

# Игорь ВАГИН

ДЛЯ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ

## БИЗНЕС- ТРЕНИНГИ



# **Игорь Олегович Вагин**

## **Бизнес-тренинги.**

### **Как разработать, продать и провести**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=51735750](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51735750)*

*Бизнес-тренинги. Как разработать, продать и провести / Игорь Вагин:*

*ИП Вагин Игорь Олегович; Москва; 2020*

### **Аннотация**

В книге подробно описан поэтапный процесс разработки программы тренинга от сценария и до режиссуры, включая психологическую и профессиональную подготовку самого тренера.

Вторая часть книги посвящена базовым компетенциям тренера, инструментам проведения тренинга. Работе со сложными заказчиками и участниками тренинга. Как преодолеть сопротивление на тренинге и управлять групповой динамикой.

В книге детально разобран интернет-маркетинг (третья часть): создание бизнес-плана тренера, выбор ниши, вся современная палитра инструментов маркетинга от создания лендинга, сайта, до проектов онлайн обучения.

Отдельные главы посвящены написанию книг, созданию аудиокниг, ведению канала на YouTube, продвижению в

социальных сетях, прямых эфиров в социальных сетях, созданию сообществ и раскрутки бренда тренера, а также особенностям контекстной рекламы.

В четвертой части: “Активные продажи тренинга”, подробно описан алгоритм современных продаж тренингов, от создания эффективного Питча и уникального коммерческого предложения до утилизации возражений, продаж тренинга со сцены и в автоматическом режиме.

В книге большое количество упражнений, поэтому ее можно считать учебником, который ориентирован на бизнес-тренеров, коучей, фасилитаторов, менторов, наставников и руководителей.

# Содержание

Введение	6
Часть 1	16
Глава 1	16
Глава 2	23
Глава 3	32
Глава 4	38
Глава 5	43
Глава 6	52
Глава 7	57
Глава 8	62
Глава 9	77
Конец ознакомительного фрагмента.	79

**Игорь Вагин**  
**Бизнес-тренинги.**  
**Как разработать,**  
**продать и провести**

**г. Москва 2020 г.**

**БИЗНЕС-ТРЕНИНГ**

**РАЗРАБОТКА**

**ПРОВЕДЕНИЕ**

**МАРКЕТИНГ**

**АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ**

# **Введение**

## **Современные тренды на рынке тренинговых услуг**

Тренинги я провожу уже тридцать лет. За эти годы я провел свыше 1300 тренингов, мастер-классов, воркшопов, фасилитационных и коучинговых сессий. Если в конце 80-ых годов прошлого века бизнес – тренинги были экзотикой в СССР, то сейчас это целая индустрия и бизнес-тренер – это уже полноценная профессия. Каждый год на рынке в России появляются сотни тренеров и десятки тренинговых центров. Какие появились новые программы тренингов за последние 10 лет:

1. Обучение коучингу.
2. Обучение фасилитации.
3. Дизайн-мышление.
4. Эмоциональный интеллект.
5. Нетворкинг.
6. Сторителлинг.
7. Запуск Стартапа.
8. Инфобизнес.
9. SEOпродвижение.
10. Интернет-маркетинг.
11. Маркетинг в социальных сетях.

12. Запуск on-line обучения.
13. Agile подход: Kanban, SCRUM.
14. Менеджмент 3.0.
15. Искусственный интеллект.
16. Трекинг.

Как видно рынок тренингов чрезвычайно динамичен, он постоянно расширяется, создаются новые ниши, направления, программы.

В начале двухтысячных годов я написал три книги на тему проведения тренингов:

- Тренинги – это классно.
- Мастер-класс. Тренинги.
- Успешное бизнес-тренерство.

Книги оказались востребованными и несколько раз переиздавались в России.

Это моя четвертая книга, в которой изложен мой 30-летний опыт разработки, маркетинга, продажи и проведения тренингов.

**Книга состоит из четырех частей:**

**Первая часть**, как разработать оптимальную программу тренинга.

**Вторая часть**, как результативно и эффективно прове-

сти тренинг.

**Третья часть, интернет-маркетинг тренера и тренинга.**

**Четвертая часть, активная продажа тренинга.**

**Суть моей книги – это готовая технология, система, как стать профессиональным бизнес-тренером и быть востребованным на рынке тренинговых услуг.**

Что в моей книге будет принципиально новое, что не было в трех прошлых книгах. Две новые части:

### **1. Интернет-маркетинг тренинга и тренера.**

В данной части книги тщательно разобрана вся современная палитра инструментов маркетинга от создания лендинга, сайта до проектов онлайн обучения. Отдельные главы посвящены написанию книг, ведению канала на YouTube, прямым эфирам в социальных сетях и раскрутки бренда тренера.

### **2. Активные продажи тренинга.**

В этой части подробно описан алгоритм современных продаж тренингов. От создания эффективного Питча и коммерческого предложения до продаж тренинга со сцены и в автоматическом режиме.

Некоторые эксперты высказывают мнения, что компании уже наелись тренингами, что сейчас в моде коучинг, фасилитация, менторинг, Agile-подход. Да, эти подходы и технологии набирают обороты, становятся все более популярными в России, но тренинги, как форма обучения, были, есть и



будут. Просто программы обучения становятся системными, включающими все вышеперечисленное. И тренеры должны воспринимать это как реальность рынка.

Поэтому наиболее продвинутые тренеры осваивают и активно применяют такие навыки, как коучинг, фасилитацию, менторинг, интернет – маркетинг, дизайн-мышление, Agilemindset и многое другое.

## **Какие современные запросы существуют на рынке тренингов в России?**

В настоящее время рынок тренинговых услуг в России динамично развивается, как и, вообще, рынок профессионального обучения. Аудитория становится более придирчивой: как заказчики тренингов, так и сами участники тренингов. Клиенты уже прочитали десятки книг по теме тренинга, прослушали серию вебинаров, прошли один и более тренингов по данной тематике.

Участники тренингов уже имеют определенный багаж знаний, свой практический опыт по тренировке данных компетенций и, нередко, критически относятся к тренерам и их программам. «А чему очередной тренер может меня научить?» Ведь на рынке этих услуг огромное предложение обучающих мероприятий и по продажам, и по ведению переговоров и презентаций, и по управлению персоналом, а также по лидерству и обучению коучингу.

Поэтому базовые, стандартные программы тренингов

пользуются все меньшим спросом. Кейсы, не связанные с работой участников тренинга, уже востребованы все меньше и меньше. Растут требования к наполнению и качеству программ, а также к работе самого тренера.

Клиенты хотят более глубокой проработки ключевых умений, конкретных инструментов и системного подхода.

Заказчики просят, чтобы в программах отражались специфика бизнеса их компании, рынка и их клиентов, особенности проблем их бизнеса.

## **Ключевые тренды в России.**

① Руководители компаний просят провести качественную обратную связь участникам тренинга по самым разным компетенциям.

Лично я провожу и рекомендую:

- ✓ оценку 360 градусов;
- ✓ тестирование с помощью американской оценочной и развивающей системы PDA;
- ✓ видеозапись работы участников тренинга в момент тренировки навыков с использованием бизнес-кейсов для последующего обсуждения сильных и слабых сторон сотрудников. Анализ допущенных ошибок, упущенных возможностей и нахождения альтернативных вариантов.

② Заказчики заинтересованы в разработке специальных, уникальных адаптированных программ под их запросы и специфику, написание книг корпоративного формата, отра-

жающие уникальный опыт работы сотрудников компании.

③ Современным трендом стала разработка релевантных кейсов, отражающих специфику деятельности конкретного заказчика.

④ Активно используется формат фасилитационной сессии для нахождения альтернативных вариантов деятельности сотрудников, подходов к решению проблем, описанию бизнес-процессов.

⑤ Заказчиками востребован персональный и групповой коучинг компетенций менеджеров, топ – менеджеров компании.

Как правило, коучинг используется после проведения аудиторного тренинга, для дальнейшего персонального развития отдельных компетенций.

⑥ Набирает обороты on-line обучение персонала. Этот формат удобен:

✓ когда компания имеет филиалы по всей России и в странах СНГ, и собрать всех сотрудников в одно время и в одном городе не всегда возможно;

✓ для проведения обучения и развития в режиме коучинга, менторинга, фасилитационной сессии

✓ для контроля сотрудников и закрепления навыков после тренинга, который прошел в формате офлайн.

В рамках on-line обучения участники получают системные знания по тренируемым компетенциям, домашние задания, проводят тестирование своих компетенций, ставят цели

и задачи последующего обучения.

⑦ Актуальны аналитические мероприятия оценки деятельности руководителей, персонала, работы отдела продаж: воронки продаж, карта рабочего дня менеджера, определение ЦА методом ABCXYZ, определение уровня лояльности клиента, анализ воронки заключения сделки.

⑧ Есть потребность в создании внутрикорпоративной системы обучения и развития персонала, имеющей библиотеку книг, аудиокниг, фильмов по актуальным для компании зонам развития, и информацию о позитивном опыте решения сложных ситуаций.

Приветствуется написание тренером корпоративной книги, скриптов продаж и переговоров после проведения тренинга с учетом специфики работы компании.

⑨ Все чаще заказчики интересуются, как решить проблему с внедрением в практику умений, компетенций, знаний, полученных на тренинге. Как напоминать сотрудникам об этом и контролировать процесс внедрения.

⑩ Обучение и развитие персонала становится непрерывным процессом и проводится в течение длительного временного периода, состоящего из нескольких этапов:

**Первый этап:** наставничество, продуктовые и технические тренинги, базовые тренинги, on-line обучение: теоретические знания, тестирование, домашние задания. Постановка целей и задач на обучение, составление индивидуальных планов развития.

**Второй этап:** углубленные тренинги по самым разным компетенциям в зависимости от функционала сотрудников. Профессиональная оценка уровня компетенций.

**Третий этап:** персональный и групповой коучинг, executive коучинг, менторинг топ-менеджмента, трекинг.

Как пример долгоиграющих программ: «Дистанция», «Марафон», «Трансформация», которые длятся от двух месяцев и до одного года с постоянными домашними заданиями, обратной связью, обсуждением результатов в группе.

Но что происходит на мировом рынке образования? Как меняется система обучения и развития в настоящем, и что нас ждет в ближайшем будущем?

## **Современные мировые тренды в системе образования.**

1. Образование все чаще сочетается с развлечением, с элементами геймификации, шоу, особенно, в случае больших аудиторий от 100 до 10000 человек.

2. На рынке все более востребованы краткосрочные программы обучения: тренинги одного дня вместо двух, короткие лекции в Интернете 20–30 минут (формат TED), видео уроки 5-10 минут. Программы MBA сокращаются до 1 года. В фаворе сейчас скорочтение, чтение кратких конспектов книг, прослушивание аудиокниг на скорости 3

3. Обучающие программы целиком затачиваются под преподавание практических навыков, чтобы, сразу после про-

хождения обучения, участники могли быстро применить полученные умения. Как пример, проектное обучение.

4. Ряд компаний, при приеме на работу, уже меньше интересуется наличием университетских дипломов, акцентируя внимание на наличие нужных компетенций, опыта работы, полученными реальными результатами в других компаниях.

5. Обучение сотрудников в компаниях переходит в режим онлайн, постепенно вытесняя обучение в формате офлайн.

6. Обучение людей после 40–50 лет становится новым трендом в мире.

7. Во всем мире активно развивается Blended learning – это образовательная система, сочетающая традиционное обучение с дистанционными и онлайн-методами. Обучающийся получает знания как очно, общаясь в аудитории с другими студентами и педагогами, так и самостоятельно, используя современные информационные технологии: вебинары, онлайн курсы, видеоуроки, консультации по Skype.

8. Виртуальное обучение – современный тренд. Существует масса тренажеров, на которых ученики обучаются сложным навыкам: пилотирование самолета, управление поездом, судном.

9. Автоматизация в обучении, использование самых разных специализированных чат – ботов, онлайн платформ.

10. Набирает обороты проектное обучение. На смену защиты дипломов приходит проектирование и запуск стартапов.

11. Создание корпоративных университетов, обучающих, развивающих центров.

## **Резюме.**

1. Обучение и развитие персонала становится непрерывным процессом в компаниях.

2. Прослеживается последовательность этапов в обучении:

- диагностика с помощью специальных развивающих программ;
- проведение батареи тренингов по широкому кругу компетенций;
- проведение фасилитационных сессий по актуальным проблемам в компании;
- персональный и командный коучинг, менторинг.

3. Растет уровень требований и к тренинговой программе, и к самому тренеру.

4. Современные тренеры уже имеют несколько квалификаций: бизнес-тренер, бизнес-консультант, сертифицированный фасилитатор, сертифицированный коуч, agile-coach, консультант-аналитик диагностических и развивающих систем, интернет-маркетолог.

**Буду рад получить комментарии и вопросы по книге. Почту и телефон Вы найдёте на сайте [igor-vagin.ru](http://igor-vagin.ru)**

# Часть 1

## Как разработать тренинг

### Глава 1

#### Что нравится участникам тренинга

*Учитель и ученик проходили через деревню в день большого праздника. Когда они подошли к главной площади, звуки барабанов и крики людей стали настолько громкими, что ученик зажал уши ладонями. Но к его удивлению, учитель, пританцовывая, проходил всё глубже к центру площади, к месту главного действия. После того, как праздник закончился и люди, уставшие, разошлись по домам, ученик спросил учителя: – Учитель, как ты мог радоваться и праздновать при таком шуме? Я не слышал даже своих мыслей! – Ты был настроен на шум, мой друг, но для жителей этой деревни это была музыка. Я всего лишь воспринял эти звуки так же, как и они. Большинство людей идут по жизни, воспринимая только шум. Пойдём же дальше, и давай на этот раз слушать музыку.*

Тренинги – это школа для взрослых, состоявшихся людей. И методика преподавания в этом случае заметно отличается.



ся от преподавания студентам и школьникам. Что отличает взрослого человека:

- ✓ значительный жизненный опыт;
- ✓ наличие профессиональных знаний и навыков в разных областях жизни;
- ✓ сформировавшиеся ценности и убеждения, которые с возрастом могут меняться;
- ✓ желание быть активным, высказывать свое мнение, предлагать свои варианты решения задач, свои подходы к обсуждаемым вопросам;
- ✓ формулирование конкретных запросов по решению своих проблем;
- ✓ пассивное поведение на тренинге, если нет соответствующей мотивации;
- ✓ желание чувствовать себя на тренинге комфортно, быть в безопасности и свободным в своих оценках;
- ✓ потребность в том, чтобы другие воспринимали его как уникальную личность, относились к нему с уважением.
- ✓ опасения за свой статус в ситуации «экзамена», игр, кейсов, упражнений.

Заказчики корпоративных и участники открытых моих тренингов, как правило, уже имеют опыт обучения у других тренеров. Я всегда спрашиваю у предпринимателей и руководителей предприятий, посетивших по три и более тренинга, что им нравится в процессе обучения, а что – нет?

# Основные ответы можно записать в виде таблицы:

ЧТО ПОНРАВИЛОСЬ	ЧТО НЕ ПОНРАВИЛОСЬ
Новая, ценная информация.	Практически не давалась новая ценная информация.
Обучение актуальным навыкам в процессе тренинга.	Не было конструктивных дискуссий. К мнению участников не прислушивались.
Возможность принимать активное участие в дискуссиях и решении задач: тренер прислушивается к	На тренинге не разбирались ситуации из практики участников

мнению группы.	тренинга.
Разбор конкретных ситуаций из практики их работы.	Голая лекция, «абстрактные» игры, мало «фишек». Не было системы, логики, целостности.
Баланс между теорией и практикой: тренировки органично связаны с мини-лекциями, чтобы было ясно, что и для чего отрабатывается.	Отсутствие обратной связи и дискуссий. Конкретных советов не было.
Профессиональные ответы на вопросы от тренера, наличие обратной связи.	Все заорганизовано, или же царит полная «демократия»: не вовлеченные участники тренинга мешают остальным.
Баланс дисциплины и свободы в аудитории: тренер контролирует участников, но не «зажимает», энергетика зала постоянно на подъеме.	Некомфортная среда.
Участникам комфортно на тренинге.	Отношение как к студентам или школьникам.
Каждого участника воспринимают, как личность	Тренинг вялый, монотонный.
Тренинг идет в темпе, динамично.	Отсутствие новизны. Не было новых подходов.
Смена убеждений: «все можно сделать по-другому»	Тренер не воспринимается как личность, у него нет харизмы.
Харизматичный тренер, с интересным жизненным опытом.	Диктат тренера.
Творческая, доброжелательная атмосфера.	Формальная атмосфера

Хороший тренер, как и любой хороший преподаватель, должен ярко рассказать, просто объяснить, убедительно показать – желательно в игровой форме, чтобы людям было интересно. Вот только «студенты» у него уже взрослые и неред-

ко скептически настроенные.

Без хорошей мотивации на обучение знания восприниматься не будут. Кроме того, взрослые стараются связать материалы «урока» со своим прошлым и настоящим опытом, и понять, как использовать урок в будущем. Работает правило: «Слышу, вижу, делаю!» Участникам занятия необходимо постоянно практиковаться, причем помощь и руководство тренера приветствуются.

Многое зависит от атмосферы на тренинге. Обязательные ее элементы: защищенность, уважение друг к другу, доброжелательность и внимание тренера, информативность и диалог.

Факт остается фактом: получая информацию в течение дня, мы порой запоминаем до 75 % сказанного. Но уже на следующий день в голове остается, максимум 25 % пройденного материала. Дальше – меньше. Как с этим бороться? Вряд ли ученикам понравится тренинг, сохранившийся в памяти лишь на четверть....

Выход один – повторять материал! Сначала – через сутки. Потом – «контрольный повтор» через неделю. Желательно освежать информацию в памяти не реже раза в месяц. То, что человек неплохо помнит в течение полугода, в итоге «загружается» в долговременную память, и так просто эту информацию из головы уже не выкинешь. А знания, постоянно применяемые на практике, не забудутся никогда.

Теперь немного статистики. Исследование немецких пси-

хологов в XX веке показали, что 90 % материала курса, даже хорошо выученного, забываются в течение последующих тридцати дней, а 60 % – в течение одного часа! Американские ученые доказали, что только 10–20 % информации, полученной на профессиональных тренингах, в конце концов, используется на рабочем месте.

Фактически, лишь 2 % посетителей таких тренингов реально извлекают из них нечто новое (вырабатывают неосознанную компетентность), в то время как больше половины участников, как правило, уже знают почти все то, о чем им там рассказывают, а треть из них уходит, не почерпнув каких-либо навыков или знаний.

Быть может, пора переходить к новым моделям учебы? Разумеется, перемены, которых требуют тренинги, тоже вызывают определенные возражения. Практика показывает, что при проведении занятий в трудовых коллективах, их программу с готовностью принимает не более 30 % сотрудников. Еще 30 % также соглашаются на изменения, но делают это неохотно. Столько же людей всеми силами стараются избежать участия в программе. Наконец, оставшиеся 10 % – это безнадёжные аутсайдеры. И все же...

В конце концов, мы уже выяснили, что обучение связано с эмоциями, и здесь работает не столько бесконечная зубрежка, сколько практика, модели, изменение навыков. Тренер не может вложить в голову участников все возможные знания, но зато способен сделать главное: научить подопеч-

ного учиться. Ведь сегодня обучение – не просто процесс. Это состояние сознания, выходящее за пределы всех знакомых нам структур и институтов, это – часть современного образа жизни.

Необходимо выработать у слушателей постоянную потребность в движении с одного уровня на другой, пояснить, что «вечная учеба» – это ключ к постоянному улучшению качества работы. Роль тренера состоит в удержании внимания участников тренинга на возможности научиться чему-то новому и использовать преимущества этих знаний.

Тренер – не старомодный преподаватель, что-то втолковывающий аудитории у доски. Он должен поощрять слушателей самостоятельно открывать новые принципы своей деятельности. «Силовое подкрепление знаний» в этом смысле куда менее результативно.

# Глава 2

## Как разработать программу тренинга?

Почему тренеры периодически разрабатывают новые тренинговые программы? Почему вообще нужны новые тренинги?

Существует несколько причин для этого.

1. Конкретные новые заказы руководителей и собственников компаний. Как пример, «Вовлеченность персонала», «Как из клиента сделать друга», «Как улучшить качество коммуникации внутри компании».

2. Сам тренер, учитывая современные тренды, запросы участников решил запустить новый тренинг. А вот мои примеры: «Современные тренды в управлении персоналом», «Сверхвозможности в личной эффективности», «Agile подход в переговорах», «Стартап для бизнес-тренеров».

Тренер создаёт более специализированные тренинги: «Активные продажи продуктов Хедж фондов», «Карьера врача», «Эмоциональный интеллект руководителя в IT-сфере»

Лучше плохой план, чем отсутствие плана, сказал кто-то из великих. Мысль хорошая, переведем ее в эффективный алгоритм разработки программы тренинга.

**Существует чек-лист специального алгоритма создания тренинга.**

1. Цель тренинга.
2. Задачи тренинга.
3. Задачи переводятся в тренируемые компетенции.
4. Под компетенции разрабатываются модули программы.
5. Модули тренинга наполняются мини – лекциями, мотивацией, упражнениями, дискуссиями, обратной связью. Прорабатываются планы дискуссии, домашних заданий, отдельно тесты.
6. Расписывается тайминг тренинга с небольшим временным запасом.
7. Сценарий тренинга. Прописывается дорожная карта тренинга; начало тренинга, середина тренинга, концовка тренинга.
8. Режиссура тренинга. Подбираются разнообразные упражнения с целью создания «движухи», инструменты управления групповой динамикой.
9. Дизайн тренинга. Создается слайд презентация, видео презентация, музыкальное сопровождение тренинга.
10. Готовится раздаточный материал, инструкции для упражнений, ролевых игр, бизнес-кейсов.
11. Техническое сопровождение тренинга: мультимедийное оборудование, видео камера, микрофоны. Флипчарты, материалы для визуальной фасилитации, бланки отзывов,



формы отчетов.

**С чего начинается любой тренинг?**

**Все начинается со звонка или электронного письма клиента.**

**Пойдем по этапам специального алгоритма.**

**1. Сбор информации и постановка целей.**

Тренер спрашивает заказчика, почему он, они хотят провести тренинг? Как говорится, что мешает быть счастливым? Какие есть проблемы? Почему именно сейчас им нужен тренинг?

Какую цель преследует заказчик: повышение роста продаж, эффективное взаимодействие в коллективе, повышение качества публичных выступлений, результативное управление персоналом?

Бывает и так, что заказчик формулирует только проблему. Например: сотрудники не умеют работать с жалобами, есть трудности в переговорах со сложными клиентами, конфликты внутри компании. Бывает, что заказываемый тренинг является частью программы развития компетенций, и проведения аттестации персонала.

*Однажды компания заказала мне стандартный тренинг «Переговоры». Я решил уточнить причину такого заказа, тем более это был уже третий тренинг по переговорам, проводимый в этой компании. Я задал вопрос:*

*– Зачем вы вновь проводите обучение переговорам?*

*И получил ответ:*

*– Мы готовим кадровый резерв.*

*Тогда я предложил им провести оценку персонала, а точнее лидерского потенциала с целью формирования кадрового резерва. Заказчик согласился, и мы успешно сотрудничали в рамках этой темы.*

Тренер в таких случаях может перевести проблему в цель и задачи и предложить оптимальную программу заказчику.

Опытный тренер, как правило, выясняет, проводились ли раньше тренинги на предлагаемую тему. Какая была реакция участников, что понравилось, и что нет. Зачем повторять ошибки других тренеров. Полученную информацию, например, раздаточный материал прошлых тренеров, можно использовать в разработке своей тренинговой программы, чтобы не повторять отдельные модули в своей программе.

Тренер узнает у заказчика, сколько времени будет проходить тренинг: 2–3 часа, полдня, день, два, три дня, неделю или планируется серия тренингов. Какое будет количество участников 10, 20, 40 или больше?

Где будет проходить тренинг: на территории заказчика или на вашей территории? Возможно, тренеру придется брать в качестве ассистента другого тренера или работать командой.

Тренер проясняет ситуацию с профессиональной подготовкой участников тренинга.

Возможно, придется сделать два потока обучающихся:

один – для менее опытных сотрудников, другой – для более опытных кадров.

Тренер уточняет уровень мотивации будущих участников – как высоко желание учиться и работать над собой. Будет ли участвовать само руководство в процессе обучения. Это является мощным мотивирующим фактором. К чему нужно быть готовым в процессе тренинга? Какой уровень профессионализма участников тренинга?

Тренер заранее выясняет, как будет оцениваться результативность тренинга, по каким критериям будут оценивать работу тренера, нужен ли будет отчет, видео конспект, рекомендации, дальнейшее консультирование?

Хорошо, если заказчики готовы, чтобы тренер провел диагностику уровня квалификации сотрудников. С этой целью тренер предлагает:

- ✓ Методика «Таинственный покупатель»;
- ✓ присутствие и наблюдение в колл-центре;
- ✓ совместный выезд с сотрудниками компании на переговоры;
- ✓ участие в совещаниях компании;
- ✓ анализ видеозаписи выступлений или аудиозаписи переговоров.

Заполнение специальных анкет-вопросников на тему: уровень мотивации сотрудников, уровень лояльности, психологический климат в коллективе.

Не пройдя первого этапа, нельзя переходить ко второму

этапу. Первый этап – это база и фундамент эффективной тренинговой программы.

### **Список вопросов заказчику:**

- Сформулируйте цель тренинга?
- Для чего вам нужен тренинг? Для решения, каких проблем?
- Какие компетенции будем тренировать?
- Количество участников?
- Сколько дней будет проходить тренинг?
- Уровень мотивации участников в баллах от 1 до 10.
- Какой уровень профессиональной подготовки сотрудников?
- Что было хорошо на прошлых тренингах?
- Что было плохо на других тренингах?
- Что показала диагностика участников?
- Как будут оцениваться результаты тренинга?

Вас, как тренера, могут пригласить на выездное мероприятие компании, где отдых и корпоративные мероприятия будут совмещены с тренингом. Нередко это бывает за рубежом. Здесь возможны два варианта.

**Первый вариант:** вы просто должны развлечь аудиторию под соусом бизнес-тренинга, «раскачать аудиторию», «заставить задуматься над новой информацией», «завести людей». Здесь вы предлагаете программу без тщательной адаптации

и корректировки со стороны заказчика.

**Второй вариант:** с вас спросят по полной программе. Вам нужно провести полноценный и одновременно яркий тренинг. Казалось бы, все классно – вы отдыхаете в другой стране: Черногории, ОАЭ, Израиль, Китай, Доминиканы и одновременно зарабатываете деньги.

Не расслабляйтесь! Есть в этой ситуации свои подводные камни. Участники тренинга могут оказаться немотивированными на тренинг. У них в голове шопинг, ночной клуб, торжественный ужин, наконец, пляж, а здесь вы со своим тренингом.

Тренеру приходится демонстрировать определенную жесткость и настойчивость в отношении регламента тренинга. Особенно, если сами руководители не присутствуют на данном мероприятии.

**2. Постановка задач и инвентаризация своих возможностей.** Задачи – это что конкретно нужно сделать, чтобы добиться поставленной цели. Собрав перечисленную информацию, тренер может переходить ко второму этапу – разработка программы.

Как пример, программа «Сложные переговоры». Есть восемь умений:

- подготовка к переговорам;
- умение входить в контакт;
- навык диагностики интересов, ценностей клиента;

- компетенция убеждать, презентовать продукт или услугу;
- навык управления возражениями;
- умение торговаться;
- умение создавать новые варианты сотрудничества;
- умение заключать сделки.

Тренер смотрит в своих материалах, что у него уже есть для тренинга. Он проводит анализ своего багажа на соответствие заказу. Здесь бывает несколько вариантов:

1. У тренера есть готовые и проверенные программы. Практически можно ничего не менять.

2. Программу нужно подкорректировать с учетом требований заказчика. Есть новые цели и новые задачи. Можно добавить или убрать отдельные модули старой программы. Как пример, в тренинге по продажам можно убрать модуль «Вход в контакт», усилить модули «Нейтрализация возражений», «Разговор о цене». Добавить модуль «Работа с жалобами».

3. Тренеру предстоит создать принципиально новую тренинговую программу. Есть новые цели и новые задачи. Но даже в новой программе, все равно могут присутствовать элементы старых, проверенных программ. Кроме того, всегда можно поискать в Интернете похожие варианты программ. Да, возможно для вас это новое, а для кого-то уже старое. Бывший министр Образования и науки РФ на одной из конференций сказал: «В мире уже столько всего придумано».

мано. Нужно просто найти важную для вас информацию и скорректировать ее под себя»

В третьем случае, если программа относительно новая, есть риск, что может что-то пойти не так. И нужно быть к этому готовым, иметь под рукой модули из старых проверенных программ и взаимозаменяемые упражнения. Если еще 20 лет назад практически все программы воспринимались участниками тренинга как новые, то сейчас ситуация изменилась, и участники тренинга все чаще и чаще говорят: «Это мы уже проходили».

## **Резюме.**

- Коллеги-тренеры, не за все заказы нужно браться.
- Чтобы принять окончательное решение о проведении тренинга, собирайте как можно больше релевантной информации.
- Договаривайтесь с заказчиком по всем вопросам «На берегу»
- Предлагайте свои правила взаимодействия с заказчиком.

## Глава 3

# Сценарий тренинга

Недавно мне рассказали поучительный случай. Начинаящий тренер получил заказ на мастер-класс и сразу поспешил заключить договор, получив же оплату от заказчика, он обратился в Фейсбук с просьбой к тренерам поделиться готовым тренингом. Прав он или не прав, решать вам. Я для себя выбор сделал...

### **Задание:**

**Четко пропишите задачи**, которые нужно решать в процессе тренинга. Имеется в виду умения, компетенции, которые нужно будет тренировать.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Создание модулей.** Обычно тренинговый модуль включает в себя:

- мини-лекцию;
- мотивацию участников на выполнение упражнения;
- инструкцию к упражнению;



- упражнение или набор упражнений;
- обратную связь при необходимости;
- дискуссию (рефлексию);
- домашние задания.

Итак, у вас есть задачи, и вы выстраиваете под каждую задачу модуль тренинга с проработкой всех элементов модуля, которые перечислены выше.

Возвращаемся к тренингу «Сложные переговоры». Есть базовых 8 задач, которые нужно выполнить в процессе обучения участников:

- умение анализировать интересы клиента;
- умение убеждать;
- умение торговаться;
- умение находить принципы ведения переговоров;
- умение предлагать новые варианты;
- умение готовиться к переговорам;
- умение отслеживать ход переговоров, эмоции оппонента;
- понимание собственных эмоций, навыки управления ими;

На основании этих задач мы создаем полноценные модули. Не забывайте про обратную связь, так как хороший тренер всегда дает обратную связь участникам тренинга. Важно и провести увлекательную дискуссию.

Участники тренинга могут высказать свое мнение об упражнениях, лекциях, озвучить инсайты, получить обратную связь о сильных и слабых сторонах, о допущенных ошибках во время кейсов не только от тренера, но и услышать мнения других участников, задать вопросы, сделать для себя нужные выводы.

На тренинге чрезвычайно важно вести подготовленные дискуссии. Например, на тренинге переговоров обсудить: всегда ли нужно торговаться, всегда нужно делать скидки, какие есть варианты выявления интересов оппонента по переговорам, всегда ли нужно договариваться?

Тренеры спрашивают меня, какое максимальное количество задач на тренинге допустимо? Отвечаю, в один тренинговый день тренер решает 2–3 важные задачи, то есть 2–3 компетенции, 2–3 модуля не больше.

### **Задание:**

Кратко распишите каждый модуль по следующей схеме.

- Мини – лекция – тезисы;
- мотивация участников на выполнение упражнения – тезисы;
- инструкция к упражнению;
- упражнения, сценарии упражнений:

1.

2.

3.

4.

**Обратная связь – список оцениваемых параметров:**

1.

2.

3.

4.

**Дискуссия – темы, обсуждаемые вопросы и возможные выводы;**

1

2

3

4

**Домашние задания.**

Упражнения, выполнение заданий.

Чтение книг, статей, просмотр видео.

**Конструкторы создания сценариев бизнес-тренинга и фасилитационной сессии.**

Жанна Завьялова, для удобства написания сценария тренинга и коучинга, разработала набор специальных карточек «Методы бизнес-тренинга» (МБТ) МБТ-это колода карточек, каждая из которых посвящена одному методу тренинга.

На каждой карточке указано:

- название метода;
- цель проводимого метода;
- алгоритм проведения;
- место в структуре тренинга (разминка, лекция, упражнение, обратная связь)
- длительность проведения метода;
- влияние на групповую динамику.

Имея набор карточек, вы можете легко составлять сценарий предстоящего тренинга, учитывая всего его ингредиенты (разминки, лекции, упражнения, обратную связь)

К комплекту карточек прилагается график-хронология проведения тренинга, с помощью которого вы можете лучше управлять временем проведения тренинга и отслеживать этапы тренинговой работы.

Данный комплект вы можете использовать и для проведения персонального или командного коучинга.

Людмила Дудорова и Александр Дудоров (Компания IMPER) разработали карты «Конструктор сессий», предназначенных для создания дизайна рабочей фасилитационной сессии. Набор состоит из 120 иллюстрированных карт с алгоритмом разработки сессий и методами фасилитации и инструкции.

План сценария сессии состоит из следующих секций: запроса клиента, формат результата, модули сессии и инструменты фасилитации. Метод «Конструктор сессий» могут

применять руководители, фасилитаторы, консультанты, бизнес-тренеры, hr- и бренд-менеджеры, маркетологи, командные коучи, все те, кто проводит рабочие сессии, совещания, презентации и фасилитирует групповые обсуждения.

Существуют следующие варианты работы с «Конструктором сессий»:

- Индивидуальное проектирование сессии.
- Совместная работа команды фасилитаторов по созданию дизайна сессии.
- Совместное обсуждение с заказчиком запроса и дизайна сессии.

## **Резюме.**

Уже существуют готовые алгоритмы создания сценариев тренинга, коучинга и фасилитационных сессий, которые легко использовать тренеру в своей работе.

# **Глава 4**

## **Режиссура тренинга.**

### **Как организовать взаимодействие внутри группы**

**Существуют принципы режиссуры тренинга. Вкратце перечислю их.**

◆ Чередование разных видов деятельности: разминки, лекции, упражнения, обратная связь, дискуссии.

◆ Чередование конфигурации участников группы: работа по одному, по двое, по трое в мини – группах, в больших группах, в круге или амфитеатром.

◆ Положения тела в пространстве: сидя, стоя, в движении.

◆ Упражнения по алгоритму и упражнения импровизации на тему.

◆ Чередование разминок и ключевых упражнений.

◆ Оптимальное начало тренинга. Оптимальный конец тренинга.

◆ Чередование слайдов с записями на флипчарте, выполнение упражнений с использованием музыкального фона, обучающее видео, демонстрирующее идеальную модель компетенций или наглядные ошибки.

**Главное, чтобы была динамика, чтобы участникам**

**некогда было скучать.**

**Задание.**

**Расписать все упражнения:**

- Упражнения в одиночку;
- Упражнения в парах;
- Упражнения в тройках;
- Упражнение в группах 4 и более человек;
- Упражнения в трех группах четырех или двух больших группах.

○ Какие упражнения будут проходить сидя;

○ Какие упражнения будут проходить стоя;

○ Какие упражнения будут в движении.

◆ Какие разминки будут на тренинге;

◆ Какие будут упражнения «Алгоритм»

◆ Какие будут упражнения «Импровизации»

**Дизайн тренинга.** Дизайн тренинговой программы включает в себя: раздаточные материалы (рабочие тетради), слайд презентация, вопросники, анкеты и тесты, листки с заданиями, упражнениями и кейсами.

Видеофрагменты, музыку, книги и аудиокниги, видеокурсы тренера по теме тренинга, сувениры.

Мультимедийное оборудование: проектор, ноутбук, видеокамера, флипчарт, музыкальная система.

**Задание.**

**Чек – лист.**

**Распишите, что вы будете использовать**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

**Тайминг.** Программа получилась содержательная, живая и интересная, теперь её нужно «засунуть» в определенный временной интервал. Здесь могут быть проблемы. Можно не уложиться в запланированное время или, наоборот, осталось свободное время, и нужно чем-то дополнить тренинг.

Чаще, программа не укладывается в запланированное время, и какие-то модули приходится сокращать, а что-то и совсем убирать. Кто-то из тренеров создает гибкую программу и заявляет оптимальный минимум, а в порядке бонусов, если осталось время, дает еще дополнительные модули или часть модуля. Каждый тренинг уникален, тренер должен внимательно следить за процессом обучения и временем.

Главное, понимать, что может появиться свободное вре-



мя, а могут время «съесть» не предвиденные обстоятельства или участники тренинга. Нужно быть к этому готовым.

**Возможная репетиция** – прогон, лучше перед кем-то, хуже – хотя бы в вашей голове. Можно провести тренинг без аудитории и сделать видеозапись своего выступления. Это поможет оценить себя со стороны.

Имеет смысл посоветоваться с коллегами, тренерами. Коллеги и друзья могут подсказать очень интересные вещи.

**Составьте список, что вам нужно взять на тренинг:**

1. свой бейджик,
2. лазерную указку,
3. флешки,
4. переходники,
5. ноутбук,
6. музыкальный плеер,
7. видео камеру,
8. планшетник,
9. свои талисманы,
10. что ещё?

**Какие еще вопросы нужно обсудить с заказчиком тренинга?**

- 1.
- 2.

- 3.
- 4.
- 5.

**Новые упражнения или мини-лекции** можно протестировать на уже отработанных тренингах. Без риска испортить весь тренинг, вы поймете – «выстрелил» ли новый контент, или необходимо его доработать или лучше его совсем не использовать.

Что отличает тренера профессионала? Он – экспериментатор. В отработанные годами тренинговые программы он периодически вставляет новые упражнения, а иногда и целые модули, меняет свои мини лекции, темы дискуссий или режиссуру тренинга. Не всегда это бывает удачным и приходится возвращаться к старой программе. Возможно, это не пойдет у конкретной аудитории. Но если не делать таких экспериментов, то программы устаревают и становятся не конкурентоспособными.

**Перед тренингом обязательно обратите внимание на свою физическую и психическую форму**, особенно если тренинг планируется в другом городе, или у вас насыщенный график. Если вы оцениваете своё самочувствие, как не лучшее, то нужно позаботиться о себе: выспаться, погулять в парке, а может, и посетить врача или пропить необходимые препараты, нужные лекарства не забудьте положить в свою дорожную аптечку.

# **Глава 5**

## **Режиссура тренинга. Продолжение**

Задача тренера не просто дать информацию, упражнения на освоение навыков, установить обратную связь и провести дискуссию. Задача мастера сделать так, чтобы людям было комфортно и легко на тренинге. Чтобы люди находись в состоянии позитивной активности, были заинтересованы, вовлечены в процесс обучения.

К сожалению, бывает и так, что сама программа тренинга чрезвычайно интересна, актуальна для слушателей, но задача, режиссура тренинга никуда не годится. Люди скучают, неохотно выполняют упражнения, практически не задают вопросов, затягивают перерывы, а иногда просто дремлют или оказывают сопротивление процессу обучения.

Сама собой напрашивается аналогия с фильмом или спектаклем, когда и сценарий, по всем признакам хороший, а фильм или спектакль получился скучный почему-то.

А, действительно, почему так получается – как вы думаете? В чем дело?

Да просто не было хорошо продуманной и поставленной режиссуры, не было проработано групповое взаимодействие людей на тренинге.

Мастеру важно учитывать, что на занятия пришли взрослые люди – каждый со своим жизненным опытом, своей кар-

тиной мира, отличающейся от картины мира тренера. К тому же, и это немаловажно, еще люди могут уставать, испытывать негативные эмоции, и потому не включаться в процесс обучения.

## **Что делать?**

Серьезно подходить к режиссуре группового взаимодействия участников тренинга. Иногда это явление называют движухой.

Начнем с идеальной модели. Какая нам нужна группа? К чему нужно стремиться?

**Три самых главных характеристики хорошо работающей группы:**

- ✓ высокая активность, высокий уровень энергетики участников;
- ✓ высокий позитивный уровень настроения участников;
- ✓ высокий уровень вовлеченности участников в процесс обучения.

**В связи с этим тренер решает следующие задачи:**

1. контроль и управление настроением в группе;
2. контроль и управление работоспособностью, активностью, энергетикой группы;
3. контроль и управление вовлеченностью группы в процесс обучения.

На тренинге могут возникать самые разные ситуации. В группе может быть высокий уровень энергетики в сочетании с негативным настроением. И тогда люди высказывают ряд необоснованных претензий тренеру и организаторам тренинга.

Другой вариант. Группа может быть в хорошем настроении, но энергетика снижена. Люди устали, с трудом усваивают информацию, пассивно выполняют упражнения, формально принимают участие в дискуссиях. Практически не задают вопросов.

Бывает и третий вариант. Группа может быть в хорошем настроении с высокой энергетикой, но не вовлеченная в процессе обучения. Много шуток, смеха, но при этом люди не включаются в выполнение упражнения, не слушают мини лекции.

**Опытные тренеры отслеживают эти показатели по трем шкалам и управляют ими.**

1. Настроение от 1 до 10 баллов.
2. Энергетика от 1 до 10 баллов.
3. Вовлеченность от 1 до 10 баллов.

Я настоятельно рекомендую каждые полчаса, каждый час тренинга отслеживать эти показатели.

Чем мы реально можем управлять в групповом взаимодействии?

На голове участников тренинга нет кнопочек с надпися-

ми: активность, настроение, вовлеченность. Но у тренера есть рычаги воздействия на эти показатели. Перечислю их.

**Характер упражнений:** разминки, ролевые игры, деловые игры, кейсы, дискуссии, мозговые штурмы, обратная связь, индивидуальная работа, тестирование.

**Количество людей,** задействованных в упражнении 1,2,3, 4,... 10, более и вся группа.

Работая по одному, участники могут протестировать себя, проанализировать свой прошлый опыт, свои возможности, поставить важные цели, поработать в режиме тайм – менеджмента.

Работая вдвоем, участники тренинга могут принять и отработать ролевую игру, бизнес кейс, дать друг другу обратную связь.

Работая втроём, вчетвером и более человек, участники принимают участие в ролевых играх, деловых играх, бизнес-кейсах, дискуссиях и мозговых штурмах.

Целиком вся группа слушает мини лекцию, участвует в дискуссии, дает обратную связь друг другу.

**Положение тела участников:** сидя, стоя, в движении.

Сидя, участники тренинга могут заниматься самодиагностикой и тестированием, проводить ролевые, деловые игры, дискуссии.

Стоя, участники тренинга могут отрабатывать упражнения ролевые, проводить деловые игры, вести дискуссию, осуществлять разминочные упражнения.

Двигаясь по залу, участники могут отрабатывать навыки коммуникаций, обретение корсета уверенности, осуществлять разминочные упражнения, такие, например, как быстрые знакомства.

Используя смену и чередование этих параметров, тренер может максимально адекватно разнообразить процесс тренинга, взаимодействие людей. Он периодически меняет количество людей в упражнениях, положение тела участников тренинга в пространстве.

Так мы создаем постоянную динамику тренинга, движуху, ЭКШН.

**Усталость на тренинге:** усвоение новой информации, упражнения, дискуссии энергозатратные. Кроме того, участники тренинга могут испытывать негативные эмоции: растерянность неуверенность, раздражение, тревогу и уныние, если что-то не получилось. Бывает, что люди уходят с тренинга по этим причинам. И многим это известно.

Как правило, профессиональный тренер устает меньше, чем участник группы. Кто-то считает, что аудитория подпитывает тренера энергией. Я думаю, что если мастер успешно проводит тренинг, то вырабатывается ряд нейрогормонов, повышающих работоспособность и настроение: дофамин, окситоцин, эндорфины, норадреналин, адреналин.

Как говорят тренеры: «Я в состоянии потока, драйва, и мне не нужны перерывы для отдыха». Нередко тренер забывает про перерывы и затягивает тренинг после его официаль-

ного окончания. Но люди уже устали. Поэтому всегда необходимо отслеживать моменты, когда становится очевидным, что группа устала, выдохлась.

Для улучшения качества группового взаимодействия, я иногда вывожу участников тренинга на свежий воздух, где мы делаем упражнения, или же мы переходим в другое помещение, чтобы сменить обстановку. Я сторонник частых перерывов. Один перерыв до обеда и два перерыва после обеда до окончания тренинга – это минимум. Я считаю, что можно делать, кроме обеда, четыре перерыва.

Итак, мы подробно остановились на том, что такое режиссура группового взаимодействия на тренинге.

Казалось бы, все просто – меняй количество людей во время упражнений, сами упражнения и все...

Ан, нет!.. Еще есть программа тренинга, и искусство тренера заключается в том, чтобы найти оптимальный баланс между режиссурой группового взаимодействия и самой программой тренинга. Кто-то из тренеров отдает предпочтение самой программе, а кто-то режиссуре группового взаимодействия.

Участники могут говорить, что все по делу, но тяжело усваивать информацию. Другие говорят, что тренер не придерживался четкой логики в изложении материала, процесс тренинга как бы разорван. Но некоторым участникам нравится такой вариант тренинга. Короче, кто-то всегда будет недоволен.



Вам как тренеру решать, как достичь баланса. Опытные мастера говорят: «Да, мы порой отходим от программы, чтобы достичь большей динамики на тренинге: повысить активность, настроение или вовлеченность участников»

### **Что еще можно менять в процессе тренинга, чтобы оживить процесс обучения?**

1. Музыкальное сопровождение.
2. Видеофрагменты по теме тренинга.
3. Показ сайд-презентации чередовать с записями на флипчарте.
4. Месторасположение участников тренинга после перерыва.
5. Упражнения по алгоритму и упражнения «Вызовы»
6. Тренер может сам показать идеальное владение необходимыми навыками или вовлекать в демонстрационный кейс участников тренинга.
7. Тренер должен показать для наглядности правильное и неправильное поведение в сложных ситуациях, а также адекватное исполнение тренируемых навыков.

По сути, тренинг становится волновым процессом: активность чередуется с расслаблением, отдыхом, смех – с серьезной вдумчивой работой, тревога и растерянность – с уверенностью и решительностью.

Недаром опытные тренеры говорят, что оптимальный тре-

**нинг – ЭТО МАЛЕНЬКАЯ ЖИЗНЬ.**

Другие говорят, что классный тренер – это сценарист, режиссер и главный герой в одном лице. И всегда на тренинге найдутся люди, которые вольно или невольно сыграют нужные вам роли. Это так называемые неформальные лидеры, шуты, адвокаты дьявола, герои, мудрецы, философы.

В начале 20-х годов прошлого столетия многие режиссеры мечтали сделать такой спектакль, где люди активно принимали в нем участие. Пожалуй, у хороших тренеров это получается.

### **Работа в одиночку.**

Работая в одиночку на тренинге, участники могут анализировать свое прошлое, ставить цели, предлагать варианты решения проблем, расписывать предстоящие задачи, осуществлять тайм-менеджмент, заниматься аутотренингом, медитацией, НЛП, проходить тестирование, заполнять анкеты, вопросники, оставлять в записи отзывы на тренинг. Да, еще слушать и записывать мини лекции. Данный вид работы можно использовать на всех этапах тренинга. Важно не затягивать продолжительность, достаточно десяти минут, максимум – пятнадцати.

Начнем с вопросников. Как пример – анализ психологической атмосферы, характер мотивационных мероприятий в команде, заполнение анкеты на лояльность к компании.

Диагностика на наличие симптомов психосоматических

нарушений или анализ уровня эмоционального интеллекта. Но есть еще и тесты на уверенность, стрессоустойчивость, способность быть лидером. Нужны ли они на тренинге? В некоторых случаях – да, когда стоит задача дать максимальную обратную связь участникам тренинга или коллективу компании.

Участники тренинга могут вспоминать свои успехи в прошлом: в продажах, переговорах, управлении персоналом, лидерстве или анализировать свои неудачи в тех же ситуациях.

Они могут ставить и формулировать свои цели на работе и в жизни, проводить оценку распределения времени в процессе своего рабочего дня.

Отрабатывать техники концентрации внимания, приемы снятия стресса, состояния уверенности, готовиться к ролевой игре или публичному выступлению, сочиняя текст. Наконец, написать отзыв на тренинг.

*На тренингах, работая с осознанием поведения, эмоций мыслей, я предлагаю участникам сделать стоп кадр и описать свои мысли и эмоции поведения, да и ощущения в теле, прямо сейчас. Особенно это важно на тренингах по управлению стрессом и для развития эмоционального интеллекта руководителя, по ведению сложных переговоров. Люди учатся отслеживать себя и лучше контролировать свой психический настрой.*

## **Глава 6**

# **Прилетели черные лебеди или правило «Плохой погоды»**

На тренингах, как и в жизни, иногда все может пойти не по плану. Например, забыли флешку со слайд презентации, не готовы по каким-то причинам раздаточные материалы, тесты, задания. Что делать? Использовать правило «Плохой погоды».

Спецназ во всем мире обучают следующему навыку: при разработке операций готовить несколько вариантов своего поведения в зависимости от меняющейся ситуации (план 1,2,3), и тренеры с большим опытом проведения тренингов постепенно научаются быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации на тренинге. Но сколько бывает стресса, нервов, паники, растерянности, когда что-то идет не по плану в первый раз у тренера.

Сейчас мы оценим вашу готовность к неожиданным ситуациям. На тренинге могут быть самые разные сюрпризы, но чаще неприятные. Мне, в свою очередь, пришлось пройти через все эти ситуации. Отличный опыт! Проверьте свою готовность и напишите ответы.

**Что Вы конкретно будете делать?**

**1. Людей на тренинге меньше или больше, чем указывалось заказчиком тренинга...**

**2. Потух свет...**

*В Душанбе я работал при отсутствии электрического света в зале. Свет включили в коридоре, открыли двери в коридор и на улицу.*

**3. Вас выгнали из запланированного помещения...**

*В отеле Турции не предоставили зарезервированный зал. Пришлось работать в лобби баре.*

**4. Огромный стол во всю комнату, его не сдвинешь...**

*В Тюмени 60 участников тренинга сидели за огромным длинным столом. Пришлось учитывать этот формат при работе в парах.*

**5. Внезапный холод, отключили батареи ...**

*Владивосток, внезапно прошел ураган, отключили тепло. Мобилизовали людей, нашли обогреватели, чаще делали перерывы, чтобы подвигаться и согреться.*

**6. Слишком душно, жарко...**

*Красноярск, на улице + 35, помещение без кондиционера и окон. Чаще делали перерывы. Позже перешли на другой этаж в торговый зал магазина по продаже мебели, где было значительно прохладнее.*

**7. Всех раздражает искусственный свет, нет окон...**

*Египет, отель. Два дня работали, чередуя работу в зале и на свежем воздухе у бассейна.*

**8. Большинство участников тренинга опаздывают в первый день тренинга...**

*Алматы, Казахстан, большинство участников тренинга опоздали на целый час.*

**9. Людям надо раньше уйти...**

*Минск, Белоруссия. Тренинг для руководителей, заказчик поставил задачу, закончить на 4 часа раньше. Я быстро адаптировался, успел дать материалы в соответствии с программой.*

**10. Люди уже ранее проходили упражнения, которые вы предлагаете...**

*Тренинг по переговорам в Москве. Кто-то из обучающихся ранее были на тренинге у тренера, который прошел обучение на моём тренинге и полностью «слизал» мои упражнения, не заморачиваясь разработкой собственных кейсов. Пришлось на ходу придумывать новые кейсы.*

**11. Люди уже слышали подобную лекционную часть тренинга...**

*С подобным я столкнулся на тренинге переговоров в Москве. Предложил провести дискуссию, фасилитационную сессию.*

**12. Заказчик по ходу тренинга меняет повестку обучения и просит кейсы специфические именно для его компании...**

*Проведение тренинга для руководителей Сбербанка. Заказчик заранее озвучил другую повестку обучающего меро-*

приятия. Во время тренинга участники попросили отработать сложные рабочие ситуации с учетом специфики деятельности Сбербанка. Предложил ранее разработанные кейсы для Альфа банка, Сиббизнес банка. Оказалось, что все проблемы аналогичные, заказчик был доволен.

### **13. Заказчики хотят упражнения, заточенные под свои рабочие ситуации...**

На тренинге «Переговоры» в энергетической компании для быстрой разработки кейсов я предложил провести фасилитационную сессию на тему: «Подготовке к ведению переговоров с поставщиками и закупщиками. В ходе сессии все сложные ситуации сотрудники озвучили сами, я натренировал на этих примерах необходимые для них компетенции.

### **14. Учащиеся просто устали, а еще нужно много работать...**

Предлагайте участникам – продолжаем или делаем перерыв, но позже заканчиваем обучение.

### **15. Негатив на тренера и организаторов тренинга....**

Астаны, банк. Участники тренинга высказывали негатив в отношении тренинга. Позже я выяснил, что люди недовольны условиями работы и руководством банка.

Выясняйте причины негатива, задавайте вопросы. Объясняйте необходимость обучения, что это даст участникам, но не оправдывайтесь.

**Меняем программу по ходу пьесы.**

Возможно, всего этого именно с вами не случится. Но теперь вы тренер-спецназовец и готовы ко всему. И ваша стрессоустойчивость будет на высоте, что в свою очередь повысит ваш авторитет и самооценку. Приходится готовить запасные программы:

- «Лайт» программа.
- Углубленная программа.
- Измененная программа.

Важно избавиться от главных врагов тренера: страха ошибки и желания всем понравиться. Во-первых, всем участникам вы все равно не угодите. А во-вторых, кто сказал, что тренер обязан знать все обо всем на свете? С «навязчивостью совершенства» необходимо бороться всеми силами.



# Глава 7

## Тайминг. Временной маршрут

*Если не знаешь куда бежать, стоит ли бежать?  
Тибетская пословица*

**При подготовке программы тренинга необходимо очень тщательно спланировать время на проведение составных частей тренинга:**

- мини-лекции;
- упражнения;
- разминки;
- короткие перерывы для отдыха (кофе-брейки);
- перерыв на обед.

Спланировать до минуты проведение каждого модуля, да и остальных процедур тренинга, заранее практически невозможно. Даже тренер с большим опытом не сможет этого сделать. Единственное преимущество профессионала состоит в том, что он лучше, чем его неопытный коллега, справится с ситуацией, если времени будет катастрофически не хватать. Количество времени, необходимое для той или иной тренинговой части, обусловлено рядом факторов:

- территориальное расположение тренингового зала;
- тема тренинга;

- число участников;
- состав группы;
- размер зала;
- удаленность туалетов и мест для курения;
- возможности для организации обеда и т. п.

**Расписание одного дня может выглядеть следующим образом:**

### **Первый день тренинга**

10.00 – 10.10	Начало тренинга: приветствие, представление, цели тренинга, правила поведения
10.10 – 10.25	Разминочное упражнение «Знакомство»
10.25 – 10.45	Разминочное упражнение «Ожидания»

10.45 – 12.00	Модуль №1 (мини-лекция + упражнения)
12.00 – 12.20	Кофе-брейк
12.20 – 14.00	Модуль №2 (мини-лекция + упражнения)
14.00 – 15.00	Кофе-брейк
15.00 – 16.20	Модуль №3 (мини-лекция + упражнения)
16.20 – 16.40	Кофе-брейк
16.40 – 17.40	Модуль №4 (мини-лекция + упражнения)
17.40 – 18.00	Упражнение «Подведение итогов»

Даже если точно рассчитать время на выполнение всех упражнений, то затруднительно учесть все нюансы, но вполне можно заранее предвидеть некоторые временные потери. Практика показывает, что они могут быть следующими:

- Сбор участников в начале дня, возвращение с обеда – 10–20 минут (итого: 20–30 минут);
- Возвращение с кофе-брейков – 5-10 минут (итого: 10–20 минут);
- Непредвиденные отвлечения группы – 10–20 минут (за тренинг).

---

**Итого:** 40–70 минут непредусмотренной потери времени

за тренинг.

Средняя продолжительность составных частей тренинга (БЕЗ мини-лекций и «чистого» обучения) такова:

- Структурные упражнения – 70–80 минут;
- Разминки – 15–25 минут;
- Два кофе-брейка по 20 минут – 40 минут;
- Обеденный перерыв – 60 минут.

---

**Итого:** 185–205 минут (3 ч 05 мин – 3 ч 25 мин).

Что же остается непосредственно на процесс обучения (при средней продолжительности тренинга в 8 часов)?

480 минут – 40 (70) минут – 185 (205) минут = 255 (205) минут.

Таким образом, именно обучение занимает чистого времени от 4 часов 15 минут до 3 часов 25 минут. Вот и получается, что на каждый модуль у тренера – не больше 50 минут. Но если модули тренинга затрагивают сложные темы, то тренеру приходится на каждый модуль тратить до 2-х часов времени. При таком раскладе в программе двухдневного обучения может быть всего четыре модуля.

При планировании времени нелишним будет учесть и собственный тренерский стиль и особенности восприятия в конкретной группе. Так, если тренер предпочитает дирек-

тивный стиль – он потратит меньше времени. А интерактивный стиль проведения тренинга значительно увеличивает продолжительность модулей.

# Глава 8

## Как написать и прочитать мини-лекцию

*«Избегай многословия, ибо оно подобно  
большому пространству,  
на котором множество камней преткновения»  
Абу-ль-Фарадж*

Успех тренинга и тренера во многом зависит от мини лекций. Именно на основании мини лекций участники тренинга могут оценить профессиональный уровень тренера, новизну материала, оригинальность, яркость его личного подхода к тренингу. Хорошая мини-лекция мотивирует людей на активное обучение и выработку необходимого навыка.

Все эффективные тренинги имеют в своем меню отличные мини лекции, поэтому опытные тренеры, тщательно подходят к созданию речевки (как иногда называют мини лекцию).

Вы можете по-разному излагать информацию, импровизировать в разных аудиториях, но вы должны решить все необходимые задачи мини лекции.

Итак...

**Мини-лекция должна решить пять важных задач.**

Эти задачи можно представить себе в виде аналогии – лестницы со ступеньками. Итого – пять ступенек.

**Первая ступень.** Тренер озвучивает тему модуля тренинга, дает определение этому понятию, структурирует его и рассказывает о механизмах данного явления. Например, что такое уверенность, концентрация внимания, страх или делегирование полномочий и обязанностей.

Это можно сделать самому, но можно обратиться к аудитории, выслушать поступившие предложения, записать их на флипчарте, а затем вывести единую для всех формулировку.

Здесь можно рассказать о структуре данной проблемы, понятия или предмета: перечислить симптомы страха, уверенности, признаки концентрации внимания, классификации страхов, вариантов делегирования. Можно рассказать о механизме концентрации внимания, уверенности, страха, делегирования.

Важно не переусердствовать с профессиональной терминологией. Но и давать чересчур уж примитивные формулировки совсем не обязательно.

**Вторая ступень.** Тренер подчеркивает важность умения владеть навыками концентрации внимания, уверенности, преодоления страха. Можно использовать другой вариант – начать с проблематизации. Как бывает плохо в жизни на работе, когда этих навыков нет.

Выявляется главное: что бывает в жизни с людьми, если у них слабая концентрация внимания, нет уверенности в пра-

вильности выбора или действия, нет веры в себя, нет навыков управления страхом. Здесь можно привести случаи из вашей практики или из опыта других людей. Лучше, если это известные аудитории люди, которые могут быть для участников тренинга авторитетны. Кто-то из тренеров сразу говорит о выгодах, кто-то любит проблематизировать. Выбор – за вами.

**Третья ступень.** Тренер рассказывает участникам тренинга о том, какие существуют варианты решения данной проблемы: оставить все как есть, почитать книги, пойти на тренинг. А затем плавно переходит к описанию предлагаемой вам методике, а конкретно – как усилить концентрацию внимания, повысить состояние уверенности, как научиться управлять страхом, как эффективно делегировать свои полномочия и обязанности.

**Четвертая ступень.** Тренеру необходимо мотивировать участников тренинга на овладение техниками, рассказывая, что это уже помогло многим людям, и что конкретно им даст освоение этих методов. Например: техники концентрации и внимания помогут людям быстрее решать жизненные задачи, меньше делать ошибок, лучше запоминать информацию, реже попадать в ДТП, не получать бытовые травмы.

**Пятая ступень.** Тренер дает четкую пошаговую инструкцию, как выполнять ту или иную технику: шаг 1, шаг 2, шаг 3, шаг 4 и т. д. Озвучивает время, когда упражнение закончится, организует пространство, разбивает людей на группы



в зависимости от способов выполнения упражнения.

Тренер уточняет, все ли понятно учащимся? И коротко отвечает на вопросы, если такие появляются.

В некоторых случаях после проведения упражнения можно еще продолжить мини – лекцию и дать нужную информацию, которая ответит на возможные вопросы аудитории.

Ваша лекция – это хорошая, естественная подводка к упражнению данного модуля.

В любой мини лекции есть два вектора: информативный и эмоциональный. И тренер сам решает, какое должно быть идеальное сочетание в зависимости от содержания тренинга, поставленных им задач и настроения аудитории.

В процессе подготовки мини – лекции вам придется поработать и с тем и с другим вектором.

С первым вектором мы уже поработали и сейчас переходим ко второму – эмоциональному вектору: выразительные, риторические средства мини лекции.

Если слушателям будет скучно, они попросту ничего не запомнят – и ваши усилия пропадут даром. Поэтому тренинговые лекции можно и нужно оживлять – делая их красочнее, богаче и интереснее. Мини-лекция – это хороший гарнир к основному блюду, упражнению, стержню тренинга. Очень важно донести до аудитории теоретическую информацию.

И самое главное: сразу привлечь внимание слушателей. Как это сделать? Некоторые тренеры прибегают к своеобраз-

ному «ритуальному началу» или, напротив, стремятся сыграть на парадоксах и контрастах. Актуальность темы непременно расшевелит участников. Также можно задавать риторические вопросы, приводить цифры и факты, рассказывать интересные случаи из жизни.

Очень важно сразу начать с того, что напрямую касается присутствующих. Подумайте, как ваши слова могут изменить их жизнь? Существует несколько приемов, которые помогут вам это сделать:

**Актуальность.** Попробуйте связать тему мини лекции с актуальными событиями. При желании подобрать яркий случай несложно. Например, рассказывая о страховой программе, упомяните о недавней серии катастрофических ураганов в США, землетрясении в Пакистане и т. п. (намекнув, что те, кто заранее застраховал свое имущество или позаботился о финансовом страховании, практически не пострадали).

Используйте прямую и косвенную связь, ассоциации, игру на контрастах... Лучше всего, если упоминаемое событие произошло буквально на днях, в худшем случае – за неделю до тренинга. Можно говорить и о вещах, случившихся за последний год, но эффект будет несравненно меньше. Что может быть актуально? Да что угодно: стихийные бедствия, войны, выборы, скандалы, интересные фильмы и книги, странные погодные явления и многое другое.

**Случаи из жизни.** Разумеется, случаи, о которых вы

рассказываете, должны соответствовать тематике тренинга. Расскажите о том, кто и как торгуется, кто, как ведет переговоры, выступает на публике и так далее. Но стоит соблюдать определенные правила:

- Говорите о том, что происходило в **НАСТОЯЩЕМ** времени;
- Обращайте внимание на детали, приводите подробные описания;
- «Драматизируйте» историю, делая ее более шаржированной и выпуклой;
- Ясно выделяйте конфликт или проблему, заложенную в случае: какие возникли противоречия, и как они разрешились;
- Не забывайте: любой пример из жизни украсит парадоксальность и новизна.

Вы также можете описывать участникам тренинга типичные для их жизни ситуации, периодически задавая им вопрос: «С вами такое бывало или с вами такое случилось?»

**Анекдоты.** Хороший анекдот неизменно вызывает улыбку и смех, если он не с «бородой». Даже если кто-то в аудитории его уже знает, не бойтесь рассказать другим участникам. Чем хорош анекдот? Он всегда конкретен и люди мгновенно схватывают его суть. При этом анекдот достаточно короток. И с его помощью можно очень удачно высветить суть проблемы. Анекдот жестко структурирован, его смысл всегда

однозначен. Здесь нет разночтений, люди смеются над конкретной шуткой. Хорошо рассказанный (и короткий!) анекдот всегда будет к месту. Но и тут есть свои минусы. «Бородатым» анекдотам на тренинге места нет – услышанная ранее шутка не будет восприниматься достаточно ярко. Если же анекдот глуп или вульгарен – он вызовет только отторжение.

**Притчи.** Все мы воспитаны на сказках – и потому любим притчи. Притча – древняя, устоявшаяся аксиома, которая придает речи солидность. Но у нее есть и определенная слабость. Опыт показывает, что аудитория далеко не всегда видит в притче именно тот смысл, который стремится придать ей рассказчик. Притча многогранна, напоминает зеркало, которое отражает не того, кто держит его в руках, а того, кто в него смотрится. Люди «проецируют» на притчу свои проблемы, ценности, взгляды на жизнь. Бывает, оратор имеет в виду одно, а аудитория понимает его совсем по-другому!

**Метафоры.** Метафора – это оборот речи, состоящий в употреблении слов и выражений в переносном смысле на основе аналогии или сравнения. Метафора всегда основана на подобии или сходстве. Метафорой также служит и рассказ, в котором используется сравнение. Вот примеры: *«кастрируя козла глупости»* или *«перекрестки судьбы»*.

**Олицетворения.** Данный прием заключается в приписывании неодушевленным предметам свойств одушевленных: *«Этот автомобиль станет вам лучшим другом...»*

**Оксюмороны.** В переводе с древнегреческого слово «оксюморон» означает «остроумная глупость». И не даром! Это особый стилистический прием: сочетание слов с противоположным значением: «горячий лед», «слепящая тьма», «живой мертвец» и т. п.

**Шок.** Что нас может шокировать? Нечто неожиданное, непривычное, оригинальное, противоречащее самому себе, исходным посылкам, общепринятому, традиционному взгляду или здравому смыслу по содержанию или по форме. Но одного шока недостаточно – слушатели хотят новизны. И потому заявления вроде: *«А вы знаете, что не менее трети жителей России нуждаются в помощи психиатра?»* или *«В связи со стрессами люди теряют миллиарды долларов»*, непременно будет воспринято с интересом.

**Яркие демонстрации.** Необычное поведение тренера (в разумных пределах, конечно) или неординарные подручные средства наверняка привлекут внимание группы. На тренингах я показываю резиновое сердце и объясняю, что сжимает его стресс, а задачи слушателей сделать его свободным, защитить его от стресса. При объяснении возможностей интервью для оценки потенциального сотрудника, тренер может подбрасывать монету, орёл или решка 50 на 50 и говорить, вот вероятность, что вы подберете на основании интервью нужного человека.

На тренинге общения, я обычно перед отработкой навыков психологического айкидо, показываю на участниках тре-

нинга реальные приемы айкидо и провожу нужные параллели.

**Риторические вопросы.** Вопросительная интонация в голосе ведущего неизменно привлекает внимание. Вот несколько примеров из мини-лекции, посвященной продаже финансовых услуг:

- *Что мы знаем о проблемах инвестирования?*
- *Какие способы инвестирования существуют на сегодняшний день?*
- *От чего зависит качество вашей жизни? А успех в вашей карьере?*
- *Как можно разбогатеть?*
- *Вы меня понимаете?*
- *Есть вопросы?*

**Парадоксы.** Анекдоты или парадоксальные истории, соответствующие теме тренинга, гарантированно привлекают внимание слушателей. В чем суть парадокса? Он разрушает стереотипные представления о том или ином явлении. А это всегда привлекает внимание.

**Контрасты.** Это особая разновидность парадоксов:

- *Несмотря на довольно низкий уровень жизни в России (по сравнению с развитыми странами), число людей, страдающих ожирением, у нас постоянно растет.*
- *Несмотря на занятия спортом и использование самых разных диет и препаратов, многие люди не могут добиться ощутимого эффекта при лечении ожирения.*

**Аналогии.** Сравнения – великая вещь. Сравнить можно, что угодно и с чем угодно, лишь бы запоминалось.

*Пользоваться этими приемами – все равно, что пересест с «Жигулей» на «Бентли»!*

*Этот костюм все равно, что машина Мерседес, а эти брюки, что автомобиль BMW*

**Перенос в будущее.** Покажите, что тот или иной прием откроет новые возможности.

✓ *Уже завтра вам будет легче запоминать материал.*

✓ *Теперь от публичных выступлений вы будете получать удовольствие.*

✓ *Вы к концу этого месяца сможете заключить 10 новых контрактов.*

✓ *К концу года вы повысите свой доход в два раза!*

Удалось привлечь внимание? Важно не «отпускать» аудиторию в течение всей мини-лекции. Используйте волшебную формулу: «описание навыка + связующая фраза + выгода для участников тренинга».

Щедро используйте убеждающие формулировки. Они состоят из слов, вызывающих у людей позитивные ассоциации, например, «новый», «качественный», «эффективный», «надежный», «простой», «мощный», «быстрый».

Поможет и определенная доля эмоциональности (но не переборщите!). Эмоциональная интонация позволит обратиться непосредственно к потребностям группы. Продумайте интонационный рисунок мини-лекции, акценты, паузы и

Т. П.

Не забывайте и об использовании цифр, конкретных фактов, профессиональных терминов на протяжении всей мини-лекции. Давно известно, что цифры заставляют наши высказывания казаться более обоснованными и серьезными. С терминами сложнее: уровень их использования должен соответствовать уровню компетентности группы. Например:

- *Этот навык позволяет убеждать до 60 % клиентов.*
- *Данный препарат в 2,5 раза эффективнее аналогичных лекарств на рынке.*

Старайтесь сделать мини-лекцию как можно более наглядной. Это позволит участникам получить массу информации в относительно короткий промежуток времени. Вам помогут графики, схемы, диаграммы, рисунки, слайд-презентация, видеофрагменты. Кроме того, надо постараться втянуть участников в дискуссию, обсуждению, провоцировать их на вопросы. Подобное «включение» в мини-лекцию очень важно.

Закончить мини-лекцию можно краткой цитатой, притчей или метафорой. Вся лекция должна длиться не более 15–20 минут (максимум на 3–4 печатных листа, если читать с чувством, с толком, с расстановкой). Сделав краткие выводы, разъясните значимость материала для будущего: мол, эти сведения вам очень пригодятся и отнюдь не только на работе – выученное можно будет использовать и в других жизненных сферах. Плавное подведите группу к следующим за лек-



цией упражнениям. Важно объяснить их цель:

*«Я только что изложил вам алгоритм проведения совещаний, и сейчас вы будете использовать его во время игры»*

Не стесняйтесь лишний раз мотивировать аудиторию, объяснить участникам, зачем нужен тот или иной навык:

*«Это поможет вам эффективнее проводить совещания, а также управлять дискуссиями в реальной жизни, а не только на работе».*

После этого уже можно переходить к разъяснению сценария упражнения (кейса, ролевой или деловой игры и т. п.), четко расписав его цели:

***«Повестка совещания:***

- *Задачи совещания:*
- *Правила игры (для каждого игрока, что можно делать, а что – нет):*
- *Временной регламент».*

Для каждого бизнес-кейса будет достаточно 15–20 минут, после чего участники обмениваются ролями (если их трое, один должен отслеживать игру «изнутри», позднее составляя доклад по опроснику). Поясните группе, что каждый должен максимально активно участвовать в игре, перепробовать все возможные роли, а также отслеживать всю ситуацию упражнения, возникающие чувства и мысли и т. п. Подчеркните, что на тренинге упражнения – это главное, и мини-лекция совсем не так важна.

Порой не так значим сам материал, как манера ведуще-

го этот материал зачитывать. И здесь важно помнить, про знакомые всем серьезным тренерам законы передачи устной информации.

**Рассмотрим четыре канона передачи устной информации:**

- **Простота изложения:** четко формулируйте мысль, говорите ясными фразами. В свое время Владимир Высоцкий писал, что, работая над очередной песней, старается сделать ее слова максимально простыми. Об этом говорят и режиссеры, и ученые. Нужно, чтобы информация была доступна для понимания.

- **Краткость:** приводите основные аргументы и не сбивайтесь с главной темы. Сложные длинные предложения воспринимаются с трудом. Есть смысл выражаться сжато. Время сейчас динамичное, на долгие разговоры времени нет. Даже тренинги имеют свой регламент. Надо говорить кратко: сейчас в почете «клиповое» мышление, в виде рекламных слоганов. Даже в аналитических статьях теперь ценится небольшой объем, в котором и изложена вся суть.

- **Наглядность:** как уже говорилось выше, используйте метафоры, примеры, статистику, случаи из жизни и сравнения. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Рисуйте графики, показывайте картинки, готовьте слайды и презентации. При случае продемонстрируйте клип или яркое видео.

• **Новизна:** говорите ярко, не прибегая к штампам, об актуальных и неординарных вещах. Новые слова, подходы, взгляды – все это особенно интересно. Обратите внимание на бизнес-язык: сколько новых, оригинальных слов появилось в лексиконе предпринимателей за последние 5-10 лет. «Аудит», «аутсорсинг», «навыки», «компетентность», «фронт-офис», «бэк-офис»... Они привлекают внимание. Сейчас модно ругаться на тех, кто злоупотребляет американизмами. Но молодежи хочется чего-то свежего и необычного, и она не стесняется активно использовать в речи иностранные выражения.

• Помните: угробить мини-лекцию, даже имея на руках интереснейший материал – проще простого! Впрочем, если карьера тренера вам уже порядком поднадоела, можете воспользоваться следующими «вредными советами» и больше вас уже никто никуда не пригласит:

• Начиная вяло и неспешно – чем быстрее аудитория заскучает, тем лучше.

• Говорите монотонно.

• Постарайтесь по максимуму затянуть выступление.

• Не придерживайтесь никакого плана – хаотичная подача информации раздражает людей больше всего.

• Не пытайтесь сбалансировать логику с эмоциями – перевес в сторону той или иной крайности можно только приветствовать.

Еще раз напомним рекомендации, о которых писал выше:

Пусть у мини-лекции будет в конце некоторая интрига – чтобы участникам тренинга захотелось самим получить еще информацию.

Важно избавиться от главных врагов тренера: страха ошибки и желания всем понравиться.

# **Глава 9**

## **Как профессионально использовать сторителлинг и юмор**

Сторителлинг (целенаправленное рассказывание специальных историй) – мощный ресурс успешных коммуникаций во время тренингов. Ораторы, политики, религиозные лидеры, гуру, философы давно используют сторителлинг для эффективного воздействия на свою аудиторию.

Почему сторителлинг сильнее традиционных сообщений?

- Сторителлинг, богатый яркими деталями, подробностями, усиливает эффект правдоподобия.
- Сторителлинг работает с образами, метафорами, поэтому цепляет внимание, будоражит воображение.
- Сторителлинг, за счет драматического сценария, вызывает целый букет эмоций.
- Сторителлинг обходит психологическое сопротивление банальным истинам. Человек может почувствовать себя на месте героя истории и пережить его опыт, если история хорошо сделана.
- Сторителлинг лучше запоминается, чем обычное сообщение

Все успешные мотивационные спикеры с мировым именем постоянно используют в своей работе наборы ключевых историй: Стивен Кови, Бодо Шефер, Алан Пиз, Джек Траут, Тони Роббинс, Нассим Талеб. Они великие мастера сторителлинга, рассказывания захватывающих и мотивирующих историй. В свое время я побывал на тренингах, выступлениях этих людей и расскажу вам, какие принципы они соблюдают.

### **Семь канонов сильных историй:**

1. Лучше, если история будет из вашего личного опыта, историю, которую вы пережили сами, являетесь героем этой истории или были очевидцем событий. Пересказывать чужие истории – это снижать силу психологического воздействия истории.

# 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.