

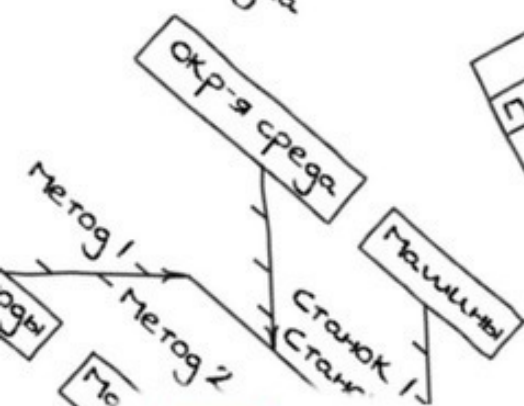
Егор Гожулян

Конт Организация Мотивации

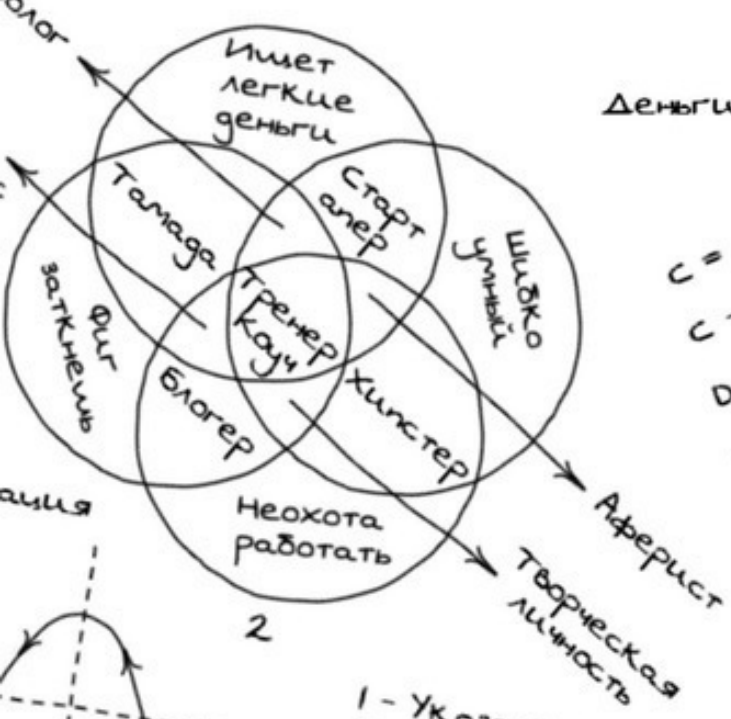
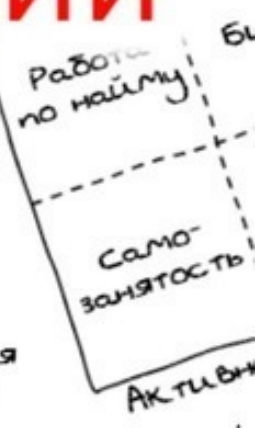
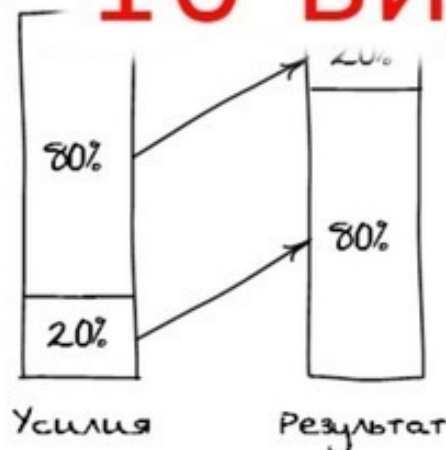
нет денег
не знаю, где взять
не пытаюсь узнать
и так нормально
нет причин улучшить
нет цели/стимула



	Месяц 1	Месяц 2
Проект 1		
Задача 1	▨	▨
Задача 2	▨	▨
Проект 2		
Задача 1	▨	▨
Задача 2	▨	▨
Задача 3	▨	▨



Тренинг тренеров. 10 видов концепций



$C = D * V * F > R$

C - изменения
D - неудовлетворенность текущей ситуацией
V - видение будущего
F - конкретные шаги
R - сопротивление/стоимость

Концентрированная польза внутри



Егор Гожулян

**Тренинг тренеров.
10 видов концепций**

«Издательские решения»

Гожулян Е.

Тренинг тренеров. 10 видов концепций / Е. Гожулян —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-968914-6

Книга посвящена тому, как тренер создает и доносит до аудитории концепцию своего тренинга, то есть главную мысль, основной ответ на вопрос всей темы. Не любую информацию, а именно преследующая цель обучить. Это не законы оформления инфографики и не советы по созданию презентаций. Это то, что позволяет преподнести теорию взрослым людям в той форме, которая лучше усвоится, запомнится и в дальнейшем с большей долей вероятности будет применяться.

ISBN 978-5-44-968914-6

© Гожулян Е.
© Издательские решения

Содержание

От автора	6
Что такое концепция?	7
Геометрические концепции	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Тренинг тренеров. 10 видов концепций

Егор Гожулян

© Егор Гожулян, 2019

ISBN 978-5-4496-8914-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Дорогой читатель!

Я искренне рад, что ты сейчас читаешь эти строки! И это не просто слова, мне действительно приятно, что тебя заинтересовала эта книга, адресованная, в основном, достаточно узкому кругу моих коллег-тренеров, занимающихся обучением и развитием. Хотя я, конечно, надеюсь, что изложенный в ней материал будет полезен многим.

Книга представляет собой компиляцию опыта автора о том, в какой форме может быть представлен тот или иной теоретический материал. Не любая информация, а именно преследующая цель обучить, то есть, дать правильный ответ на тот или иной вопрос. Это не законы оформления инфографики и не советы по созданию презентаций. Это то, что позволяет преподнести теорию взрослым людям в той форме, которая лучше усвоится, запомнится и в дальнейшем с большей долей вероятности будет применяться.

Поскольку в книге представлено около 70 примеров различных концепций, ее можно использовать и как краткий справочник, недостаточно полный, чтобы досконально изучить каждую из них, но достаточный для того, чтобы освежить в памяти ту или иную информацию.

Жирным шрифтом я буду выделять теоретические аспекты той или иной концепции, термины и определения, так их будет проще искать в тексте.

Курсивом – примеры.

Особенно подробно я буду комментировать концепции, используемые мной на тренинге тренеров и полезные моим коллегам для их собственного развития.

По ходу текста ты будешь встречать и шуточные примеры. Если они покажутся тебе несмешными или неуместными – ~~учиеь~~ ~~смеяться~~ над собой пожалуйста, восприми это как самоиронию автора.

В этой книге я буду обращаться к тебе на «ты». Обращение «вы» кажется мне слишком обезличенным и отдает оттенком «все в общем и никто в частности». А, обращаясь на «ты», я представляю, что где-то далеко находится человек, с которым мы ведем диалог как два старых приятеля, одному из которых интересно чем-то поделиться, а второму – послушать.

Что ж, надеюсь, виды концепций и закономерности их построения покажутся тебе такими же важными и интересными, какими они кажутся мне.

Приятного чтения!

Что такое концепция?

Первым делом нам нужно разобраться с тем, что мы будем иметь в виду под словом «концепция». Далее мы разберемся с этим подробнее, по-тренерски, но, если это делать по-человечески, то есть без воды, то концепция – комплексный ответ на тот или иной вопрос, основная идея. Как правильно продавать? Как работать в команде? Как мотивировать себя и окружающих? Как жить счастливо? Концепции представляют собой упрощенные модели реальности, помогающие во всем этом разобраться. Упрощенные, потому что, как бы правильно и подробно мы ни описывали какую-либо часть окружающего мира, в итоге это все равно получается как будто «не до конца». Но всю свою историю человечество пытается постичь окружающий хаос, систематизировать его, описать, выделить главное, и в дальнейшем использовать. С этой целью мы и создаем теоретические модели, упрощенно описывающие реальность. Другими словами, концепции. Этим и займемся.

В основном, мы будем исследовать то, как тренеры подают теоретический материал, то есть правильный ответ на вопрос темы тренинга или ее части. Но, возможно, ты будешь использовать все это для себя, чтобы дольше и вернее помнить получаемую по ходу жизни информацию. В любом случае, ниже будут представлены закономерности, которые сильно улучшают процесс обучения взрослого человека.

Проиллюстрирую отличия хорошей концепции от «неконцепции». Итак, допустим, я веду тренинг по управлению конфликтами. «Назовите известные вам стратегии поведения в конфликте», – прошу я участников. Ну а далее появляется примерно вот такой список:

- агрессия
- избегание
- нейтралитет
- давление
- уступка
- переговоры
- шантаж
- сотрудничество
- обращение к авторитету
- ...

«Глядя на этот список, о чем вы думаете, какие мысли приходят в голову?» – задаю я вопрос в аудиторию. «Насколько раскрыта тема моего тренинга? Захотелось бы вам в дальнейшем посетить еще какое-нибудь мероприятие на эту тему? В конце концов, какие минусы есть у этого списка, как и у любого другого?». В итоге мы приходим к тому, что, во-первых, могло получиться так, что мы продублировали одну стратегию несколько раз. Во-вторых, мы вполне могли что-то забыть. И потом, даже если я очень подробно пройду по каждому варианту, дам много рекомендаций и мы все это отработаем на практике, в анкете обратной связи в графе «раскрыта ли тема» я могу получить от участников низкий балл, а еще они почти ничего не запомнят, и, как следствие, не будут применять, зато будут ходить на другие тренинги по этой теме и говорить, что я им дал не все/не то/не так. Так вот это «неконцепция».

Давай по-другому: как надо. Для начала стоит разобраться, что такое конфликт. Противоречие в интересах? Не обязательно. Вот, например, один человек больше любит черный чай, а другой – зеленый. Они могут хорошо провести вечер, попивая каждый свое. Возможно, даже организуют интеллектуальный диспут, споря о том, какой напиток лучше, но так и не придут к общему мнению. Есть противоречие в интересах? Да, но это еще не конфликт. Конфликт начнется, если впереди долгий вечер, а денег осталось только на один небольшой чайничек

чая, и он должен оказаться либо черным, либо зеленым. Так что же получается, отличие конфликта от спора обязательно в деньгах?

Лучше сосредоточимся на бизнес-сфере, тут все понятнее. Бизнесу неважно, насколько сильно расходятся системы ценностей разных компаний и их владельцев. Конфликтовать незачем до тех пор, пока нет необходимости делить какой-либо ресурс: деньги, долю рынка, время, эксклюзивность, человека, конкретную точку на карте и т. д. Значит, если две компании имеют различное представление относительно того, кому и сколько должно достаться того или иного ресурса, между ними может произойти конфликт.

На самом деле и в межличностных конфликтах мы тоже что-то делим, не всегда это что-то очевидное, иногда это чай, а иногда «за кем останется последнее слово», что тоже, в некотором смысле, ресурс, но мы не будем «уходить» в личностный рост, оттуда тяжело выбираться.

Таким образом, **конфликт – определение судьбы ресурса, относительно которого стороны имеют различные ожидания**¹.

Итак, есть несколько сторон, и они решают, кому и сколько ресурса причитается. Нарисуем график (рис. 1). Горизонтальная ось – это итоговое количество ресурса, которое должно достаться мне, вертикальная – второй стороне.

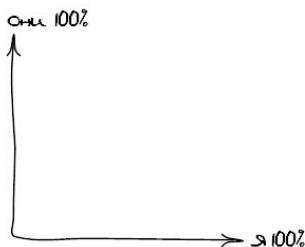


Рис. 1. Стороны конфликта

Что может случиться по итогам конфликта, на что я могу рассчитывать и к чему стремиться? Представим, мы шли с тобой по дороге и нашли кошелек с деньгами. Рассмотрим стратегии поведения, допустим, моего. Как я могу поступить? Попытаться забрать все себе. Тогда я буду нацеливаться на точку, где у меня 100 процентов, у тебя 0. Да, может и не получиться, то есть моя стратегия может не сработать, но от этого она не перестает быть стратегией. Назовем ее **подавлением** (рис. 2):

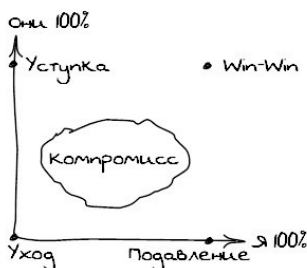


Рис. 2. Конфликты по К. Томасу и Р. Килманну

Что еще я могу сделать? Отдать все тебе, то есть уступить. Заметь, по своей воле отдать. Может, я тебя боюсь, может, жалею, а может, решил сейчас пожертвовать пешкой, чтобы потом срубить слона, неважно, но я отдал тебе весь ресурс, у тебя 100 процентов, у меня 0. Назовем это **уступкой**.

¹ Этому понятию есть множество определений, но автору больше всего нравится именно это.

Еще есть область посередине: 50 на 50 или 70 на 30 – мы пошли на взаимные уступки и в той или иной пропорции поделили ресурс. Давай, я забираю из кошелька 40% денег и сам кошелек со всеми скидочными картами. «да на здоровье, – говоришь ты, – мне эти карты не нужны». Это **компромисс**.

Какие еще точки я могу здесь поставить? По нулям – **уход**. При этой стратегии одна, а может быть, и обе стороны, стараются отложить процесс дележки на потом, допустим, ждут подмоги или выжидают, что будет делать вторая сторона, предоставляют ей решить, воюем мы или сотрудничаем. А может быть, мы решили не портить наши высокие отношения из-за денег, махнули рукой на найденный кошелек и пошли дальше.

А еще есть вариант сотрудничества, математически не совсем очевидный, но все же – по 100 процентов каждому. Все получают то, что хотели, в полном объеме (в отличие от компромисса).

– Зачем тебе деньги из кошелька? – интересуется один. – Что ты на них купишь?

– Не знаю, контрабас.

– Так контрабас стоит больше, чем есть в кошельке, а у меня на даче как раз завалился один, в хорошем состоянии, но мне он не нужен. Давай я отдам тебе контрабас, а деньги заберу.

– Давай.

И все довольны. И каждый идет домой и радуется: один тому, что ему достался новенький контрабас, который стоит еще и больше того, что они нашли, а второй думает «как здорово, забрал себе все деньги, спихнул на этого простака мусор с дачи, а он еще и на самовывоз согласился». Это как раз то, что называется **сотрудничеством** или, как модно сейчас говорить, стратегией «**win-win**» (победил-победил). То же самое могло получиться, если один продает что-то, что нужно второму, и готов сделать скидку, превышающую количество найденных денег. Вариантов реализации win-win много, но их нужно искать, а напрягаться – дело недостойное здоровой биологической особи, стремящейся к сохранению энергии, поэтому используется редко.

Вот теперь я утверждаю, что стратегий поведения в конфликте всего пять, все остальное сводится к этим пяти.

Чем отличается список, который был вначале, от концепции? И каким **характеристикам** она соответствует? Их всего две.

Первая – это самодостаточность. Я не могу сюда ничего добавить, здесь не может быть шестой стратегии, ее некуда воткнуть. И убрать ничего тоже не могу, иначе концепция станет неполной. А в случае списка никакой возможности проверить правильность этих добавлений/усечений нет.

Вторая – графическая оформленность. Тренеру должно быть достаточно одного листа флипчарта и маркера (листа А4 и ручки) и полутора минут времени, чтобы дать правильный ответ на вопрос всей темы тренинга. Как управлять конфликтом? А вот так: рис. 2. Концепция – это не длинный философский монолог тренера на манер Жванецкого², не пространственные рассуждения на манер сектантской проповеди, несущей свет заблудшим душам, не выдаваемые беспорядочной россыпью рекомендации на манер плохого инфобизнеса (в тренерской среде ходят слухи, что есть и хороший³). Конечно, такие тренинги тоже существуют, потому что участники этих безобразий не мамонты и вымирать не собираются. И все же, хорошая концепция – это самодостаточная модель, которую можно визуальным образом отобразить.

² Автор с большим уважением относится к творчеству Михаила Михайловича, который честно признается, что он сатирик, а многие тренеры, не обладая и десятой частью его интеллекта, работают именно в жанре Stand Up, но позиционируют себя как гуру, познавших истину.

³ Это шутка, разумеется, откуда бы ему взяться.

Пусть полторы минуты тебя не смущают. То, что основной ответ на глобальный вопрос всего тренинга можно дать за такое короткое время, вовсе не означает, что концепция слабенькая и изучать там нечего, она может быть очень сложной, но ее сложность в глубине и никак не в ширине. Есть полторы минуты, чтобы рассказать о стратегиях управления конфликтами – тренер успеет нарисовать график выше, подписать стратегии, и на этом все. Есть полтора часа – он успеет нарисовать, подписать, привести примеры, объяснить, когда какую стратегию лучше применять. Полтора дня – давайте практиковать каждую. Полтора месяца – добро пожаловать на отдельный тренинг по подавлению, потом по избеганию, потом по подавлению избегающих подавления, уходу от подавляющих уход и т. д. Полтора года – тоже найдем, чем заняться. Важно здесь то, что вне зависимости от имеющегося времени, мы не выходим за рамки концепции, лишь только углубляемся. И тогда наш слушатель чувствует себя спокойно, поскольку знает, к какой части изученного материала относится новый, ему не приходится напрягаться, пытаюсь найти в голове место новым знаниям и связям этих знаний с уже имеющимися, это место очевидно и диктуется первоначальной концепцией.

Давай еще раз. Хорошие тренеры работают с концепциями, а не со списками. Концепция – это полная картина, не вызывающая сомнений. С ней никто не спорит и не говорит, что тема не раскрыта. А даже если кто-то и попробует это сделать, обосновать правильность концепции не составит особого труда, а вот в список каждый может добавить что угодно, и объяснить, почему этого делать нельзя, будет очень сложно.

Концепцию будут помнить и через 10 лет, поскольку все, что нужно, чтобы восстановить тот график – нарисовать две оси и подумать, где можно расположить точки. Кстати, сам тренер ее тоже может не помнить, вернее не иметь заготовленного ответа на заданный среди ночи вопрос «Какие бывают стратегии поведения в конфликте?». Ведь он не зазубривал эту информацию, он просто помнит, что конфликт – это перераспределение ресурса, а значит, там две шкалы, а значит, точки я могу поставить вот сюда, сюда и сюда. А уж как эти стратегии называются – это в разных источниках по-разному. Чтобы помнить список, его нужно заучивать, а в виде концепций в голове можно хранить очень и очень много всего, и это потребует гораздо меньше ресурсов памяти.

Как следствие, концепция будет передаваться дальше, от человека к человеку. Участник не воспроизведет домашним или коллегам список стратегий управления конфликтами, а вот график он вполне нарисует и объяснит, чему научился. Как следствие, концепция может уйти в народ и приобрести всемирную известность. Список – нет.

Концепциями изобилует крутая бизнес-литература (даже если сам автор этого не подозревает). Открой любой бестселлер в этой сфере и скорее всего ты увидишь самодостаточную графически оформленную модель.

Все известные на уровне мира теоретические модели концептуальны. Помнишь пирамиду А. Маслоу? А знаешь ли, что сам он никакой пирамиды никогда не рисовал, это сделали за него уже позднее? Но именно благодаря пирамиде мы и знаем фамилию Маслоу. Потому что у списка даже автора быть не может, а вот пирамида разошлась по всему миру. Кроме Маслоу, конечно же, есть и другие выдающиеся деятели, внесшие едва ли не больший вклад в изучение вопроса потребностей и мотиваторов человека, но о них ты даже не знаешь. Потому что у них нет пирамиды, а у Маслоу есть. «Я расскажу тебе о потребностях человека» звучит не так хорошо, как «я расскажу тебе о пирамиде потребностей человека».

Ну и последний гвоздь в крышку гроба списков. Допустим, тебе захотелось поделиться на своей странице в соц. сети сакральными знаниями о том, как управлять конфликтами. Список из 5 стратегий – 0 лайков, ничей глаз в ленте за этот пост даже не зацепится, а график с теми же стратегиями – тебя ждут не только лайки, но и репосты.

Что ж, дело за малым: понять, какие они бывают, эти концепции, ведь график вверху был лишь примером.

Геометрические концепции

Первый вид концепций, с которым мы познакомимся – геометрические. Внутри этого вида много подвидов. Начнем с треугольников. Ну, например, вот **памятка заказчику** неважно какой услуги (рис. 3):



Рис. 3. Памятка заказчику (быстро/дешево/качественно)

Существует недалекое от истины поверье, что услуга, выполненная быстро, качественно и дешево в одном флаконе – это сказки, а в жизни так не бывает. Поэтому заказчику предлагается положить этот треугольник на ту грань, которая ему больше всего интересна. Если услугу выполнять качественно, да еще и быстро, то это будет дорого, потому что исполнителю нужно будет бросить все свои дела и заняться твоим. Если это востребованный специалист, он попросит за это больше обычного. Можно быстро и дешево, тогда будет некачественно, ибо на скорую руку и без особых стараний. Можно качественно и дешево, например, через знакомых, тогда работа будет выполнена на совесть, все-таки, для своих, да и денег не возьмут, но сроки могут растянуться, поскольку стараться на халяву – явно не первая задача в списке приоритетов хорошего профессионала.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.