
ГЛАВА 5. МЕТОДЫ В ТРЕНИНГЕ	107
ГЛАВА 6. ЛОГИСТИКА ТРЕНИНГА	161
ГЛАВА 7. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА	181
ГЛАВА 8. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА В ТРЕНИНГЕ	197
ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА	227

## ПРЕДИСЛОВИЕ К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ

Трудно поверить, но, с момента первого выхода книги «Тренинг для тренеров на 100%: секреты интенсивного обучения», прошло уже десять лет. И, уже больше пятнадцати лет — мы в тренерской профессии. На наших глазах становились популярными и исчезали методики и подходы. Наши ученики начинали, продолжали, меняли тренерскую карьеру. Неизменно одно. Навыки и знания проектного подхода в тренинге, а именно об этом книга, которую вы держите в руках, остались эффективными и надежными для реализации любой деятельности — от учебной до управленческой.

Эта книга — проверенное лекарство от тренерских неудач, сомнений, разочарований. Простота и универсальность методики открывает перед вами самые широкие перспективы развития личной практики. Вы делаете тренинг как проект, анализируете ситуацию, ставите задачи, выбираете методы и делаете программу, учитываете еще ряд значимых деталей и, вуаля, ваш тренинг готов.

Вас слушают и записывают. Вами восхищаются. Ваше появление в учебном классе всегда событие, которого ждут.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Ваша награда — счастливые и обученные участники. Ваше удовольствие — востребованность и аплодисменты. Ваша ответственность — соблюдение условий проектного подхода в подготовке тренинга и готовность нести разумное-доброе-вечное по всем направлениям бизнес обучения.

Мы не снижаем планку. Мы не становимся проще с приходом гаджетов, телефонов и прочих фонов. Мы по-прежнему считаем, что главный рабочий инструмент тренера — голова. Сначала вы думаете, потом говорите. И никак иначе. Если вы пытаетесь транслировать, не подумав, то море разочарований, безвременно оконченных карьер и слез непонимания в подушку, ждут вас. Но это — не наши методы.

Наши методы — это взвешенный адекватный анализ, подготовленная программа, учет всех организационных и корпоративных возможностей и ограничений. Вы держите в руках книгу, после прочтения которой, у вас есть все шансы стать звездой в области тренинга и консалтинга. Вы держите в руках «золотой ключик» тренерского развития. Читайте внимательно. Обращайте внимание на детали, после — пишите авторам и задавайте дополнительные вопросы. Потому что вопросы у тренера-звезды должны быть всегда. Вопросы — это показатель понимания, интереса и владения предметом.

Мы рады быть классикой и держать высочайший стандарт тренерского обучения с 1999 года. Это — наша гордость и наша ответственность перед вами, дорогие читатели.

С любовью от авторов!

*Мария Чуркина  
Наталья Жадько*

## БЛАГОДАРНОСТИ

Написать книгу — это большой подарок судьбы. Шанс. Удача. Стечение обстоятельств, умноженное на упорство и силу воли. Но всегда есть специальное условие, которое делает задуманное возможным.

Это поддержка. Причем поддержка самых разных людей. Людей, которых мы знаем много лет и с которыми познакомились недавно. Людей, без помощи которых эта книга вряд ли бы состоялась. Поэтому мы выражаем искреннюю признательность всем, кто нас поддерживал и верил.

Благодарим Марьяну Михайловну Безруких – большого ученого, руководителя, популярного автора и очень щедрого человека - за личный пример и совет - «если ты хочешь говорить, и тебе есть что сказать людям – пиши книгу»! И еще за безусловную любовь, которая дает огромную силу и веру в себя.

Благодарим Александра Николаевича Чуркина, друга и наставника, неиссякаемый источник нашего вдохновения. Образец стойкости духа, марафонец и философ, Александр Николаевич своим примером снова и снова побуждает нас

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

к новым свершениям. В современном английском языке все это квалифицируется как the real coach. Поэтому «идти и не падать», «мелочей не бывает», «простых здесь нет» — основные заповеди тренерской работы — соблюдаются нами неукоснительно.

Огромная благодарность Олегу Доброхвалову и Азару Григоряну, руководителям Издательского торгового дома «КноРус». Мы никогда не думали, что в современном бизнесе есть такие люди. Но они есть. Проявив поразительную широту кругозора, открытость и доверие, Азар Феликсович и Олег Сергеевич сделали все возможное, чтобы эта книга была написана. Примите наше искреннее восхищение и самые теплые слова благодарности.

Мы от всей души благодарим издательство «Альпина Бизнес Букс» и лично Сергея Турко. Взаимопонимание, обоюдный интерес к теме, профессиональная солидарность и уважение позволили выполнить задуманное в самые короткие сроки.

Отдельная благодарность нашим семьям, друзьям и коллегам. Спасибо!

*Мария Чуркина  
Наталья Жадько*

# ВВЕДЕНИЕ

Всем известно, что введение в книге пишется после того, как все написано. Когда финальные правки сделаны. Когда структура сложилась окончательно. В общем, когда авторам, наконец, все самим становится известно: основные мысли, ключевые идеи, количество глав и страниц. Единственная постоянная в мире переменных написания книги — это замысел.

## Про замысел

Обычно история старательно замалчивает обстоятельства, при которых у автора или группы лиц, как в нашем случае, возникает идея написать книжку. Пожалуй, мы тоже не сможем указать время, день, час, регион и погоду. Но условия назовем.

Первое условие: невозможность продолжения движения по заданному течению. Уверены, вам тоже знакомо это состояние: сначала вы осваиваете новую профессию, потом радуетесь тому, что все получается, потом возникают первые (а вскоре и регулярные) нестыковки. Вы упираетесь в настоящую стену противоречий, подходов, мнений, результатов. Вы задумываетесь, что делать дальше. Продолжать движение.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Ждать помощи извне? Сделать остановку? Найти в себе амбиции, уверенность и авантюрный задор, для того чтобы увидеть все со стороны, оценить обстановку и, возможно, предложить другое решение?

Поэтому одно из условий появления любой книги — это всегда другое решение. Это всегда ваше решение.

Второе условие тоже очень простое. Это обязательное доверие к себе. К собственному опыту. К собственному мнению, к собственным результатам.

И, наконец, третье условие — усилия. Пожалуй, других условий и нет.

## **Про авторов**

Так получилось, что на протяжении последних десяти лет мы с небольшим перерывом на административную работу занимались только тренингами. Были участниками, сами организовывали и проводили тренинги, адаптировали тренинги, разрабатывали программы тренингов. И теперь мы продолжаем работать при очень разных обстоятельствах. В торжественной обстановке и скромных условиях. С аудиторией от ста до пяти человек. В многодневных марафонских программах и сжатом стандарте двухдневных тренингов. Снимаем обувь и одежду при таможенном осмотре в «Домодедово». Без отчаянья реагируем на специфику отечественного сервиса. Ведем переговоры с любыми заказчиками. Управляем групповой динамикой. Поэтому в основе книги лежит наш опыт: наши наблюдения, ошибки и достижения.

## **Про теорию и практику**

Принято считать, что в книге есть теория, если треть объема — пересказ достижений профессиональной мысли за последние 100 лет. В тренинге — за последние пятьдесят. Однако в книге вы не найдете привычной любви к библиографическим спискам. Мы не планировали удивить вас эрудицией. Но это вовсе не означает, что теоретических оснований здесь нет.

Теоретическое основание есть — это проектный подход. Другими словами, мы относимся к любому тренингу как к проекту: ставим цель, определяем задачи, управляем результатами на ограниченном пространстве и в определенное время. Отношение к тренингу как проекту позволяет видеть его конечность и целостность. Именно поэтому важная роль в книге отводится принципам проектной работы в тренинге и подготовке тренера.

## **Для кого эта книга**

Эту книгу мы писали для тех, кто зарабатывает тренингом себе на жизнь. Прежде всего, конечно, для вас, тренеры. Опытные тренеры узнают себя, свои ситуации, получают наши предложения и рекомендации. Начинающие тренеры тоже не останутся без внимания. Специально для вас — представление о тренинге как проекте, подводные камни, трудные ситуации. Предложения и решения.

Мы будем рады увидеть среди наших читателей тех, кто по долгу службы занимается краткосрочным обучением: менеджеров по персоналу, тренинг-менеджеров, руководителей, преподавателей. Из книги вы узнаете о возможностях и ограничениях тренинга в работе с персоналом. Здесь же найдете ответ на вопросы: стоит ли учить, чему учить, с каким результатом учить. Кроме того, руководители найдут широкие возможности применения методов тренинга в управлении персоналом.

Мы уверены, что чтение окажется для вас интересным и полезным. Позволит увидеть свою работу со стороны. Даст новые идеи и представления о тренинге. Обеспечит профессиональный диалог. Откроет новые карьерные перспективы. Но самое главное — вы сможете подготовить свою программу, определить условия и провести тренинг самостоятельно.

*Удачи!*



# ГЛАВА 1. ПРОФЕССИЯ — ТРЕНЕР

## В ЧЕМ СУТЬ?

Однажды в нашем офисе зазвонил телефон. Программой тренинга для тренеров интересовалась клиентка. Наш разговор длился полчаса. Мы подробно рассказали про метод, про условия, про подход, про программу. На другом конце провода не возникало особых возражений. Так появилось предложение встретиться в офисе и продолжить беседу. Но, придя на встречу, наша визави была потрясена. Оказалось, все, о чем мы так детально говорили, не имеет никакого отношения к спорту и фитнесу.

Пока вы находитесь внутри отрасли или профессиональной сферы, ваша рабочая лексика не требует специального перевода. Но как только появляются клиенты, партнеры, заказчики — оказывается, что далеко не все видят разницу между «тренером» и «бизнес-тренером». Возникает необходимость смыслового обеспечения и объяснения вашей работы. Требуется усилие, направленные на преодоление трудностей перевода. Именно поэтому прежде, чем говорить о том, какими навыками и знаниями должен обладать бизнес-тренер, необходимо понимать, в чем заключается его работа. Итак, приступим.

Основная задача бизнес-тренера — в краткие сроки (от двух часов до 5–7 дней) научить группу участников от 3 до 25 человек конкретным навыкам, которые с успехом могут применяться на рабочем месте и, возможно, в личной жизни. Характер навыков может быть разноплановым: от уборки офиса до стратегического планирования. Широкий диапазон возмож-

ностей объясняется тем, что тренинг — это форма передачи знаний и навыков. Поэтому содержание может быть любым.

У ограничения количества участников есть своя причина. Принято считать, что границы управляемости группы между 6 (минимальное количество) и 16 (максимальное количество) участниками. И не очень много, и на мини-группы можно поделить. Мы не придерживаемся строго принципа четности участников. Заметим только, что идеальная группа для тренинга до 12–15 человек. А группа свыше 25 человек таит угрозу потери управляемости.

Ограничения времени тренинга — вещь условная. Жестких нормативов нет. Однако принято считать, что тренинг проходит менее 72 академических часов. Превышение этой временной границы дает очевидное указание на то, что вы принимаете участие в более длительном курсе. Если говорить серьезно, время — критический ресурс тренинга, поскольку основное условие — научить участников быстро.

Быстрота обучения и практическая применимость навыков определяют специфику работы тренера. Профессиональный тренер должен уметь совмещать различные функции:

- ◆ администратора (собрать, подготовить, договориться, учесть в работе любые организационные вопросы);
- ◆ лектора (интересно рассказать);
- ◆ методиста (подготовить программу, задания и методические материалы);
- ◆ эксперта (знать тенденции и разбираться в предметной сфере);
- ◆ переговорщика (уметь формулировать и продвигать свои представления, добиваться соблюдения правил и процедур);
- ◆ педагога (уметь научить);
- ◆ руководителя и лидера (вести за собой и отвечать за результат);
- ◆ даже спортсмена (уметь «разложиться на дистанции»).

## НАЙДИ ШЕСТЬ ОТЛИЧИЙ

Тренер, применительно к краткосрочной подготовке кадров, профессия новая. И поскольку сегодня стандартов и четких критериев качества у профессии нет, требования к специалистам достаточно размыты. Как это бывает в период становления, многие профессии, так или иначе, перекликаются с тренерской. Однако навыки тренера, несмотря на сходство задач, отличаются от деятельности экспертов, преподавателей, психологов, консультантов, тренинг-менеджеров и руководителей.

### *Эксперт*

Как правило, экспертиза носит отраслевой характер, требует глубоких знаний о предмете и признанной профессиональной репутации эксперта, но не требует публичной презентационной работы.

Эксперт, не имея права на ошибку, всегда располагает достаточным временем для принятия правильного решения. Сложность производственных задач, решаемых в тренинге, может потребовать отраслевой, правовой или финансовой экспертизы. Очевидно, эти вопросы лучше решать на стадии подготовки программы. Тренер должен заранее знать проблемные ситуации в тренинге, которые потребуют экспертного заключения.

Экспертиза в самом тренинге строго ограничена во времени. Слушатели, как правило, хотят получить немедленный ответ на самые сложные вопросы, что заставляет тренера анализировать и давать экспертное мнение незамедлительно. Но переход тренера в процессе тренинга в позицию эксперта имеет свои особенности. С одной стороны, отраслевая компетентность всегда выглядит убедительно и привлекательно в глазах участников.

С другой стороны, экспертиза предполагает вовлеченность в предмет. И... увлеченность. Для тренера избыточная увлеченность предметом может означать недопустимую потерю

контроля над ходом событий и работой группы. Поэтому приготовьтесь контролировать себя и регулярно наступать на горло «экспертной» песне».

## **Преподаватель**

Отличие тренера от преподавателя, на первый взгляд, не всегда заметно. И тренер, и преподаватель — публичные профессии, требующие навыков презентации, эрудиции, умения планировать учебную нагрузку, содержание обучения и, конечно же, контактировать с аудиторией.

Однако задачи, стоящие перед профессиональным образованием и тренингом, разные. Так, традиционное преподавание, прежде всего, строится на передаче накопленного объема знаний и прекрасно решает задачи ознакомления с профессией и расширения профессионального кругозора.

В свою очередь, тренинг предназначен для решения задач быстрого освоения широкого диапазона навыков: от производственных до управленческих. В связи с этим даже самый прекрасный лектор или преподаватель вуза, читающий поточные лекции на протяжении 10–20 лет — может оказаться не самой лучшей кандидатурой на роль тренера.

Однажды в нашем тренинге для тренеров принимала участие эрудированная, молодая, активная участница — преподаватель технического вуза. Благодаря ее выступлению все мы узнали мнение классиков экономической мысли по различным вопросам экономического развития. На любой вопрос была готовая цитата: «А Парето думает иначе!, А у Герцберга написано... Вы не верите Хани и Мамфорду?». Но и нам, и участникам было важно ее собственное мнение. А вот с этим дело обстояло гораздо сложнее.

Основное противоречие позиций преподавателя и тренера кроется в принципиальном отличии задач профессиональной деятельности. Если в первом случае задача — трансляция знаний, то во втором — решение проблемных ситуаций. Традиционное образование строится на представлении о преодолении незнания. Поэтому критичным является объем информации: цифры, цитаты, фамилии. Избыточный ин-

формационный массив призван снять самый болезненный вопрос — о наличии у преподавателя опыта работы в предметной сфере или, на худой конец, собственных представлений о реальной практике.

## **Психолог**

Может показаться, что лучшими кандидатами для проведения бизнес-тренинга являются специалисты с психологическим образованием: сама профессия требует навыков быстрого и доверительного контакта с личностью и группой. Профессиональная пресса полна дискуссий, основной пафос которых сводится к тому, как посмели непсихологи заниматься групповой работой.

Однако в этом случае приоритетом в проведении занятий часто становится не интенсивное обучение слушателей, а изучение групповой динамики, взаимоотношений с группой внутри неё. Поведение участников и особенности личности становятся предметом повышенного интереса. Всем хочется знать о людях подробнее. Посмотрел внимательно и — все понял: какое было детство, какая структура личности, какой психотип — активный, пассивный, творческий, не очень... Возникает искушение узнать, где у участников «кнопка», нажав на которую можно получить прогнозируемый результат.

Но, как показал наш опыт, изучение групповой динамики и межличностных отношений, оставаясь серьезным предметом психологических исследований, не является приоритетом интенсивного обучения, поскольку психология решает проблемы личности, а не деятельности.

## **Консультант**

Это две наиболее близкие профессии. И консультант, и тренер должны предложить варианты решения. Каждый из них должен ответить на вопрос: «Почему не получается?».

Но делают это консультант и тренер по-разному. Консультант работает индивидуально, а тренер ведет группу. Консультант рекомендует, тренер учит. В индивидуально консультирова-

нии больше гибкости и маневра во взаимодействии с клиентом. Однако и от консультанта так же, как и от тренера, требуются быстрая реакция и быстрое решение в ответ на вопрос клиента. Просто позиция консультанта менее публична. В то же время навыки публичных выступлений всегда помогут консультанту привлечь и заинтересовать потенциальную аудиторию.

### ***Тренинг-менеджер (устар. методист)***

Говоря об отличительных качествах тренерской работы, необходимо также рассмотреть отличия позиций тренера и тренинг-менеджера. Часто в объявлениях о вакансиях можно встретить пожелание сочетания этих двух позиций.

Безусловно, тренинг-менеджеру необходимо знать предмет, владеть методиками оценки эффективности обучения, определять приоритеты в обучении. Однако позиция тренинг-менеджера все-таки предназначена для эффективной организации учебного процесса.

Сочетание управленческих и тренерских качеств у одного человека на практике встречается, но крайне редко. Более того, всем известно, что решать проблемы обучения персонала организации, будучи сотрудником организации очень трудно. Внутрифирменная политика и взаимоотношения потребуют от тренинг-менеджера скорее компромисса, чем решения проблем. В случае когда речь идет об обучении руководства и даже менеджеров среднего звена, скажем честно, это практически невозможно.

Существует еще одна особенность позиции тренинг-менеджера совмещающего функции внутрикорпоративного тренера. Возможности внутрикорпоративного обучения сильно ограничены объемом работ. Если организация работает стабильно, полную загрузку тренинг-менеджеру обеспечить практически невозможно. Поэтому не удивляйтесь интересу работать «на стороне» и, в свою очередь, интересу «стороны» заполучить высококлассного специалиста. Несмотря на любые ограничения, лучшего внутрикорпоративного тренера все равно будут приглашать в другие компании.

## Руководитель

Отличия тренера от руководителя наиболее значимы. В рамках тренинга полномочия тренера необычайно широки. Тренер может «казнить», «миловать», расставлять приоритеты, давать комментарии, делать выводы и подводить итоги.

Единственное, что тренер не в силах, — это принять окончательное решение о внедрении того или иного подхода в деятельность организации. Даже самые лучшие рекомендации могут остаться не услышанными, если, процитируем Дж. Траута, «в комнате нет нужных людей». Поэтому знайте свои ограничения и проследите, чтобы нужные люди все-таки попали в комнату.

Таблица «Тренер в контексте профессий»

№	Позиция	Сходство	Отличие
1.	Эксперт	Знание проблемных ситуаций, которые требуют экспертного заключения	Время для принятия решения, отсутствие публичной работы
2.	Преподаватель	Навыки презентации, эрудиция, содержание обучения, контакт с аудиторией	Трансляция знаний
3.	Психолог	Работа с группой	Решение проблем личности
4.	Консультант	Решение сходных задач	Отсутствие публичной работы
5.	Тренинг-менеджер	Знание предмета, владение методиками, определение приоритетов в обучении	Организация учебного процесса
6.	Руководитель	Необходимость принимать решения и давать рекомендации	Право принятия окончательного решения и внедрение результатов тренинга в деятельность компании

## РОЖДЕННЫЙ ТРЕНЕРОМ

Сегодня в тренеры приходят двумя путями. Из теоретиков в практики, после получения психологического, педагогического, управленческого и прочих дипломов, защиты диссертации, MBA и др. И, соответственно, из практиков в теоретики. В том случае, когда опыт позволяет не только сделать некоторые выводы, но и когда есть желание поделиться наработками.

Теоретики ревностно относятся к своему знанию, основанному на прочтении огромного количества источников.

Однажды мы с удивлением обнаружили цитату нашей подруги Анны в эпиграфе к первой главе книги про коучинг. Соседство было впечатляющим. Согласитесь, оказаться в одном ряду с Сенекой, Наполеоном и Адамом Смитом почетно. Анна — автор огромного количества публикаций по вопросам рекрутинга, внутреннего PR, управления персоналом. Но многолетний опыт и авторитет не помогли. Под цитатой стояла парадоксальная подпись: *Анна Н., историк*. А в тексте, который цитата предвляла, мы обнаружили пространные комментарии про то, как мало понимают *историки в управлении персоналом*. Очевидно, авторы знали, что по первому образованию Аня историк, поэтому приговор был неумолим: «рожденный «некоучем», «коучем» не...».

Скажем прямо, «рожденных» тренерами (равно как и коучами) нет. Не появятся они и через 20 лет. Мифология кастовой принадлежности к профессии — всего лишь попытка закрепить эксклюзивное право на интеллектуальный сервис. Специфика профессии такова, что «не понюхав порошу» в тренинге делать нечего. Важен опыт. Даже самое лучшее образование не очень помогает при ответе на самый страшный для любого тренера-теоретика вопрос: «Вы сами когда-нибудь продавали, руководили, презентовали (далее по списку)?». Не стоит в ответ пускаться в популярные в тренерской среде дискуссии на тему «врач не должен болеть, чтобы знать, как лечить». Это некорректное сравнение, основанное на подмене понятий. Мы — не врачи, никого не лечим. А будучи пациентами, хотели бы, чтобы врач умел лечить (заметьте — не болеть, а лечить) и имел опыт успешного лечения. Никому не интересно принимать участие в эксперименте в качестве объекта наблюдения.

Не менее комично, а скорее трагикомично выглядят попытки обойтись без образования вообще. Однажды мы посетили презентацию двух молодых тренеров. В рамках презентации рассматривались авторское видение «ролей» тренера, например: хороший — плохой, добрый — злой, Петросян — Степаненко... Оставим за кадром уровень дискуссии. Лексический минимум тренеров был на пределе. Мастера публичного жан-



ра с большим трудом подбирали фразы, чтобы выразить свои мысли и дать комментарий. Так, не найдя антонима к слову «серьезный», недогнувшей рукой тренер вывел на флипчарте «серьезный — *стебущийся*».

У нас нет претензий и снобизма. Более того, с точки зрения маркетинга — «чем хуже, тем лучше». Но поскольку эта книга для тренеров, то есть вещи, на которые хочется приклеить табличку «опасно для жизни».

«Теоретики» и «практики» очевидно друг друга недолюбливают. Теоретики обвиняют практиков в отсутствии знаний основ андрологии. Практики возражают, что наличие диплома не панацея. Нам повезло. Наша команда представлена разными направлениями. Однако когда мы выходим к аудитории, приходится подчиняться общим требованиям, которые выдвигает профессия.

## **ДЖЕНТЕЛЬМЕНСКИЙ НАБОР**

### **Образование**

Дискуссии относительно образования тренера избыточны. Очевидно, оно должно быть. В отечественной традиции высшее образование — минимально допустимое условие для пропуска «в мир белых вещей». Какое именно — сказать сложно, его, как правило (опять же в отечественной традиции), не выбирают. Поэтому последующие источники повышения квалификации всегда приветствуются. Но, здесь процитируем одного из наших учителей — «ученик — это не позиция». Обучение — непререкаемая ценность только в рамках учебного заведения. В реальной жизни ценятся результаты реальной работы.

Высшее образование не является достаточным для работы тренера. Однажды мы с сожалением наблюдали, как аудитория буквально уничтожила ядовитыми репликами и презрением «свободного» тренера, робко ответившего на вопрос о собственном образовании — «высшее».

Поэтому критично, чтобы в рамках заявленной темы, тренер обладал не только теоретическими знаниями, но и собственным опытом и представлениями. При отсутствии опыта

продаж невозможно проводить тренинг по продажам. То же самое относится к любой теме — от автоматизации распределительных сетей до проектного управления и эффективных коммуникаций.

Конечно же, бывают и другие варианты. Одна наша знакомая, будучи аспиранткой, преподавала в вузе. На вопрос: «Катя, как же ты готовишь такой объем материала?» — она ответила: «Ничего, «Экономикс» — большой». Однако тренинг предполагает не только красочный пересказ учебника, но и реальные практические рекомендации.

## **Навыки**

Что должен уметь тренер, помимо общих требований к образованию и опыту работы?

Самый очевидный навык в работе тренера — навык публичных выступлений. На одном из первых тренингов для тренеров мы, как всегда, попросили всех представиться. Надо сказать, что представление проходило в самой безобидной форме — встать и рассказать несколько слов о себе. Одна из участниц молниеносно отреагировала: «Почему вы заставили меня почувствовать дискомфорт?». Отвечаем, как и тогда: если вы тренер, вам придется и представляться, и выступать публично, и отвечать на вопросы. Просто это такая работа.

К одному из ключевых тренерских навыков отнесем умение определить возможность достижения цели тренинга. С самого начала от вас потребуется честное понимание того, что может тренинг и где тренинг бессилен. Не стоит браться за невыполнимые задачи, можно легко потерять и репутацию и здоровье.

Понимание собственных ограничений условие важное, но недостаточное. Наряду с этим тренер должен уметь сформировать целостную концепцию тренинга. Поэтому, если принципиальный вопрос «быть или не быть тренингу» решен, можно переходить к разработке концепции. Фактически речь идет о выборе основных приоритетов тренинга. Подготовленная концепция позволяет ответить на вопрос, что станет основным в содержании тренинга, а от чего придется отказаться.

Одним из навыков тренера является умение подготовить программу тренинга. Программа — основа тренинга. Если программа есть — тренинг и вы в относительной безопасности. Если программы нет — тренерская нагрузка увеличивается в разы. Рабочая программа должна представлять собой логически выстроенную схему занятий и заданий, отражать содержание, учитывать методику обучения, временные рамки и организационные условия.

Важным профессиональным навыком тренера является умение выбрать адекватные методы. Принято считать, что мастерство заключается в умении продемонстрировать в тренинге весь ассортимент методов. Но это не так. Выбор предполагает ограничение. Поскольку, честно говоря, работающих методов в тренинге не много.

Подготовка и обязанности тренера означают не только «высокое» понимание содержания и концепции. В тренинге не должно быть сбоев организационного характера. Поэтому подготовка тренера должна учитывать организационную работу, в том числе такие приземленные «бытовые» моменты, как выбор аудитории и тестирование оборудования.

Работа с групповой динамикой в тренинге — хит любого тренинга для тренеров. Эффективное взаимодействие «с тиграми в клетке» интересует всех. Поэтому навык работы с группой взрослых участников — один из самых востребованных, более того, обязательный, в тренерской работе.

И, наконец, к вершине тренерского мастерства отнесем умение оценить эффективность тренинга. Говоря о навыках оценки собственной работы, отметим, что тренеру придется разделять презентационные (на уровне «нравится — не нравится») и реальные результаты.

Мы обозначили основные навыки, необходимые для работы тренера. Сама специфика тренерской работы (максимум практически применимого содержания за минимальное время) требует более чем тщательной подготовки. А синтетический и публичный характер профессии не позволяет разделить тренерские навыки на значимые и факультативные.

К счастью, специальные «тренерские» навыки предоставляют возможность не только успешно проводить тренинг, но

могут быть использованы для решения широкого круга управленческих задач. Тренерская подготовка позволяет планировать и проводить самые разные публичные мероприятия: презентации, совещания, семинары, круглые столы, дискуссии. Кроме того, умение работать с группой отлично помогает в управленческой практике.

## **ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА**

Разговор о личных качествах всегда вызывает вопросы. Сразу вспоминается интервью Пьера Ришара в московском Киноцентре в начале 90-х годов. Когда его спросили, был ли он озорником в детстве, и, если да, как это повлияло на выбор профессии клоуна, актер искренне ответил, что он никогда не был шутником, напротив, всегда стеснялся людей. Поэтому выбрал профессию эксцентрика для преодоления собственной робости.

Как видим, соответствие личных качеств той или иной профессии — вещь достаточно условная. Исключения, возможно, составляют участники военных спецопераций. К ним всегда есть конкретные требования. Но для мирных профессий ограничений практически нет. Если есть желание, то все получится. А мы, со своей стороны, расскажем о том, какие качества помогают в тренерской работе, а какие наоборот.

### ***В обстановке доброжелательности и открытости...***

«Деточкин очень любил детей...» — это, конечно, крайняя форма, и все помнят, что потом случилось. Но для тренера основное личное требование — симпатия к людям. Люди должны быть вам интересны. Вы должны уметь проявлять симпатию. Вы должны уметь вызывать симпатию. Просто для того, чтобы тренинг прошел в обстановке доброжелательности и открытости.

Мы встречались и с противоположной тенденцией. Тренер выступал в стиле «chief из Эльдорадо»: мрачно хмурил брови, загадочно вращал глазами, бросал ядовитые реплики в ответ

на вопросы участников. Это тоже подход. Но тренерских сил на обеспечение такого «стиля» уходит значительно больше, да и не всем этот подход по размеру.

Говоря о доброжелательности и симпатии, отметим один очень важный момент. О нем редко говорят, его редко обсуждают, но каждый тренер обязательно сталкивается с такой ситуацией. Это вопрос: «Что нужно сделать, чтобы понравиться участникам?» Ответ: «Специально — ничего. Просто концентрироваться и делать свое дело хорошо».

### ***Целеустремленность***

Это качество одинаково востребовано во всех сферах деятельности. В тренерской работе можно говорить о целеустремленности и настойчивости. Речь идет о желании доводить все до логического завершения, настойчиво двигаться к цели и вести за собой группу. Вы должны настаивать на выполнении заданий, требований к презентации, и соблюдении регламента.

Отсутствие целеустремленности и настойчивости даже не рассматривается. Поскольку в случае их отсутствия тренинг рискует не состояться, а начавшись — никогда не закончиться.

### ***Матч состоится в любую погоду***

В любых формах публичной работы с людьми выдержка — обязательная личная характеристика. Но она не означает попустительство. Совсем нет. Тренер удерживает контекст, содержание, тон дискуссии и общий стиль во взаимоотношениях. Любые противоправные действия, необходимо замечать и останавливать.

Выдержка опирается на четкое следование целям обучения. Удерживая цели, вы легко отличите, носит ли возражение участника системный характер или это эмоциональный выпад. Выдержка как свойство личности демонстрирует понимание своевременности любых действий. Нужно обратить внимание на реплику прямо сейчас или в другое время? Предусмотрено ли это другое время? Наконец, выдержка — это дисциплина. Дисциплина, не допускающая пререканий, переругивания, скандала.

Приведем пример. Однажды на нашем тренинге случилось ЧП. Тренинг проходил в Подмоскowie. Одна из региональных участниц не могла дозвониться дочери в Петербург и внезапно решила, что случилось непоправимое. Мы не знаем, как долго она пыталась выйти на связь, поскольку в лучших традициях группового самоуправления были просто поставлены перед фактом.

Здесь сделаем лирическое отступление. Говоря о категориях общечеловеческих ценностей важно подчеркнуть: нет ничего важнее жизни близких людей. Однако если перевести это в профессиональный пласт, то вы получаете в открытом, оплаченном, семидневном тренинге 12 человек, которые вечером четвертого дня планируют ехать в Петербург на поиски беглянки.

Что делать? Ограничения нашей позиции не позволяли присоединиться к группе, в то же время перспективы остаться один на один с тренингом тоже не радовали. При этом права на эмоциональную оценку происходящего (вне зависимости от характера эмоций) мы не имели.

Было, как показала практика, принято единственно верное решение. Мы позвонили в Петербург хорошему другу и в течение пятнадцати минут пропажу нашли. Тренинг даже не был приостановлен.

### ***Быстрая реакция***

Выдержка не исключает быстрой реакции. Главное, чтобы реакция была именно быстрой, а не буйной. Быстрая реакция — обратная сторона подготовки и наличия подготовленных решений, она позволяет оперативно реагировать на любые изменения в ходе тренинга, выполнение или невыполнение заданий, вопросы участников.

Быстрая реакция интерес к содержанию тренинга приветствуется. А вот по поводу любых проявлений беспокойства со стороны группы проявлять быструю реакцию не стоит. Реакция должна демонстрировать ваше отношение, ваши приоритеты. Просто определитесь заранее, на что вы реагируете, на что нет. И, если реагируете, то каким образом.

Однажды мы проводили тренинг в музыкальной школе. Проблема тренинга на «культурной» площадке заключалась в том, что нас постоянно хотели облагородить и «украсить». Сначала — перевести в актовый зал — там просторнее, цветы и два рояля, что, как вы понимаете, для тренинга не обязательно. Потом — сократить время тренинга, потому что вечером занятия. Но кульминацией в предложениях по украшению тренинга стало объявление о концерте детей-сирот вместо указанной в программе работы в группах. «Дети-сироты по тундре едут к вам на семинар! Вы не можете им отказать!» — безапелляционно заявила хозяйка помещения. При упоминании о сиротах дрогнули даже самые стойкие участники.

Наша реакция была быстрой, но неизменной: у нас есть программа, она утверждена в окружной администрации, поэтому мы с удовольствием послушаем концерт после занятий. Концерт перенесли. Тренинг шел по программе. Мораль: вы должны заранее знать, как реагировать на самые неожиданные предложения и оставлять право принять окончательного решения за собой.

### ***Отсутствие склонности к крайностям***

В интервью с одной популярной телеведущей на вопрос о личных качествах был ответ: «Мое основное качество — склонность к самокопанию и самобичеванию. Я всегда недовольна тем, как я работаю, как получается». И в следующем абзаце — вывод: «Наверное, поэтому говорят, что я капризна и со мной трудно работать». Говорят, с телезвездами сложно. Это часть их звездного имиджа. Но вот с тренером должно работать легко и участникам, и коллегам. Поскольку любой повышенный интерес к себе (самокопание) говорит о том, что вам интересно только с собой. При чем здесь люди, которые к вам пришли?

### ***Гибкость***

Очень часто о «гибкости» тренера говорят, как о возможности признания чужого мнения. Однажды мы обратились в агентство

по подбору персонала с просьбой закрыть имеющиеся вакансии. В ответ на развернутые требования и жалобы в жанре «днем с огнем» раздавалось проникновенное: «Я вас понимаю, я вас понимаю, как я вас понимаю». Поначалу мы были в восторге — какое понимание! Но как только разговор перешел в плоскость практического решения, в ответ раздалось: «Ну что же вы хотите!»

Так и с гибкостью. Принято считать, что тренер может менять свое мнение и не настаивать на нем. Однако такого рода гибкость очень напоминает попустительство и отсутствие подготовки. Результат обучения однозначен. Он просто должен быть. Иными словами, добиться результата, меняя правила на ходу, невозможно. Методы или работают, или нет. Если они работают, нет причин их менять в угоду внешним пожеланиям или сиюминутным настроениям.

### ***Настойчивость***

Особо необходимо сказать о настойчивости. Точно зная, как должен быть организован и проведен процесс обучения, стойте на своем. Не вступайте в споры с участниками и заказчиками о том, как лучше, — это приведет лишь к сомнениям и сопротивлению. Только вы знаете, как нужно организовать и проводить тренинг. В этом случае компромисс — не ценность.

### ***Актерство***

Часто среди обязательных личных качеств бизнес-тренера называют «актерство», умение «выглядеть», «казаться». Конечно, производить впечатление важно, но следует помнить, что задача тренера не показывать себя. Тренер уже достаточно показал себя тем, что вышел в президиум. Основная задача тренера — научить. Если специалист себя «несет», он отмечает саму возможность обратной связи. А при отсутствии обратной связи обучение в тренинге заканчивается автоматически. Актеру тоже требуется обратная связь: сопереживание, эмоции, вовлечение зрителей. Но правила театральной игры все-таки предполагают молчание зала. Зрителей не спрашивают и не вступают с ними в дискуссию. В лучшем случае, они прояв-



ляют себя аплодисментами, а в худшем — «голосуют ногами». Ведь они заплатили за зрелище, за впечатление.

В тренинге нет зрителей. Если вы смешаете жанры и выступите в актерском амплуа, участники могут вами восхищаться, могут недолюбливать, но вряд ли они чему-нибудь научатся. Поскольку основная задача тренера учить, а не «звездить».

## **Грамотность**

Прочитав книгу «PR на 100%», все узнали, что даже пиарщики (в большинстве своем журналисты, люди пишущие) обращают внимание на неграмотность коллег. Что уж говорить о тренерах. Очень часто тренеры, особенно молодые, допускают чудовищные грамматические ошибки в презентациях и на флипчартах. Не обманывайте себя — это все замечают. Грамотность — визитная карточка тренера. Если вы до сих пор не научились грамотно писать, чему вы можете научить?

## **Харизма**

Харизму принято рассматривать как стопроцентную желаемую и позитивную характеристику. Действительно, харизматический лидер имеет неоспоримые преимущества: способность «зажечь», «включить» аудиторию, быть интересным и привлекательным. Однако основная проблема состоит в том, что зажигательное начало работы не снимает ответственности за подготовку, содержание и методику тренинга.

Харизма может стать ловушкой для тренера. Поначалу на эти «грабли» мы сами неоднократно наступали. Убежденность в собственной привлекательности могла, например, отразиться на подготовке к лекции или заданию: «Зачем? Все и так с восторгом слушают!».

Вера в собственную харизму в сочетании с отсутствием подготовки обычно приводит к одному результату — потере контроля над тренингом. Объяснение простое: даже самый короткий тренинг на самом деле длится долго. Пламенная речь и убежденность всегда приветствуются, но вы не сможете заменить обучение «горением».

Во-первых, у «горения» есть свои временные пределы, от силы час-другой. Во-вторых, участники — взрослые люди. Они видят все ваши трюки, уловки и растерянность. Поэтому, надеясь исключительно на собственную харизму, просто приготовьтесь все оставшееся время спасать свою репутацию и тренинг.

## **Творчество**

Существует ли возможность для творчества в работе тренера? Совсем немного, но есть. Творчество необходимо на этапе подготовки концепции и программы тренинга. На этом же этапе творчество заканчивается.

В тренинге приветствуется следование «партитуре». Поясним нашу мысль примером из собственной практики. Однажды в процессе тренинга мы попробовали в творческом ключе улучшить готовую, проверенную в боях схему. Просто добавили к ней дополнительный элемент, который появился в ходе групповой дискуссии. Казалось, объяснение с учетом реакции аудитории, пойдет проще и увлекательней. Но получилось наоборот. Участники вслед за тренером сосредоточились на факультативном элементе, а на основную программу не обратили внимания. В результате задание группа выполнить не смогла. С тех пор на тренинге мы стараемся не оставлять места для творческих изысков.

## **Юмор**

Юмор — хорошее качество тренера. Юмор дает возможность сделать все, происходящее на тренинге, человечнее, проще, понятнее, позволяет намекать, создавать полутона. Но, тем не менее, ограничения на применение юмора в тренерской практике есть.

Ограничение концептуальное. Если вы участникам предоставите неограниченное пространство для эмоций, будьте готовы приводить их чувства в порядок. Больше юмора — больше чувств, меньше контроля.

Ограничения тематические. Мы никогда не рассказываем анекдоты «про это» и про «национальные особенности». Вы

можете быть не в курсе, кто ваши участники по национальности, убеждениям, вероисповеданию. Некорректный юмор может спровоцировать сопротивление там, где обычно аудитория жизнерадостно хохочет. Просто учтите, что анекдоты очень часто содержат дискриминационные пассажи. А это никому не нравится. Даже если люди в ответ улыбаются и смеются.

И самое главное. Юмор должен быть действительно добрым. Если лукавинка, то благодушная. Ирония или, упаси боже, сарказм — вещь запрещенная.

### ***Внешний вид***

Про деловой костюм и условия его применения написаны разные хорошие книги. Поэтому мы скажем только о главном. Вы на работе, и костюм действительно должен быть деловым. Обычно мы называем его «костюм похоронного агента»: как правило, это пара, выполненная в строгих тонах. Внешний вид должен говорить немного. Поскольку профессия тренера — говорить, важно, чтобы слушали вас, а не ваш костюм. Главное, о чем должен поведать ваш внешний вид, — о собранности, решимости, ответственности.

### ***Право на ошибку***

Мы будем много писать о подготовке, которая снимает основные проблемы в проведении тренинга. Но работа тренера в режиме реального времени с группой участников состоит из рисков. Вы можете увлечься изложением материала и потерять нить повествования. Вы можете замешкаться, растеряться, не знать ответа на вопрос участника. Особенно поначалу. Главное, видеть собственные промахи, знать, как их исправить и не бояться. Ни себя, ни группы.

### ***Репутация***

Репутация в интеллектуальном сервисе, тренингах, составляет две третьих, если не все 90% успеха. Репутация — это то, что

дается один раз и находится все время под ударом. А поскольку пока еще «узок круг этих революционеров», то сарафанное радио мгновенно распространяет самые неприятные новости. Вы можете провести десятки отличных тренингов, но судить о вашей квалификации будут по последнему. Прежние заслуги не очень работают.

\* \* \*

Несмотря на сжатые сроки проведения самого тренинга, тренеру понадобится серьезная подготовка и настоящий профессионализм. Тренерская работа предусматривает специальные навыки, знания, умения и постепенно становится профессией. Однако, как это обычно бывает в ситуации становления новых профессий, основные требования к специалистам и критерии качества работы очень широкие и охватывают смежные виды работ, от массовика-затейника (в современном звучании — аниматора) до группового психоаналитика.

Поэтому специалисту, оказавшемуся волею судьбы на пути непростой тренерской карьеры, придется многое делать самостоятельно на свой страх и риск — очерчивать границы профессиональной компетенции, принимать всегда непростые решения, оценивать свои собственные качества, способности и, главное, не забывать про свои интересы. Только при таких действиях профессиональный успех гарантирован!

## ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ В ТРЕНИНГЕ

### «Пиши Нестор, пиши, летописец...»

Нынешним летописцам отечественного тренерского и консультационного движения трудно поверить, что интенсивная подготовка управленческих кадров началась не в конце 80-х (с открытием границ и возникновением российского бизнеса), а значительно раньше.

Как-то очень быстро забылось, что в СССР активно изучались экспериментальные возможности организации и реорганизации крупных производств. Осуществлялась подготовка партийных руководителей, политических деятелей, космонавтов и альпинистов. Более того, востребованные ныне председатели советов директоров отечественных гигантов проходили школу управления, конечно, не в Гарвардах и Стэнфордах, а в рамках подготовки политруков, партийных и комсомольских лидеров, политических деятелей. И, судя по свежим газетам, до сих пор с работой справляются неплохо и покидать посты не собираются.

Удивительно, но факт: вместе с открытием границ в 1991г. и отречением от старой идеологии мы энергично отказались принимать результаты отечественных социальных исследований. Хотя, например, никому не приходит в голову считать методики социометрии и психодрамы, разработанные Я. Л. Морено, неактуальными или отражающими идеологию распада Австро-Венгрии, а разработки К. Левина порождением — эпохи маккартизма в США.

Поэтому в погоне за новизной не стоит все время начинать с «нуля». Особенно если вы планируете работать само-

стоятельно и осмысленно. На поиск основных идей, ключевых понятий, сбор эмпирического материала, восстановление контекста требуются огромные ресурсы, время, силы. Знание традиций и понимание тенденций великодушно дает опыт даже тем, у кого пока собственного опыта нет. Опора на традиции предлагает прекрасную возможность профессионального диалога. И тренинг как отрасль профессиональной деятельности — не исключение.

Другими словами, ценность новизны технологий относительна. На самом деле, для успешной работы нужно как раз другое. Понимание задач, решение которых технологии обеспечивают. Понимание условий, при которых технологии работают. Понимание причин, по которым технологии дают сбой. Поэтому мы подробно рассмотрим предысторию тренинга — идейное содержание, условия возникновения и применения основных подходов. В надежде избежать ошибок, повторов, тупиков.

### ***Зарубежные бизнес-технологии***

Поскольку зарубежные бизнес-технологии сегодня являются обобщенным синонимом передового опыта, начнем с них. Существует два полярных мнения о зарубежных бизнес-технологиях в тренинге. Первое — безграничная вера в их торжество. Второе — скептицизм и сомнения.

Вера в торжество не удивительна. Повышенный интерес и большой кредит доверия к зарубежному — своеобразная отечественная традиция. За интересом кроются разные причины. Еще в 50-е годы на смену большевистской концепции «мировой революции» пришла застойная конкуренция: «догнать и перегнать Америку». Мы выросли в многолетней традиции постоянного сравнения уровня жизни (в абсолютных величинах личных доходов) и стремления достичь «средних западных стандартов». Это во многом обусловило восприятие зарубежного опыта в качестве единственной перспективы.

Этому немало поспособствовал тот факт, что с 1991 года любые отечественные достижения и методы работы были полностью дискредитированы. На смену «командно-админис-