

Катерина Медведева

КРЫЛАТАЯ ГОРИЛЛА

Как создать и провести
свой лучший тренинг



Катерина Медведева
Крылатая горилла.
Как создать и провести
свой лучший тренинг

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66583242
Как создать и провести свой лучший тренинг: Livres; 2021
ISBN 978-5-6045118-0-0

Аннотация

Книга-тренинг, собрание практических рекомендаций в стиле how-to, которые смогут использовать тренер, преподаватель, коуч, фасилитатор, модератор, ведущий онлайн-курсов.

Приводятся примеры реальных кейсов, изучив которые, вы научитесь создавать прочную структуру тренингов, работать с организацией системно и устранять не симптомы, а причины проблем, работать с участниками разного темперамента.

Книга будет полезна не только обучающим специалистам, но и руководителям и HR-ам, которые смогут лучше понять свою команду и проводить изменения в своем коллективе.

Содержание

Слова благодарности	5
Часть 1. Введение в тренинг	8
Глава 1. Фонарик, вдохновение, дар. Что такое тренинг?	8
Глава 2. Результаты тренинга	14
Глава 3. Недетские сложности взрослых на тренинге	26
Глава 4. Обучение в больших и малых группах: проблемы и фишки	38
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Катерина Медведева

Как создать и провести свой лучший тренинг

© Катерина Медведева, 2021

© Издание. Проект Livres, 2021

*Посвящается сложным участникам тренингов,
выжавшим из меня много пота – без вас эта книга
не была бы такой живой*

*Книга основана на реальных событиях и
наблюдениях автора. Имена героев изменены, любые
возможные совпадения случайны.*

Катерина Медведева

Слова благодарности

Спасибо!

Моей маме Татьяне Медведевой. Когда я была еще девочкой, мама нам с сестрой читала сказки и детские рассказы, которые она сочиняла сама. Меня тогда удивляло ее желание писать книгу. Но, видимо, оно передалось мне по наследству.

Моему мужу Сергею Кузнецову, которому я после тренингов «подсаживалась на уши» по ночам. Ему приходилось часами выслушивать мои рассказы, пока однажды он не сказал:

– Мне уже надоело все это слушать. Если тебе так интересно рассказывать об этом, пиши книгу.

Моему другу Алику Якубовичу за первые уроки литературного мастерства во время прогулок по нашему родному городу и первый совет, который я получила:

– Если не знаешь, какой теме посвятить книгу, просто начни, а потом будет понятно, какая тема у тебя получается лучше.

Моему учителю по современному психоанализу – символ-драме, Якову Леонидовичу Обухову-Козаровицкому за мотив «Необитаемый остров», после которого я написала

первые 25 страниц. За его поддержку и помощь в написании главы «Глубинная психология в обучении».

Марку Розину, который как наставник, дал мне подробную обратную связь по двум частям книги: «Системный подход в обучении», «Глубинная психология в обучении», а также по главе «Групповая динамика».

Моей музе Екатерине Оаро, которая превратила мои штампы в игривые искры. Своей заботой и искренней любовью Катя вдохновила меня: занудное складывание букв превратилось для меня в парящую прогулку по радуге. Катя первая увидела мои тексты, обогрела их своей любовью и, редактируя, превратила их в рукопись книги.

Ирине Гусинской и ее курсу «Как написать и издать бестселлер» за последний пинок, после которого мне пришлось сжечь все мосты сомнений и оправданий и идти только вперед. Ирина создала условия, в которых я просто не смогла не дописать книгу.

Спасибо моим первым читателям, которые одобрили текст и подарили мне вдохновение на дальнейшую работу. Это Елена Соловьева, Наталья Тарасова, Михаил Ставиский, Ирина Мальцева, Тимур Крюков, Любовь Максимова, Екатерина Евстюнина, Ольга Зенина, Светлана Белякова, Светлана Ваюсова, Сергей Князев, Наталья Прокофьева.

Спасибо моему издателю Марине Соловьевой, которая меня нашла, подставила свое крепкое плечо и организовала весь процесс издания.

Я благодарна моему коллективу компании «Анотта», который пятнадцать лет был со мной и верил во все мои замыслы.

Спасибо моим сыновьям Степе и Макару за поддержку и веру в меня и мою книгу.

Часть 1. Введение в тренинг

Глава 1. Фонарик, вдохновение, дар. Что такое тренинг?

Однажды Андрей, друг из социальных сетей, прислал мне подборку из 25 лекций профессора Роберта Сапольски¹ «Биология поведения человека». По вечерам я лежала в своей кровати под одеялом и читала эти лекции, получая лучшие мировые знания онлайн. А мой сын в это время делал уроки, смотря видеоролики на YouTube, в которых учитель объяснял школьный предмет.

Тогда я задумалась, что достаточно просто протянуть руку за планшетом или смартфоном, чтобы найти в Интернете все необходимые знания. Нам будто бы больше и не нужны посредники. Но в чем тогда ценность тренинга? И что такого может дать тренер, чего не даст Google?

Тренинг – это фонарик в океане знаний

Я часто думаю о том, что и океан можно переплыть самой,

¹ Роберт Сапольски – нейробиолог, профессор Стэнфордского университета, научный сотрудник Института приматологии при Национальном музее Кении.

но это долго и опасно. В бескрайних водах легко заблудиться, а то и утонуть, если отправиться в это путешествие без помощников и дополнительного снаряжения.

Сегодня знания за счет сети Интернет настолько доступны, что мне они представляются в виде бескрайнего океана. Как в нем найти ту информацию, которая будет полезна именно сейчас и именно мне?

И тогда я представляю себе тренера, который словно фонариком в океане знаний подсвечивает необходимую информацию для ученика, чтобы тот не сбился с пути. Тренер, убирая лишнее, неактуальное и облегчая сложное, помогает получить нужные знания прямо сейчас и быстрее продвинуться к цели.

Тренинг – это КАК, а не ЧТО

Когда мы вводим запрос в поисковую строку, мы не хотим получить знания вообще, а только те, что помогают добиться результата. Мы смотрим прогноз погоды, чтобы понять, брать зонт или нет, когда можно высаживать в открытый грунт помидоры, паковать ли теплые вещи в командировку. Мы ищем информацию, чтобы получить ответ на вопрос: «Как быть дальше?», чтобы выбрать правильное решение и реализовать его в поступке. Именно в этом нуждаются участники: в знаниях, отвечающих на вопросы: «Как? Как быть?»

Как поступить?» в противовес знаниям «Что».

Все наши тренинги – это ответ на вопрос «Как?»

Например, участникам совершенно не важно, какие виды активного слушания кто-то когда-то придумал. Это те самые знания из разряда «Что». А что тогда для них важно? Важно побыстрее успокоить своего ребенка или клиента, важно научиться понимать потребности и намерения собеседника. Активное слушание как раз помогает в таких ситуациях.

Поэтому ваша аудитория хочет не просто узнать о технике активного слушания, она жаждет научиться активно слушать ребенка, клиента, партнера. Это значит, что нам, тренерам, стоит делать акцент не на теорию, а на практическое применение техники в конкретных жизненных ситуациях.

Тренинг – это тренировка

Знаете, то, что не забывается, остается с нами навсегда? Опыт, прожитый в теле. То есть, если мы узнаем, КАК сделать нечто, а потом получаем результат, применив это знание, мы вряд ли забудем его. Получить первое проверенное «как?» на тренинге помогут практические упражнения. В сущности, нам – тренерам, даже на руку, что сейчас так мно-

го информации можно найти в Интернете. Благодаря этому, ценное время тренинга мы можем посвятить тренировке, а не записи лекции.

Тренинг – это вдохновение в дар

Вспомните, какой предмет вы больше всего любили в школе? Наверняка тот, который объяснял наиболее понравившийся вам преподаватель.

Учитель словно оживляет информацию, и его энергия передается ученикам. В итоге ученики получают дополнительную мотивацию, что дает силы преодолеть трудности познания в дальнейшем.

Тренинг – это условия для развития

Немецкий и американский психолог Курт Левин писал: «Обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности». Тренинг – это групповой формат, в котором участники общаются не только с тренером, но и между собой. В это время они создают новое, сталкиваются друг с другом, познают себя, получают обратную связь. В мире цифровых технологий и дистанционного обучения такой опыт становится сокровищем.

Тренер знает о потенциале группы и использует его. Он

создает такие условия, при которых участники активно развиваются и впитывают новые знания.

Резюме главы

1. Сегодня знания повсюду, а значит, не стоит тратить время на тренинг, если в нем информация, отвечающая на вопрос «Что?»

2. Тренинг – это концентрированное знание по теме или ответ на вопрос «каким будет мой следующий шаг в достижении своей цели?»

3. Тренинг – это среда для быстрого развития человека и организации.

4. Именно групповой формат тренинга делает его таким эффективным в эпоху цифрового обучения.

Упражнение

Вспомните трех лучших учителей в вашей жизни.

Как они повлияли на вашу жизнь?

Опишите их влияние на вас с помощью глаголов.

Большинство людей описывают своих лучших учителей с помощью глаголов: вдохновила, поддержала, мотивировала, поверила, бросила вызов. В каких глаголах вы хотели бы,

чтобы учителя описывали вас? Напишите три глагола для вашего идеального тренерского «Я».

Глава 2. Результаты тренинга

Знаю как

Неожиданную мысль я прочла у Елены Сидоренко в книге «Технология создания тренинга»²: «И вот постепенно я начала приходить к выводу, что люди с тренинга выносят не технологии, а идеи. Поразившая идея, новый взгляд, статистика какая-нибудь, график или метафора – вот настоящие результаты тренинга».

Идея? Да, идея. Хороший результат тренинга – это когда участники выходят с тренинга с идеей или знанием о том, что им нужно делать.

² Сидоренко Е. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. – М.: Речь, 2007.



Рис. 1. Результаты тренинга

Благодаря тренингу у них сформировалось четкое и структурированное знание о том, как действовать сегодня и завтра. А иногда даже здесь и сейчас.

Как быть здесь и сейчас?

«Долгосрочная перспектива – неправильный ориентир

для ведения дел в настоящем. В долгосрочной перспективе мы все будем мертвы. Экономисты ставят перед собой слишком простую, слишком бесполезную задачу, если в буре единственное, что они могут сказать, так это то, что после шторма океан успокоится». Эти слова английского экономиста Джона Мейнарда Кейнса растянулись на несколько метров на огромной стене открытого офисного пространства моего клиента.

Я знаю, что существует такое упражнение: представить, где вы будете через 5 и 10 лет – и начать действовать так, как будто вы уже там. Рискну сказать, что нужно делать все наоборот. Вам нужно заниматься своим ближайшим будущим, а не отдаленной перспективой.

Если вы начинающий тренер, мечтающий стать великим, то, чтобы достичь этой цели, для начала вам нужно... провести ваш завтрашний тренинг в маленькой группе на отлично. Этот положительный результат подстегнет вас работать дальше. Если же вы сразу начнете изучать особенности тренингов для топ-менеджеров крупной международной компании, вам, конечно, будет интересно, но применить полученные знания вы не сможете. И за ближайшие годы они полностью выветрятся из вашей головы.

Поэтому важнее подготовиться к успешному завтра, чем к успешному «через 5 лет». Вас приведут к успеху маленькие шаги, а не прыжки с шестом, которые вам пока не под силу.

Резерв

Частая ошибка предприятий – подготовка и тренировка «резерва» управленческим навыкам. Резерв – это люди, которые станут руководителями не сейчас, а в будущем. Однако, когда наступит это будущее – неизвестно. Когда таких людей начинают обучать управленческим навыкам, знания утекают сквозь пальцы. Тренеру тяжело: он не может опереться на конкретные задачи и трудности в настоящем, и вынужден опираться на пустоту.

Но вот тренинг проведен, и участники выходят после него с пониманием, каким должен быть идеальный руководитель. На следующий день они приходят в офис и... никем не управляют. Чему бы мы ни научили их, у них нет условий, чтобы применять свежие знания.

Им остается применять их к своему руководителю, анализируя и критикуя его стиль управления. Они открывают для себя, что он не идеален. А как быть идеальным подчиненным у неидеального руководителя, тренинг не рассказал.

В итоге преждевременно тренированный управленец проваливается в эту кроличью нору и так никогда и не выбирается из резерва в новую должность.

Одна из сложностей здесь в том, что не все способны удерживать долгосрочную цель в ежедневных заботах. Все мы с

институтских времен знаем студентов (да и кто не бывал в этой ситуации?), которые готовятся к экзаменам только в последние дни перед сессией, а не учат предмет каждый день. Можно предположить, что это происходит как раз потому, что студенты рассчитывают, что знания пригодятся им только на экзамене. И, возможно, еще когда-то в жизни, но не сегодня и не завтра.

Что же делать? Мой ответ: учить людей тому, что они могут применить уже завтра. В ценность таких знаний им и поверить легче, как легче поверить ученику в ценность изучения английского, если он летит на каникулы с родителями в Англию, где ему нужно будет выбрать себе еду из меню, а не учить язык просто так, «на будущее».

Знания, не окрашенные верой в них, малоэффективны. Вы можете усвоить теоретическую информацию о правилах поведения в определенной ситуации, но продолжать вести себя по-старому. Только если вы будете верить в связь знаний и успеха, вы попробуете новый механизм действия.

Хочу меняться!

Довольно часто мне участники говорят:

– Как же мы будем теперь вести себя по-новому, если все привыкли к нам старым?

То есть они признаются, что системе удобны они преж-

ние. Конечно, это так. Чтобы действовать по-новому в устоявшейся системе, надо потратить намного больше энергии, чем прежде. Где ее взять?

Тренинги нередко ругают за эйфорию, краткосрочный энергетический подъем, который они дают. Однако именно этот подъем очень нужен, чтобы участники сделали первые шаги. Чем больше мотивационного запала появится у участника, тем больше новых шагов он сделает.

Тренинг – это мотивация на поступок. И чем сильнее эта мотивация, тем больше вероятность, что участник совершит его: сначала впервые, потом – еще несколько раз. А там недалеко и до навыка.

Клиентоориентированность

Представим менеджера по продажам, посетившего тренинг. Вот он возвращается на свое рабочее место, и начинает улыбаться клиенту, как его научили. А его руководитель, который тренинг не посещал, остается вечно недовольным – и срывается на продавца. После тренинга наш продавец эмоционально заряжен и устойчив, поэтому ему хватает сил не заразиться негативными эмоциями от руководителя. Он продолжает встречать покупателей с улыбкой.

Предположим, что, как и планировалось, улыбка провоцирует хорошее настроение у клиентов и количество сделок увеличивается (хотя в реальности будет еще множество

скрытых факторов, способствующих покупке). Выручка в магазине растет. Даже недовольный руководитель начинает радоваться и говорит своему продавцу: «Молодец, тренинг твой помог. Делай и дальше, как учили!».

Но возможен и другой вариант. Продавец был на тренинге, все понял и поверил в разумность идей, но не наскреб мотивации что-то менять. Он попробовал улыбнуться одному покупателю, потом выслушал крик руководителя – и заключил: «Ну, если это никому не надо, зачем я буду пыжиться и что-то менять?!» В результате в первый же день наш продавец перестает стремиться к переменам. Через месяц и руководитель, и продавец приходят к выводу: «Не работают эти ваши тренинги. Пустая трата времени и денег!» И в их случае это – правда.

Вдохновение после тренинга, как стартер, запускающий двигатель. Чем сильнее мотивация участника, тем больше он совершит попыток применить знания на практике. И эти попытки неизбежно приведут к реальным изменениям.

Верю, что знание поможет!

«Знаю! Верю, что знание мне поможет! Хочу действовать!» – эта формула позволяет участнику сделать первый шаг. Ее же можно взять как критерий для оценки результатов вашего тренинга.

«Но как же формирование навыка на тренинге?» – можете спросить меня вы. Раньше ученые говорили, что навык отрабатывается 21 день, а сейчас утверждают, что все 60. Обе эти цифры куда больше, чем продолжительность тренинга.

Если у каждого участника была возможность потренироваться в предложенной технике на тренинге и получить корректирующую обратную связь, то мы можем говорить о формировании умения. Умение – это способность воспроизводить действие. Это пока еще не привычка, но уже хороший результат.

Не на каждом тренинге у меня есть возможность дать всем сначала по несколько раз попробовать технику, а потом получить корректирующую обратную связь. И хотя я стремлюсь к отработке навыка, все же на тренинге моя задача – дать знание. Отработки помогают участнику поверить в результативность методики, в свои силы, захотеть попробовать в жизни, то есть формируют необходимые установки и мотивацию. Эти результаты вы получите, если будете целенаправленно работать на них. Но есть и дополнительные, бонусные результаты тренинга.

Мы команда!

Антон Макаренко³ говорил, что совместный труд создает

³ Антон Семенович Макаренко (1888–1939 гг.) – воспитатель, педагог и писатель. Согласно позиции ЮНЕСКО (1988 г.) А. С. Макаренко отнесен к четырём

и сплачивает коллектив. Когда ко мне приходят с запросом на проведение тренинга по командообразованию, например для топ-менеджеров, я рекомендую включить в тренинг содержательный компонент, выбрав тему, связанную с управленческими задачами или стратегическую сессию. Командообразование при этом происходит как само собой разумеющееся.

Помимо содержательного компонента, если тренинг происходит в приятной атмосфере, если преобладают положительные эмоции, если тренер не поддерживает бунт и революционные идеи сотрудников, то такой тренинг не только сплачивает команду, но и формирует благосклонное отношение к компании в целом. То есть дополнительным бонусом от командообразования становится лояльность к компании. Это ведь она подарила сотрудникам возможность развиваться.

Я становлюсь лучше!

Еще один бонус – это личностный рост участников. Даже в тренинге, сфокусированном на бизнес-темах, например, на продажах, участники развивают не просто профессиональные навыки, а всю свою личность. Человеческая личность едина, психика – целостна. И любой новый профес-

педагогам (наравне с Д. Дьюи, Г. Кершенштейнером и М. Монтессори), определившим способ педагогического мышления в XX веке.

сиональный навык развивает нас. Личность меняется, чтобы интегрировать этот навык. Отлично, когда тренер помогает участникам это осознать и показывает, как можно применить знание в других сферах жизни. Так участники получают более сбалансированные знания, которые они осознают и быстрее применяют.

Бизнес-результат

Когда мне задают этот вопрос, я вспоминаю, как несколько лет назад наш постоянный клиент организовал встречу вице-президента компании с провайдерами обучения. На этой встрече вице-президент говорил о стратегии развития компании, о том, каких ценностей он придерживается и чего ожидает от своих сотрудников. Один из провайдеров спросил:

— Каких бизнес-результатов вы хотите достичь в результате обучения?

— Я не планирую достичь бизнес-показателей с помощью обучения. Если бы я мог измерить результат обучения в цифрах, я бы получил нобелевскую премию. Поэтому я просто верю, что обучение поможет мне изменить людей, их отношение и их подход к работе.

Через несколько лет на конференции для HR, экс-руководитель направления подготовки персонала в компании Microsoft, Ксения Плетнер, говорила о том, что она готова

заплатить один миллион рублей из своего личного бюджета тому, кто точно посчитает ROI по инвестициям в обучение и, таким образом, докажет экономическую выгоду для бизнеса. Это при том, что компания Microsoft тратит огромные ресурсы на обучение и развитие своих сотрудников по всему миру.

Поэтому мы все просто верим, что каждый человек после тренинга немного вырастет над собой и совершит новые действия,

которые запустят маховик изменений. И принесут бизнес-результаты.

Мы зачинаем детей, сажаем деревья и строим дома. Но мы не знаем наверняка, что получится из всех этих затей. И деревья, и люди могут погибнуть, а дома – разрушиться. Но все же наши усилия вместе с благоприятными внешними условиями и силой самого зародыша приводят к тому, что жизнь эволюционирует.

– Что же из этого следует? – Следует жить,

Шить сарафаны и легкие платья из ситца.

– Вы полагаете, все это будет носиться?

– Я полагаю, что все это следует шить.

Юрий Левитанский, «Будет апрель».

Так же и с тренингами.

Резюме главы

1. До сих пор никто не смог просчитать экономический эффект тренинга для организации.
2. Древнекитайский философ-мыслитель Лао-цзы сказал: «Дорога в тысячу ли начинается с одного шага». Наша задача запустить самый первый шаг.
3. На тренинге формируется умение, а не навык.
4. Тренинг – это концентрат знания, краткий ответ на вопрос «Как делать прямо сейчас?»
5. Хороший результат тренинга: участник знает, как делать, хочет так сделать, верит в успех и совершает первое действие.

Упражнение

Вспомните три тренинга, которые оказались для вас самыми полезными.

Какую пользу они дали вам? Какие результаты приносят сейчас?

Перенеситесь в прошлое и вспомните, какие результаты вы отметили уже через 3–5 дней после тренинга?

А через три, пять или десять лет?

Глава 3. Недетские сложности взрослых на тренинге

Вспомним советский фильм «Служебный роман», в котором секретарь Верочка учила своего директора Людмилу Прокофьевну Калугину моде и стилю. Это прекрасный пример тренинга, где идет передача конкретных практических навыков: выщипывание бровей, модельная походка от бедра, скрытие дефектов фигуры с помощью одежды и др. При этом у конкретного ученика в приведенном примере даже выше статус и больше власти, чем у тренера (что тоже не редкость). Ученик – директор компании, а учитель – секретарь. Заметьте, это тренинг корпоративного формата, который можно применить к большей части сотрудников организации.

Предлагаю на этом веселом примере проанализировать особенности обучения.

Взрослые ученики могут быть закрытыми

В фильме Людмила Прокофьевна не просто задает вопрос от своего лица, а говорит, что ее несуществующая подруга интересуется: «Что сейчас носят?».

Конечно, всем сложно признаваться в своей уязвимости.

Нужна смелость, чтобы поставить себя в позицию ребенка – того, кто чего-то не знает и просит помощи. Просит научить.

Закрывает двери для обучения новому и такая ментальная ловушка: «Я добилась успеха благодаря своим личным качествам, способностям. То есть все это благодаря моим качествам, а не вопреки».

С такой установкой Калугина, не заинтересованная в достижении успеха в личной жизни, могла бы сказать, что именно ее внешний вид помог достичь профессиональных вершин. Хотя для зрителя очевидно, что успеха она достигла не благодаря, а вопреки своему внешнему виду. Ее карьерному росту помогли работоспособность и количество часов, отданных работе.

Но как должен вести себя тренер в такой деликатной ситуации?

Тренеру важно бережно относиться к достижениям каждого участника. Первое правило – уважение и общение на равных в любой ситуации. Даже если участник впервые в профессии и ничего не знает про важность выяснения потребности в продажах или о нематериальной мотивации в управлении. Даже если участник вроде бы совсем «слаб» в теме, а его сильные стороны не видны сразу.

У каждого взрослого есть достижения в другой области. Кто-то может быть выдающимся спортсменом, матерью-героиней, кто-то преодолел тяжелую болезнь или вырос из крайних «низов», и присутствие на тренинге – его личный

прорыв.

В другом советском фильме «Большая перемена», Нестор Петрович, молодой учитель вечерней школы, дает нам прекрасный антипример обучения взрослых. Он начинает свой урок с позиции, при которой уважение и лидерская роль даны ему сверху вместе с должностью «Учитель». Не стесняясь, он нарушает и границы своих учеников: принуждает отчитываться в начале урока, вызывает родителей в школу, несмотря на то что его ученики – взрослые люди. Подобные поступки вызывают усмешки, неловкость в коллективе и конфликт между дочерью и отцом, которые оказываются учениками, сидящими за соседними партами.

«Какое может быть „на равных“, если я должен иметь авторитет для участников, чтобы управлять процессом?» – наверное, думал Нестор Петрович. Да, авторитет, но не безусловный.

Для успешного тренинга достаточно, чтобы тренер был авторитетом лишь в одном направлении. Например, исключительно в теме тренинга или в организации тренингового процесса. Во всем же остальном тренеру полезно отдавать пальму первенства другим участникам.

Тогда у нас получится такая группа, в которой у каждого есть авторитет. У вас, к примеру, авторитет сильного модератора. Другой участник – топ-менеджер огромной корпорации. Авторитет третьего в спорте. Четвертый – лучший семьянин. Именно так рождается сообщество равных и силь-

ных. И качество взаимодействия в нем выходит на совершенно новый уровень.

Принцип гармоничных отношений транзактного анализа: «Я – О'кей, Ты – О'кей!»

У взрослых развито критическое мышление

Первоклассник автоматически влюбляется в свою первую учительницу. Потом он взрослеет, переходит в среднюю школу, видит других учителей, сравнивает их между собой и с той – самой первой. Со временем он узнает, что не все, что она говорила, однозначно. Школьнику открываются новые подходы, новый мир. Позже он начинает обучаться профессии и становится взрослым. К этому моменту он уже научился не идеализировать преподавателей. Он научился видеть в преподавателе не неопровержимый источник знаний, а одну из возможных точек зрения. В этом проявляется его критичность по отношению к учителю.

Начав работать, он может обнаружить, что не все знания емугодились. Что действительность отличается от того, к чему его готовили.

И это только в профессии, а ведь и в других сферах взрослеющий человек включен в разные виды деятельности. И там он тоже постепенно перерастал свою детскую склонность к идеализации.

Так в процессе жизни развивается умение критически мыслить.

По моему опыту, самая критически мыслящая аудитория – работники ИТ-компаний. Когда я собираю обратную связь по результатам тренингов, чаще слышу: «Нам все понравилось, но мы хотели бы, чтобы вы называли научные источники, на которые ссылаетесь, так как нам интересно проверить информацию и побольше почитать по теме после тренинга».

Тренеру важно быть готовым к тому, что участники не захотят воспринимать материал «на веру», а захотят проверить информацию в разных источниках, усомнившись в вашем авторитете.

Конечно, в первую очередь, наращивайте свой профессионализм, изучая тему в теории и на практике. Но также важно дать участникам ответ на вопрос, почему они могут доверять вам и той информации, которую вы им даете. Для этого расскажите о себе и о своем пути к получению знаний. Пропустите информацию через себя и свою жизнь. Размышляйте вместе с ними и позвольте себе сомневаться, заменяя в своей речи категоричное «надо» на «можно». Так вы избежите безапелляционности и сохраните исследовательское поведение, а значит, открытость новому и критичность по отношению к себе.

Взрослые умеют учиться

Вернемся к сюжету фильма «Служебный роман», в котором Людмила Прокофьевна со словами: «Минуточку, мне надо это записать!» фиксировала вполне очевидные вещи про каблук и ресницы. Получается, что взрослый уже не полагается на свою память. Он знает, что большая часть информации не оставит после себя следов. Еще он знает крылатое выражение «самая острая память тупее самого тупого карандаша», что говорит о том, что взрослый еще и научился учиться.

Получив интересные знания, мы поднимаем голову, и на нас обрушивается поток новых проблем. Нам срочно нужно принимать решения и действовать. И если применить знания в вихре новых вызовов не получилось, то впоследствии память случайно наткнется лишь на отголоски этих знаний.

Поэтому в фильме секретарь Верочка не просто рассказывает Людмиле Прокофьевне о стиле и моде, а дает конкретные практические рекомендации по изменению внешности именно для нее и предлагает тут же потренировать походку «от бедра».

Кривая забывания Эббингауза

Кривая забывания Эббингауза нам показывает, что через месяц забывается 80 % информации. (Подробнее о кривой забывания в главе «Работа с участниками по завершении тренинга»). Поэтому новые знания должны использоваться немедленно. Только так посторонняя информация превращается в личный практический опыт, на который можно опереться в будущем, и окрашивается эмоциями, которые облегчают воспоминание.

Используйте способность учиться и переходите быстрее к практике!

Жизнь взрослого – череда проблем и их решений

Я пишу эти строки, находясь в скоростном поезде из Москвы в Петербург. Передо мной сидит мужчина и читает книгу «Добро и зло в мире Марины Цветаевой». Периодически мужчина подчеркивает что-то в книге карандашом. То есть он не просто читает, а он работает с книгой, на которой еще и наклеен библиотечный ярлык. Потом мужчина отвечает на телефонный звонок и переходит на разговор по-французски.

Наблюдая со стороны, можно предположить, что с помощью текста книги он решает какие-то важные задачи в своей жизни. Вероятно, ему это нужно для работы или научной деятельности.

Другой мужчина сидит не с книгой, а с водой. В свои 47+ у него потрясающе накаченные бицепсы. Я предполагаю, что он следит за своим здоровьем. И я даже предполагаю, что за видимым результатом скрыта целая история, которая заставляет его вопреки лени и желанию полежать на диване, идти в спортзал и тренироваться.

Каждый из мужчин отражает целевую аудиторию бизнес-тренинга по признакам: зрелый возраст, социальное положение среднего класса.

Если бы тренинг начался прямо здесь, в поезде, то одну и ту же информацию я могла бы подать им мучительно скучно или очень интересно. Поэтому для хорошего тренинга мне было бы необходимо мужчине, читающему книгу Цветаевой, показать, как применяемые мной техники, такие как SMART, активное слушание, цикл Деминга-Шухарта помогут изучить историю русской поэзии XX века или написать научную работу. А второму мужчине – как их можно применить для ведения здорового образа жизни.

Дети еще способны изучать предметы в школе «на вырост». Значительную часть их проблем взяли на себя взрослые. Но у взрослых уже не остается ни энергии, ни способ-

ности, ни времени изучать информацию «на всякий пожарный». У них уже пожары. Какие-то потушены. Какие-то дымятся и вот-вот вспыхнут.

Дайте участникам тренинга ответ на вопрос «Как мне это поможет прямо сейчас?». Свяжите знания с их настоящей жизнью и потребностями.

Взрослые ценят время

– От меня все чего-то хотят! Я всем что-то должен! – иногда позволяют себе взгрустнуть мои друзья в личных беседах или клиенты в коучинге. Когда вы всем что-то «должны», повышается ценность каждой минуты. Выполнить часть своих обещаний – это возможность наконец-то разделаться хоть с чем-то и получить минуты облегчения. Напряжение нарастает, если представить, сколько интересного можно узнать за единицу времени. Сотни научных и популярных статей, постов в социальных сетях публикуются прямо сейчас, а YouTube канал подбирает свежие видеоролики эксклюзивно для вас, анализируя ваши предпочтения.

В такой среде ни времени, ни энергии на тренера и тренинг не остается совсем. Тренер каждую минуту конкурирует за внимание своей аудитории с Интернетом, а значит, – со всем миром. Что же делать? Конечно, выигрывать эту конкуренцию!

Поэтому тренерам ничего другого не остается, как давать

более ценный контент за единицу времени. И подавать его в удобной форме, чтобы участник легко смог «переварить» и применить знания.

Дефицит времени у взрослого человека подсказывает тренеру, что пора повышать концентрацию полезности в обучении и – одновременно с этим – облегчать подачу материала.

Резюме главы

1. Уважайте индивидуальные особенности каждого участника тренинга.
2. Свой авторитет тренер должен завоевывать.
3. Общайтесь на равных. Сформулируйте для себя, в чем ваши сильные стороны и признайте заслуги своих учеников.
4. Скажите: «Нет» знаниям на вырост. Давайте те знания, которые каждый сможет применить прямо сейчас.
5. Давайте знания не просто практичные, а те, которые помогут участникам достичь поставленных целей или решить их проблемы.
6. Критичное отношение к информации – черта взрослой аудитории. Будьте готовы предоставить ссылки на свои источники информации.

Упражнение

В предлагаемых ниже ситуациях постарайтесь представить себя тренером в разном возрасте и ответьте на вопрос: «В чем вы видите вашу ценность и авторитет?» Это упражнение поможет вам потренироваться в презентации себя.

Ситуация 1

Не имея управленческого опыта, вы проводите тренинг по управленческим навыкам для «матерых» руководителей. На чем может быть основан ваш авторитет? В чем вы видите вашу ценность?

В чем, по вашему мнению, ценность участников тренинга, какие их сильные и слабые стороны?

Ситуация 2

Вы тренер в возрасте до 30 лет. Перед вами участники 45+. На чем может быть основан ваш авторитет? В чем вы видите вашу ценность?

В чем, по вашему мнению, ценность участников тренинга, какие их сильные и слабые стороны?

Ситуация 3

Вам 50+, а вашим участникам менее 30. На чем может быть основан ваш авторитет? В чем вы видите вашу ценность?

В чем, по вашему мнению, ценность участников тренинга, какие их сильные и слабые стороны?

Ситуация 4

Перед вами самые крутые программисты, создающие то самое цифровое будущее. Их гонорары в десятки раз выше ваших. На чем может быть основан ваш авторитет? В чем вы видите вашу ценность?

В чем, по вашему мнению, ценность участников тренинга, какие их сильные и слабые стороны?

Глава 4. Обучение в больших и малых группах: проблемы и фишки

Приведу несколько историй.

1. Однажды директор по персоналу крупной торговой компании рассказала мне как отправляла сотрудников на открытые тренинги к известным спикерам, но последующие результаты не соответствовали ее ожиданиям. На обучении присутствовало одновременно в большом зале около 500 человек. Сотрудники возвращались с обучения довольные, вдохновленные, но реальных изменений в работе было мало.

2. Моя подруга Ирина после участия в тренинге на группу более 150 человек начала строить свой загородный дом. На этом тренинге была также организована параллельная работа в малых группах из двадцати человек, где участники делились своими мечтами и планами. Там Ирина осознала, как важно чего-то хотеть. Ей показалось, что в сравнении с другими участниками, которые мечтали о виллах в Ницце и Майами, ее мечты не такие амбициозные, поэтому нужно просто взять и построить загородный дом. Она так и сделала, построив его за 5 лет. Это пример реальных изменений, где толчком был исключительно тренинг.

3. Мой младший сын Макар увлекается футболом и ходит на групповые тренировки. Это помогает ему поддерживать

хорошую физическую форму. Его желание играть в футбол настолько велико, что он не только сам с энтузиазмом гоняется за мячом, но и заставляет активнее бегать по полю других игроков. То есть он сам создает и процесс обучения и подстраивает его под себя.

4. Старший сын Степан не посещает спортивные секции, говоря: «Это не моё!». У него сложности с осанкой. Как оказалось, невозможно подобрать группу лечебной физкультуры, чтобы для каждого в равной степени были полезны упражнения, важные именно для его группы мышц. Поэтому сейчас он ходит на индивидуальные занятия по лечебной физкультуре.

То есть выбор формы обучения зависит от множества факторов: желания научиться, способностей обучающихся, их целей и возможностей (в том числе финансовых). Все это верно и для тренингов по soft skills, когда мы тренируем навыки общения, управления и т. д.

Иногда вся группа может служить фоном для нескольких человек, которые берут то, что им надо от тренинга. То есть самое ценное получает тот, кто активен, кто пришел с конкретной целью. Всех остальных участников, особенно в больших группах (более 70 человек) тренер не в силах разглядеть настолько, чтобы подобрать для каждого индивидуальный ключик в виде упражнения или специальных слов.

Классики проведения тренингов определили, что оптимальный размер группы, посещающей социально-психологический тренинг 7-15 человек. Общая продолжительность тренинга – 2–3 дня (от 16 до 24-х часов).

За последние несколько лет трехдневные тренинги проводятся реже. Мир ускоряется, знания концентрируются, лекции заменяются предварительным просмотром видеороликов, чтобы личную встречу можно было посвятить живому общению и упражнениям. Тем не менее, время, которое тренер может уделить каждому участнику: подумать о нем, подобрать активность именно для него, все еще необходимо. И, как мы понимаем, при неизменности количества часов и увеличении группы, время тренера на каждого сокращается. Соответственно те, кому тяжелее дается тема, кто не определился в необходимости тренинга, получают меньше внимания тренера. И меньшему научатся. А значит, и изменений в свою жизнь они внедрят меньше.

Пожалуй, здесь кроется ответ, почему сотрудники директора по персоналу, о котором шла речь в начале главы, почти не меняли свое поведение после открытых тренингов известных спикеров. Между ними и спикером была слишком большая дистанция. И наверняка в зале были более активные участники, оттягивающие внимание на себя. На момент проведения тренинга это было выгодно всем. Одни активны, задают вопросы, а другие наблюдают за первыми. Так и со-

здается гармония на крупном мероприятии.

У любой группы есть преимущества. В группе мы находим единомышленников. Мы можем отслеживать свой прогресс в сравнении с другими людьми. Нас подстегивают успехи других, мы стремимся догнать и перегнать их. Мы можем получить поддержку от участников процесса и найти новых друзей.

Да что тут говорить: даже писатели, по большей части интроверты, собираются в писательские марафоны или организуют свои коворкинги.

В группе мы учимся не только у тренера, но и друг от друга. Поэтому нельзя сказать «тренер работает с участниками». Сама группа работает тоже. Тренер – создатель и хранитель условий для этой работы.

Тренинг на 60–80 человек нередко провести легче, чем на 16

Почему именно так? Дело в том, что группу из 70 человек вполне естественно разделить на 4 подгруппы, с которыми продолжается работа. А таким количеством управлять не так уж сложно.

Управление большим такое же, как управление

малым. Надо большое разделить на малое.

Сунь-Цзы, китайский стратег и мыслитель VI в. до н. э.

Другой разговор, когда в тренинге участвуют 16 человек. Если тренер не сумел сориентироваться и разделить большое на малое, то он уже общается не с несколькими командами, а с шестнадцатью индивидуумами с их уникальными особенностями. Согласитесь, это много.

Вы можете сказать: 16 тоже можно поделить на две или четыре подгруппы. Да, но при этом все равно остаются шестнадцать индивидуумов.

В большой группе личностные особенности стираются, а в малой проявляются.

Но самое удивительное – это проведение тренинга на малую группу из 3–6 человек⁴. Такой тренинг может оказаться еще более сложным. Перед нами будут уже несколько ярких личностей, каждая со своей историей. Эти индивиды неизбежно расскажут о своей личной боли и вовлекут тренера в свои истории.

Для наглядности поместим сравнение работы с большими и малыми группами в таблицу. В колонках я специально от-

⁴ Размер малой группы определяют от двух, иногда трех человек: «Двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет и подвергается влиянию каждого другого» (Определение М. Шоу. // Кричевский Р. Л., Дубровская Е.М.)

ражая крайности: тренинг для 6 человек и тренинг для 80 и более человек.

Особенности и принципы работы с группами разной численности

Исчезновение сознательной личности, преобладание личности бессознательной, одинаковое направление чувств и идей, определяемое внушением, и стремление превратить немедленно в действия внушенные идеи – вот главные черты, характеризующие индивида в толпе.

Г. Лебон, французский психолог, антрополог, историк

Восприятие информации в группе

Группа 6-12 человек. Участники готовы конструктивно подвергать информацию сомнению, видеть противоречивость и амбивалентность явлений. То есть у участников сохранится способность критически мыслить, они нуждаются в осмыслении полученной информации.

Группа 80 и более человек. «Односторонность и преувеличение чувств толпы ведут к тому, что она не ведает ни сомнений, ни колебаний... Толпа желает видеть и в своих ге-

роях такое же преувеличение чувств»⁵.

Участники хотят удивляться, слышать и видеть новое, то, что их вдохновит на дальнейшую работу. То есть участники склонны эмоционально воспринимать информацию. В ожидании лозунгов и громких идей, они теряют способность критически мыслить.

Механизмы убеждения и влияния тренера

Группа 6–12 человек. Тренер должен детально рассматривать возникающие ситуации, приводить аргументы и ссылаться на достоверные источники. Тренеру важно предоставить каждому участнику возможность проверить свои сомнения сразу же, на практике. Результат тренинга достигается за счет многократных тренировок и отработки умения.

Группа 80 и более человек. Действуют механизмы эмоционального заражения⁶. Тренеру важно контролировать эмоции группы и вселять в нее вдохновение.

«В толпе можно пробудить энтузиазм и заставить ее, ради славы и чести, идти без хлеба и оружия, как во времена крестовых походов, освободить Гроб Господень из рук

⁵ Лебон Г. Психология масс. – СПб.: Питер, 2017.

⁶ Эмоциональное заражение – социально-психологический механизм передачи психического настроя другим людям от одного человека или группы людей. Эти состояния могут заметно усиливаться путем многократного отражения по схеме цепной реакции.

неверных...», – подчеркивает Г. Лебон важнейшую (для тренера) особенность толпы: способность действовать на эмоциональной волне. То есть на крупно-

масштабных мероприятиях тренер может помочь участникам совершить тот самый важный первый шаг, о котором мы с вами говорим как о большом результате тренинга. Результат тренинга достигается за счет сильного эмоционального толчка.

«Оратор, желающий увлечь ее (толпу), должен злоупотреблять сильными выражениями. Преувеличивать, утверждать, повторять и никогда не пробовать доказывать что-нибудь своими рассуждениями – вот способы аргументации, хорошо известные всем ораторам публичных собраний», – дает нам бесценный совет Г. Лебон.

Безопасность личности

Группа 6-12 человек. В небольшой группе каждый участник видит, слышит, понимает всех остальных участников процесса. Это дает чувство безопасности, а значит каждый может безболезненно для себя раскрываться в группе еще больше. В коллективе царит атмосфера открытости, готовности к рекомендациям. Можно использовать больше практических упражнений, разбирать реальные ситуации участников вместо заготовленных кейсов, давать поддерживающую обратную связь.

Группа 80 и более человек. Участники оказываются в незнакомой ситуации и среди людей, от которых неизвестно, чего ждать. Даже в корпоративном формате. Они не чувствуют себя в безопасности. Поэтому тренеру лучше использовать заготовленные кейсы и упражнения. Это создаст ощущение подготовленности и компетентности тренера, а также стабилизирует и организует группу. При этом всегда найдутся люди, готовые открыться при всех и поучаствовать в упражнениях со сцены. Для всех остальных это станет примером, которому они будут сопереживать. Поэтому обязательно должны быть активные упражнения, например, по типу аквариума (где весь круг наблюдает за «сценой»). Это добавляет мероприятию зрелищности. А значит, эмоциональности, которая обязательно охватит всю группу.

Стиль тренера

Группа 6-12 человек. Так как участники открыты друг другу и тренеру, они ожидают того же и от вас. Они справедливо полагают, что тренер может изменить программу непосредственно под них, то есть, что вы будете использовать демократичный стиль управления, корректировать содержание под запрос группы и предлагать актуальные для них темы.

«Личный интерес очень редко бывает могущественным двигателем в толпе, тогда как у отдельного индивида он зани-

мает первое место»⁷. Чем меньше группа, тем сильнее каждый проявляет свои индивидуальные особенности. Каждому участнику важно решить именно его проблемы в процессе тренинга: каждый вопрос должен быть рассмотрен, ситуация конкретного участника разобрана. От тренера ждут гибкости: умения слышать участников и менять программу на ходу.

Группа 80 и более человек. «Симпатии толпы всегда были на стороне тиранов, подчиняющих себе...»⁸. Участники не чувствуют себя в безопасности и переносят аналогичные чувства на тренера. Жесткие рамки и правила дают им чувство стабильности и безопасности, а любые отступления тренера от программы они интерпретируют как его слабость. Поэтому очень важно жестко соблюдать рамки, прописывать регламент и двигаться строго по нему. Если тренер захочет удовлетворить потребности каждого, придумать кейсы на ходу, как в малой группе, то это внесет хаос в процесс и подорвет авторитет тренера. Группа хочет двигаться по заранее намеченному плану и подчиняться программе тренера. Поэтому на смену гибкому стилю работы с малой группой приходит твердость и структурированность.

⁷ Лебон Г. Психология масс. – СПб.: Питер, 2017.

⁸ Там же.

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.