

ГЛАВА ПРОФЕССИОНЕР

ВЧЕШУТЬ

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

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

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

стратегического планирования. Широкий диапазон возможностей объясняется тем, что тренинг — это форма передачи знаний и навыков. Поэтому содержание может быть любым.

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

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

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

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

НАЙДИТЕ СВОИ ЛИЧИЙ

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

Эксперт

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

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

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

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

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

Преподаватель

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

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

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

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

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

зван снять самый болезненный вопрос — о наличии у преподавателя опыта работы в предметной сфере или, на худой конец, собственных представлений о реальной практике. Для тренинга это не очень подходит.

Психолог

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

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

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

Консультант

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

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

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

Тренинг-менеджер — методист

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

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

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

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

Руководитель

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

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

Таблица «Тренинг-менеджер в контексте профессий»

	Позиция	Сходство	Отличие
1.	Эксперт	Знание проблемных ситуаций, которые требуют экспертного заключения	Время для принятия решения отсутствует, публичная работа
2.	Преподаватель	Навыки презентации, эрудиция, умение обучать аудиторию	Трансляция знаний
3.	Психолог	Работа группой	Решение проблемности
4.	Консультант	Решение задач	Отсутствие публичной работы
5.	Тренинг-менеджер	Знание предмета, владение методиками, определение приоритетов в обучении	Организация учебного процесса
6.	Руководитель	Необходимость принимать решения, давать рекомендации	Право принятия окончательного решения, внедрения результатов тренинга в деятельность компании

РОЖДЕНИЕ ТРЕНЕРА

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

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

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

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

Не менее комично, а скорее трагикомично выглядят попытки обойтись без образования вообще. В прошлом году мы посетили презентацию двух молодых тренеров. В рамках презентации рассматривались авторское видение «ролей» тренера, например: хороший — плохой, добрый — злой, Петросян — Степаненко... Оставим за кадром уровень дискуссии.

Лексический минимум тренеров был на пределе. Мастера публичного жанра с большим трудом подбирали фразы, чтобы выразить свои мысли и дать комментарий. Так, не найдя антонима к слову «серьезный», недрогнувшей рукой тренер вывел на флипчарте «серьезный — *стебущийся*».

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

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

ДЖЕНТЛЬМЕНАВОР

Образование

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

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

Поэтому критично, чтобы в рамках заявленной темы, тренер обладал не только теоретическими знаниями, но и собственным опытом и представлениями. При отсутствии опыта продаж невозможно проводить тренинг по продажам. То же самое относится к любой теме — от автоматизации распределительных сетей до проектного управления и эффективных коммуникаций.

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

Навыки

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

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

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

Понимание собственных ограничений условие важное, но недостаточное. Наряду с этим тренер должен уметь сформировать целостную концепцию тренинга. Поэтому, если принципиальный вопрос «быть или не быть тренингу» решен, можно переходить к разработке концепции. Фактически речь идет о выборе основных приоритетов тренинга. Подготовленная

концепция позволяет ответить на вопрос, что станет основным в содержании тренинга, а от чего придется отказаться.

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

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

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

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

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

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

К счастью, специальные «тренерские» навыки предоставляют возможность не только успешно проводить тренинг, но могут быть использованы для решения широкого круга управленческих задач. Тренерская подготовка позволяет планировать и проводить самые разные публичные мероприятия: презентации, совещания, семинары, круглые столы, дискуссии. Кроме того, умение работать с группой отлично помогает в управленческой практике.

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

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

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

В обстановке доброжелательности и открытости

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

Мы встречались и с противоположной тенденцией. Тренер выступал в стиле «chief из Эльдорадо»: мрачно хмурил брови,

загадочно вращал глазами, бросал ядовитые реплики в ответ на вопросы участников. Это тоже подход. Но тренерских сил на обеспечение такого «стиля» уходит значительно больше, да и не всем этот подход по размеру.

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

Целеустремленность

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

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

Материя и любовь к делу

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

Выдержка опирается на четкое следование целям обучения. Удерживая цели, вы легко отличите, носит ли возражение участника системный характер или это эмоциональный выпад. Выдержка как свойство личности демонстрирует понимание своевременности любых действий. Нужно обратить внимание на реплику прямо сейчас или в другое время? Предусмотре-

но ли это другое время? Наконец, выдержка — это дисциплина. Дисциплина, не допускающая пререканий, переругивания, скандала.

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

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

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

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

Быстрая реакция

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

Быстрая реакция на содержание тренинга приветствуется. А вот по поводу любых проявлений беспокойства со стороны группы проявлять быструю реакцию не стоит. Реакция должна демонстрировать ваше отношение и приоритеты. Просто

определитесь заранее, на что вы реагируете, на что нет. И, если реагируете, то каким образом.

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

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

Отсутствие паничности

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

Гибкость

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

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

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

Настойчивость

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

Актерство

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

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

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

Грамотность

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

Харизма

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

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

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

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

Творчество

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

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

Юмор

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

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

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

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

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

Внешний вид

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

Правильная обувь

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

Репутация

Репутация в интеллектуальном сервисе, тренингах, составляет две третьих, если не все 90% успеха. Репутация — это то, что дается один раз и находится все время под ударом. А поскольку

ку пока еще «узок круг этих революционеров», то сарафанное радио мгновенно распространяет самые неприятные новости. Вы можете провести десятки отличных тренингов, но судить о вашей квалификации будут по последнему. Прежние заслуги не очень работают.

* * *

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

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

ГЛАВА 2 ПОДХОДЫ К ТРЕНИНГУ

«Пищевая история»

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

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

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

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

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

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

Зарубежные технологии

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

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

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

тративной» системе управления пришла «демократическая», а вместе с ней и «новые зарубежные технологии», точнее, слава о них. Именно слава. Поскольку часто самыми содержательными, почерпнутыми из нового бизнес-обучения, стали новые лозунги. Например, привычный «Миру — мир!» был легко заменен на «change management is good management». Или, переводим, «наши бизнес-технологии — самые бизнес-технологии в мире».

Активное принятие новых идей наряду с новой лексикой, с одной стороны, создало иллюзию, что старого опыта, знаний, навыков больше не существует. С другой, сам факт знакомства с «зарубежными бизнес-технологиями» стал предметом особой гордости и свидетельством качества.

Не стоит сбрасывать со счетов трогательную любовь ко всему иностранному и общую доверчивость наших соотечественников. Кроме того, продвижение бизнес-технологий происходило в крепкой обойме с масштабным программным финансированием. Программы поддержки, развития, кредитования обязательно сопровождались бизнес-тренингов. Сочетание этих факторов обеспечило доверие, признание и поистине всенародную любовь. Но ненадолго.

Постепенно в недрах первого подхода вызрело, как говорится, зерно сомнения. На повестке дня встал действительно острый вопрос: эффективны ли зарубежные подходы, методики и специалисты для проведения бизнес-тренингов в России. И если эффективны, то при каких условиях.

Прежде всего, подчеркнем, что тренинг — только метод. Он может быть использован для решения очень разных задач: подготовки кадров, социального развития, создания гражданского общества и рыночной экономики. Кроме того, тренинг позволяет решить задачи преодоления личных страхов, реорганизации производства, реформы бюджетного сектора. Поэтому, основное условие успешной применимости тренинга — четкое представление о задачах, которые будут решаться.

Другое условие — соответствие тренинга ценностям, приоритетам, интересам заказчиков, организаторов и участников. Говоря забытым языком диалектического материализма,

идеология первична. Все начинается с идей. Иными словами, совершенно бессмысленно обсуждать работающие или не работающие технологии, эффективные или неэффективные методы в отрыве от стоящей за ними идеологии: ценностей, приоритетов, интересов.

Ключевое противоречие в освоении зарубежных передовых технологий заключалось в подмене понятий. С одной стороны, технологии были анонсированы в качестве инструмента развития бизнеса и конкурентного ресурса. С другой стороны, триумфальное шествие зарубежных методов по просторам нашей необъятной родины обеспечивали, безусловно, иностранные, но пенсионеры, отставники, студентки МВА лет 45-ти, милые и беспомощные молодые люди с первым опытом тренерской работы.

Однажды мы сами столкнулись с работой «всемирно известного», личного советника последних трех-четырех президентов США по имиджу и публичной презентации лет 80-85. Дед был чрезвычайно активен, не лишен обаяния, пританцовывал на месте, плохо слышал, но громко говорил. Гонорар составлял 5000 долларов США за однодневный семинар. Основной его задачей было научить отечественных слушателей эффективным методам публичной презентации.

Результатом стали твердые знания о том, что абсолютно неприлично во время публичного выступления держать руки на причинных местах, носки на ногах у мужчин не должны обнажать волосатые ноги (продемонстрировал как) и что отличное выступление наших соотечественников на международном форуме или выставке должно начинаться с фразы «Russia is b-i-i-i-i-g country» с одновременным разведением в стороны рук (как в танце «каalinka-малинка»).

Конечно, это fun, как говорят наши зарубежные коллеги. Приятно видеть симпатичного пожилого человека, не утратившего энергии и жизненных сил. Но, очевидно, что к делу это не имеет никакого отношения.

Если говорить про цели, оставив в стороне лозунговую риторику — «развивать и помогать», легко заметить две группы. В первой группе целей — интересная занятость на пенсии и миссионерство (обычно эти цели тесно связаны между собой).

Поскольку у зарубежных коллег, как правило, на склоне лет возникает человеческое желание поделиться опытом.

В конце 90-х проводили тренинг для директоров библиотек в Новосибирске. Ведущим был симпатичный, умный, доброжелательный пожилой валлиец, бывший директор университетской библиотеки. Вначале — два дня change management, пирамиды, SWOT, игры. Основной message — надо быть готовым к переменам и меняться, развивать свою организацию. Все вежливо участвовали и кивали. К концу второго дня участники впервые проявили личный интерес: «А Вы сами-то как меняетесь? У вас там, на Уэллсине, как?» Личный вопрос заслужил личный ответ: «Да не очень у нас. Денег нет. Библиотеки закрываются, чем только не занимаемся, даже садовым инвентарем торговали. Если бы не вы, сидел бы на пенсии. А так — челлендж!»

Другими словами, потребность делиться опытом, осваивать новую занятость, наконец, путешествовать, лежат с решением управленческих проблем в разных плоскостях. Последствием расхождения целей и приоритетов стало отсутствие эффективности и применимости схем, моделей и рекомендаций, предлагаемых зарубежными специалистами. Что, в свою очередь, послужило причиной возникшего недоверия к возможностям тренинга со стороны существующих и потенциальных заказчиков.

Заметим, мы говорим не о некачественных методах работы (мы доверчивы и очень верим в силу методологии) или о недобросовестном труде (халтуре) зарубежных экспертов-консультантов. Зарубежные «тренеры» обычно работают честно и ответственно. Просто это не совсем то, что нам обещали.

Вспомните великолепный фильм, поставленный по роману Агаты Кристи «Восточный экспресс». Одну из главных ролей — миссионерку исполняла блистательная Ингрид Бергман. Объяснение выбора миссионерской стези было безжалостно откровенным: «Я очень люблю учить бедных африканских ребятишек, еще более убогих, чем я сама».

Поэтому не удивляйтесь, что в надежде на передовые зарубежные тренинг-технологии вместо решения производственных проблем мы получили комплексный набор, состоящий

из миссионерской благотворительности, реализации личных амбиций, занятости, и, конечно же, освоения новых экономических и политических рынков.

Вторая группа целей — расширение рынка сбыта тренинговых услуг. В этом случае зарубежные специалисты представляют не культуру и достижения своей страны, а свой собственный бизнес, лично себя и свои коммерческие интересы. Поэтому о бесплатных советах, как правило, речь уже не идет. Успех программы обучения будет зависеть от разных факторов: восстановления тренером контекста рабочей ситуации, соответствия задач исполнителя и заказчика. Случаются «непопадания».

Основная причина «непопадания» зарубежной технологии тренинга — различия. Различия экономической инфраструктуры, технологий управленческой деятельности, правового поля. Кроме того, не стоит забывать про специфику культурных традиций, в которых живет консультант.

Недавно мы обсуждали с одной международной компанией совместный проект обучения менеджеров в Средней Азии. Предыдущий тренинг на ту же тему закончился, по словам организаторов, неудачно. Участники тренинга в один голос твердили, что так ничего не поняли. В итоге было принято решение, что причина провала — английский язык, на котором велось преподавание. И компания обратилась к нам.

Переговоры были увлекательными и в основном касались обсуждения нашего метода. Мы рассказали, что главное — восстановление контекста. Говорили, какую информацию нужно собрать и проанализировать. Наши визави были потрясены: «Но ведь для этого тренеру потребуется большая подготовительная работа!» Конечно, потребуется. Иначе «русский тренер», невзирая на язык, также рискует не добиться результатов.

Факт «непопадания» тренинга в контекст заказчика или целевой аудитории, дал путевку в жизнь *адаптации* зарубежных методик и подходов. Это и наша гордость, и возможность поговорить о нашем менталитете, и попытка обозначить роль наших специалистов в условиях доминирования зарубежных тренинг-технологий.

Вопрос об адаптации зарубежных методик впервые появился в середине 90-х. Поначалу адаптация была ограничена переводом зарубежных «раздаточных материалов к семинарам». Для многих участников освоения новых тренинг-технологий именно перевод стал способом приватизации и трансляции передового импортного ноу-хау. Но со временем всеобщее умиление от графиков, диаграмм, и броских схем поутихло. Оказалось, что вырванные из контекста буклеты и методички не всегда работают. Так возникли дискуссии о необходимости осмысления зарубежного и отечественного опыта. А значит, снова возникла необходимость в адаптации.

Вторая причина потребности в адаптации методик — вполне искренние поиски собственной идентичности. Иначе говоря, попытка предусмотреть многообразие культурных различий в тренерской работе. Так появились пространные обсуждения ироничного англосаксонского, абстрактного французского и педантичного немецкого подхода к работе. На горизонте маячит вездесущий американский прагматизм. Все это не только увлекательно, но и модно.

Наш собственный опыт участия в тренингах под знаком «cultural differences» (культурных различий) заставляет относиться к этому скептически. Поскольку перенос обсуждения эффективности методики тренинга в плоскость культурных различий и культурного разнообразия всегда недвусмысленно указывает на то, что приоритеты тренинга — смена идеологических установок и представлений. Но к решению бизнес-задач это отношения не имеет.

Основные различия лежат не в плоскости культурных традиций. Площадка для адаптации зарубежных тренинг-технологий — базовые различия в подготовке кадров, несоответствие системы стандартов, права, договоров и прецедентов. В этом случае придется поднимать все регламентирующие документы, искать причины несоответствия, предлагать варианты решений.

И, наконец, разговор об адаптации всегда заходит при банальной организации сбыта. В этом случае вы просто способствуете сбыту для зарубежной компании, обеспечиваете точность перевода, организуете встречи с потенциальными

заказчиками, формируете спрос, следите за модой. А при необходимости помогаете лучше вникнуть в смысл. Это такой отдельный самостоятельный бизнес. Называется он «посреднические услуги». Разговоры о сходстве и отличиях в этом случае — просто сопутствующая риторика.

Недавно к нам с предложением о сотрудничестве обратилась европейская компания: «Давайте сотрудничать. Мы будем тренинги по продажам проводить, а вы их продавать в России!» Пришлось ответить: и поздно, и дорого. Выбор за вами — или сопровождение, или тренинг. Одинаково интересно и почетно. В любом случае вам придется восстанавливать контекст — свой или «варягов».

Период стопроцентного признания зарубежных подходов и методов проведения тренинга постепенно уходит в прошлое. Канонические схемы и тексты успешно переведены и прочно вошли в бизнес-лексикон отечественного «менеджера среднего звена». Все знакомы не только с «искусством работы с возражениями клиента», «техниками активных продаж», «оценкой и аттестацией персонала», но с процессным подходом, характеристиками успешной команды, инструментами оптимизации издержек.

Можно считать, что и период массовой адаптации методик близится к завершению. Поэтому не стоит склоняться в пользу отечественного или зарубежного тренинга. Выбирают работающее. Нет, конечно, можно посетить гастрولي «всемирно известного» тренера, который помог самому Биллу Клинтону (Махатме Ганди, Паоло Коэльо, Рики Мартину). Но мы бы отнесли эти эффектные шоу скорее к разряду тренинговых артефактов.

Скажи директор

Психолого-терапевтическая традиция, пожалуй, самая популярная в тренинге. Никто и не скрывает, что многие формы и методы современной тренинговой практики были привнесены в тренинг из медицины, социальной работы, психотерапии. Основная идея психологического подхода в тренинге — адаптация личности в (простите за тавтологию) личной, общественной и профессиональной жизни.

Ассортиментный ряд психологических тренингов, как правило, опирается на технологии групповой работы по преодолению социофобии. Поэтому сначала развитие психологического подхода в тренинге было неразрывно связано с поиском эффективных методов обучения навыкам общения.

Однако современное применение психологического тренинга не ограничивается отработкой навыков коммуникативной компетентности. Возможности психологического тренинга рассматриваются в качестве универсального инструмента освоения деловых и профессиональных качеств, а также организационного развития. В мясорубку психологического подхода уже попали эффективная работа с клиентами, продажи, переговоры, а также оптимизация процессов и стратегия развития организации.

Особенность психологического подхода в решении бизнес-задач проявляется в двух направлениях.

Первое — перенос задач тренинга в плоскость решения проблем личности, а не организации. «Психологическая помощь» участникам тренинга анонсируется в качестве средства раскрытия творческого потенциала, понимания скрытых возможностей и причин межличностных проблем.

Но, поверьте, усилия напрасны. С точки зрения развития бизнеса личность — ресурс и конкурентное преимущество компании. Ключевую роль в оценке эффективности работы личности играют выполнение плановых показателей и лояльность. Это сильно противоречит основным ценностям психологического подхода: индивидуальности и интересам личности, творчеству и свободе. При чем тут ваша организация, план, прибыль? Как из глубин богатого внутреннего мира сотрудников выйти на необходимые компаниям показатели — непонятно.

Зато реакцию заказчика легко предугадать. Вот пример честной обратной связи со стороны заказчика, почерпнутый на форуме отраслевого сайта: «Всем коллективом прошли тренинг командообразования. Результат ужасающий — тренер не решил ни одной из поставленных задач, сценарий непродуманный, гнетущая обстановка, ссылка на то, что мы слишком проблемные для единой команды. Коллектив в депрессии!»

Вторая особенность психологического подхода — рассмотрение личности с позиции социального поведения. Не удивляйтесь, что основным предметом «терапевтического» тренинга становится изучение поведения участника: плохой — хороший ученик, агрессивный — лояльный, возбужденный — заторможенный.

Если участник проявляет недовольство — он «агрессор», если участник отстаивает свою точку зрения — «знаток», если же участник просто сидит и слушает, то для него тоже найдется подходящее имя — «скушающий». Практически любой участник признается «трудным», проблемным, беспокойным. Причины беспокойства участников объясняются страхами различного характера: от профессиональной несостоятельности до, простите, «инфантильного отношения к отцу/матери». То есть, как говорится, в медицине без диагноза не обойтись!

Очевидно, что из-за столь увлекательного занятия приклеивания ярлыков все производственные, управленческие и прочие проблемы участников тренинга остаются за бортом. Сопровождается терапевтический тренинг обычно личными вопросами к участникам: «Что вы чувствуете? Что вы ощущаете?»

Однако приходится признать, что при механистическом переносе терапевтического подхода в производственные тренинги, участник автоматически попадает в позицию пациента «палаты № 6». И даже повышенный интерес к собственным эмоциональным впечатлениям не заменит ему необходимых профессиональных знаний и навыков.

Причины популярности психологического подхода в тренинге просты, их две. Есть иллюзия, что знание психологии помогает «видеть насквозь». Кого из нас не «видел насквозь» комсорг, классный руководитель, милиционер, начальник? Имея «глаз-рентген», можно легко отбирать сотрудников, управлять ими, ротировать и, что уж скромничать, учить.

Другая причина — облегчить себе задачу — наконец узнать, «где у него (нее) кнопка». И жать, жать что есть сил. Но как получается, что декларируется творческое раскрытие личности, а на деле — игра на понижение? Заявленные гуманистические ценности незаметно, но верно трансформи-

руются в банальное манипулирование. Честно говоря, любое сопряжение интересов организации и интереса к поведению (или коррекции поведения) личности и не могло дать другого результата.

Основное противоречие психологического подхода заложено в... декларации интересов личности в качестве приоритета. Если тренинг нацелен на обеспечение лояльности персонала, без связи с гуманизмом — не удивляйтесь массовым разочарованиям участников, коллективу в депрессии, и сопротивлению. Более того, чем выше социальный статус ваших участников, тем быстрее будет организовано жесткое сопротивление. Все взрослые люди.

Если тренинг действительно помогает преодолеть личные и межличностные проблемы участников, помните, что последние могут сильно расходиться с целями и задачами организации. А это всегда рефлексия, сомнения, поиск себя. Как правило, за пределами организации.

Игры

Аналогично модному авангардному искусству, технология применения игр в практике обучения специалистов появилась не в середине 50-х гг. и не в США. Во время запуска одного из самых масштабных проектов XX в. — индустриализации СССР, в 1930 г. в ленинградском Инженерно-экономическом институте была создана «группа пуска новостроек». Первая игра была разработана М. М. Бирштейн в 1932 в качестве средства обучения руководителей навыкам управления крупными заводами. Это была абсолютно инновационная задача, аналогов ее решения не было. Не было крупных заводов.

С 1938 года до середины 80-х гг. деловые игры в СССР оказались под запретом. Поэтому полностью восстановить замысел, задачи, структуру и результаты игр первых пятилеток сегодня вряд ли возможно.

В 90-е игры вернулись и на этот раз стали модной импортной инновацией. Сегодня игровой подход — магистральное направление тренинга. Большинство книг и методичек, посвященных рассмотрению методики тренинга, наполнены приме-

рами разнообразных игр: «Служебная записка от Ильи Муромца», «Электричка», «Зоопарк с хлопками» и т. д. В общем порыве тренер и участники бьются над решением игровых упражнений: поиском связной пары карточек, рассмотрением несуществующей модельной организации или развивают «креативность», создавая рекламные слоганы для продажи тараканьих домиков.

Что бы ни говорили о возможностях игр для развития творчества, выработки инновационных решений, выхода из повседневной ситуации, в основе игрового подхода лежат идеи безопасного изменения установок и поведения участников. Под безопасностью мы подразумеваем перенос острых, болезненных, проблемных и конфликтных моментов из профессиональной жизни участников в плоскость искусственной ситуации — игры. Ничего личного!

На тренинге в Новосибирске, о котором уже упоминалось, одно из упражнений заключалось в групповом освоении технологии вязания морских узлов. Все участники были воодушевлены необычным занятием. Правила не были объяснены заранее, поэтому участники самостоятельно поняли, что главное — завязать, как на предложенной картинке, и быть первыми. Каково же было удивление, когда на финише оценивались не объективные «спортивные» показатели (качество и скорость), а абстрактный «групповой вклад в общее дело».

В основе игрового обучения: изучение искусственной или смоделированной ситуации, исполнение участниками ролей и обсуждение тренером и участниками проделанного и увиденного. Обучение в игре обычно строится на заложенной в сценарии ошибке. Считается, что ошибки участников и их дальнейшее обсуждение — основная технология игрового тренинга. «Зашитая» в игру ошибка, отсутствие у участников представлений о границах, процедурах, механизмах игры обеспечивает тренеру широкий простор для интерпретаций поведения и результатов.

На этом концептуальном фоне обычно рассматриваются два главных преимущества игрового подхода. Оба носят эмоциональный характер. Первое — игра позволяет избежать реального конфликта (все понарошку), второе — доставляет радость играющим. Однако кто расскажет, как директору ор-

ганизации или менеджеру по персоналу помог в работе очередной «полет на Луну»? Как разговор по детским надувным телефонам обеспечивает продажи? Время тренинга ограничено, и по его окончании участникам невероятно сложно объяснить своим руководителям или подчиненным, как реализовать полученные «игрушечные» наработки на практике.

Игровой подход действительно работает. Но при определенных условиях.

Во-первых, при работе с иностранцами. Или, как это принято говорить, не с носителями языка. Отсутствие общего уровня словарного запаса позволяет в игре метафорически донести до участников необходимый смысл без значительной потери времени на разъяснения и поиск «общего языка». Очень удобно. Неважно, с переводчиком происходит обучение или без.

Мы сами с интересом наблюдали, как некоммерческий тренинг-центр в Сан-Франциско проводил игровые занятия по правилам налогового учета на английском языке для группы 14 уборщиц (более корректно скажем — технических специалистов), эмигранток из Мексики (политкорректнее — *hispano-americans*). Задача быстрой адаптации в новой социальной, правовой и языковой среде решалась с блеском.

Во-вторых, игровой подход применим на различных участках социальной работы при работе с группами риска, трудными и просто подростками, лицами с ограниченными физическими возможностями. В этом случае адаптация и усвоение моделей социального поведения действительно приоритет.

И, наконец, в-третьих, игры прекрасно вплетены в тренинги, которые наши немецкие коллеги честно называют «политобразование для взрослых». Основной предмет обучения во всех трех случаях — смена старых представлений, продвижение новых ценностей, новой идеологии, новых правил игры. И, конечно, работа с группой, которая по социальному статусу требует коррекции и уступает тренеру.

Марксистский жок

Несмотря на все попытки представить достижениям зарубежных технологий гражданское (народное) образование для

взрослых — изобретение «с бородой». У нас уже были марксистские кружки. Более того, многолетняя отечественная традиция «кружкования» по поводу «актуальных вопросов современности» не только не исключает, но подтверждает эффективность подхода.

Гражданское образование, энергично расчистившее площадку на стыке политической борьбы, активного досуга, клуба по интересам (в том числе караоке на мотив «мы жертвою пали в борьбе роковой»), тоже апеллирует к идеям гуманизма, социализации и удовлетворению потребностей личности. Просто в рамках политического образования для взрослых потребности личности обычно видятся в обучении демократии.

Политобразование для взрослых, как правило, представлено широким диапазоном благотворительных программ идеологического и организационного развития некоммерческого сектора. Пик активности политобразования в России пришелся на 90-е гг. Основная цель — смена социально-политических установок. Основные идеи — либеральное и демократическое развитие общества. Финансовая база — благотворительные средства.

Специфика политобразования проявляется в специальном акцентировании на дискуссионных формах работы. Часто дискуссия является целью, средством и результатом «марксистских кружков». В рамках политобразования учат моделировать, участвовать и вовлекать в дискуссии, задавать и отвечать на вопросы. Работа в группе в дебатах, совместных проектах позволяет не только усвоить содержание, но и отработать гражданские навыки.

Одной из показательных форм политобразования является «гражданский форум». «Гражданский форум» считается одним из «передовых» методов проведения дискуссии и может быть использован в самых разных сферах — от проведения собраний и тренингов в коллективе до избирательных технологий.

Содержание подхода заключается в групповом обсуждении различной проблематики — от «дисциплины на рабочем месте» до «мира во всем мире». Как правило, ключевым для политобразования является не решение заявленной проблемы,

а принятие новых установок, ценностей. Кроме того, особое внимание уделяется освоению и отработке процедур обсуждения темы. Так, например, демократическая процедура в обеспечении равенства мнений и возможности их публичного выражения. Поэтому каждый участник «форума» должен получить возможность высказаться в демократическом ключе, т. е. не настаивая на своем мнении, внимательно слушая других (особенно внимательно, если не согласен).

«Слушаем и слышим» — основная формула этого метода. Более того, роль ведущего (тренера) сводится к сдерживанию особо активных сторонников или противников предлагаемых подходов: «Спасибо за Ваши мысли, Алексей, садитесь, пожалуйста, а теперь давайте послушаем Светлану». При этом характер высказываний в зачет не принимается. Обычно результатом подобных упражнений является не решение проблемы, а «равные возможности» собравшихся. И лексика осваивается, и принципы усваиваются.

Внешняя демократичность и внимание к каждому участнику в «форуме-тренинге» великолепно демонстрируют двойные стандарты и совсем не исключают игры на понижение. Поскольку мнения участников собирают, но, увы, не учитывают.

Технологии политобразования сформировали устойчивое представление не только о ценностях и процедурах демократической дискуссии, но также и общие требования к самой позиции тренера. Так, в общественном сознании тренер — специалист, который умеет активно слушать, слышать, предоставлять слово. Но не имеет права на собственное мнение и (страшно подумать!) выражать, продвигать, навязывать свое мнение участникам. Поскольку в основе подхода — идеология равенства мнений и позиций. А тренеру отводится роль элемента демократической системы обучения. Что в этом случае получается на выходе?

Очень простой результат. Тренеры, подготовленные в лучших традициях равенства, в случае перехода в группу бизнес-трениров, с трудом справляются с задачами обучения бизнес-навыкам, экспертизы. Поэтому на профессиональных сайтах и в профессиональных публикациях можно обнаружить кочующие боли и беды демократического тренера: «Не слушают, не приходят, саботируют!» Это понятно, поскольку предоставление слова всем

выступающим и толкование постулатов священного демократического писания работает лишь на ограниченном пространстве «бесплатного» политобразования.

Блеснище благотворительности

Кстати, о деньгах. Именно благотворительность стала мощным фактором развития тренинга в России. Парадокс заключается в том, что именно на благотворительные средства и в рамках программ политобразования сформировался рынок бизнес-тренингов в нашей стране. Большинство отечественных бизнес-тренеров стали участниками широкомасштабных гуманитарных акций и прошли подготовку в программах международного обмена специалистами.

Мы не исключение. Поэтому можем сказать, что благотворительность, действительно, стала первооткрывателем рынка бизнес-образования, подготовила почву для спроса, сбыта, активизировала новые ценности, приоритеты рыночной экономики и... внесла свою лепту в девальвацию тренинга как метода обучения.

Влияние благотворительности проявляется в разных формах.

Прежде всего, должна быть мотивация к участию. Несмотря на активное освоение рынка тренинговых услуг, тренеры обращают внимание на необходимость специальной работы по усилению мотивации участников. Этому вопросу посвящаются публикации в профессиональной прессе, редкое издание обойдется без специального комментария. На наш взгляд, одна из причин повышенного интереса к мотивации — благотворительный характер большинства зарубежных тренингов «первой волны».

В рамках благотворительных программ для участников все было оплачено: проезд, перелет, гостиница, кофе-чай, обед, пакет информационных и методических материалов, радушие организаторов и качество работы тренера. Кто же откажется! Но именно так возник повышенный интерес не к предмету обучения, а к атмосфере, к процедуре, благам цивилизации.

С нами тоже произошел забавный случай. Мы работали с зарубежными партнерами, которые на протяжении пяти лет проводили тренинг по истории цензуры в России, а параллельно оказывали влияние на распределение благотворительных гран-

товых средств. Почти как в кинофильме «Ирония судьбы», мы с друзьями ежегодно каждый январь проводили тренинг по неиссякаемой и многогранной теме цензуры от Юрия до наших дней под лозунгом «Свободу — информации!»

Курьез заключался в том, что в Москве эта зажигательная тема с самого начала не вызвала должного и массового отклика. Несмотря на стандарт услуги: синхронный перевод, радушный прием, кофе, чай. Поэтому однодневный тренинг регулярно десантировался в сопредельные с Московской областью регионы: Тульскую, Владимирскую, Рязанскую, Тверскую области.

В лучших традициях политобразования тренер олицетворял собой основы демократии во всем. Так, благодаря тренеру, система общественного питания в местах поведения семинаров значительно расширила свои представления о традициях вегетарианского питания, став более терпимой (толерантной) к тем, кто заказывает только гарнир. Надо заметить, что в некоторых областях тренинг проводился даже по два раза. Поэтому темы обеда и качества перевода постепенно начали доминировать и стали основными для участников. К большому огорчению тренера.

Традиция благотворительного участия в тренингах не требовала от руководителей выбора приоритетных задач для обучения, отбора участников и адресного поиска финансовых средств. Поэтому неудивительно, что и организаторов и участников устраивало практически любое качество и любые результаты тренингов.

Благотворительный подход к проведению тренингов в лучшем случае смещает акценты в мотивации с обучения на досуг, встречи с интересными людьми и старыми друзьями, приобщение к иностранным языкам. В худшем — интересуется только сопутствующий сервис. Однако если участие в тренинге оплачено третьей стороной, мотивация обязательно будет под вопросом. Не удивляйтесь отсутствию интереса к содержанию обучения или демонстрации участниками заведомо известных «социально поощряемых» результатов.

Попытки перенести накопленный в рамках благотворительных тренингов багаж (идеологию и технологию) в сферу бизнеса породил такие немыслимые названия тренингов, как «Фандрайзинг для эффективного развития бизнеса»(!!!).

Так или иначе, применение моделей тренинга, ориентированных на благотворительность, в бизнесе дает сбой. Причины обусловлены, в первую очередь, различиями, стоящими за любой идеологией и философией, определяющими моральные и профессиональные критерии и ценности деятельности. Философия некоммерческой сферы (предельная открытость и доступность информации) противоречит интересам конкретной компании, для которой защита информации — конкурентное преимущество.

Для благотворительного тренинга типична апелляция к общественным интересам. Всегда хотелось узнать, чьи это на самом деле интересы — наши личные, партии и правительства, олигархов или международной закулисы. Но для коммерческого тренинга это всегда интересы учредителей конкретной компании.

Противоречия между коммерческим и благотворительным подходами можно заметить и в целях обучения. Если в бизнесе требуется освоить конкретные навыки, необходимые на рабочем месте, то в благотворительности — продемонстрировать усвоение новых установок. А навыками, в лучшем случае, становится борьба — за мир, права человека, гражданское общество, рыночную экономику. Нет, это тоже навыки, просто их использование лежит в плоскости революционного движения, а не работы.

Рассматривая влияние благотворительности на рынок тренинговых услуг, отметим, что при всей важности благотворительных ресурсов для становления рынка тренерских услуг в России с конца 90-х гг. благотворительная основа тренингов сдерживала эффективность работы тренерских коллективов.

Смещение акцентов в ценностных и целевых установках в использовании благотворительных моделей для бизнес-тренингов легко объясняет причины разочарования в тренинге как инструменте развития бизнеса. Как раз с методами все в порядке. Методы тренинга не играют особенной роли, поскольку и в случае решения бизнес-задач, и в случае развития общественных институтов можно провести круглый стол, аналитическую сессию, дискуссию. Просто разные установки, цели и ценности на выходе дадут разные результаты.

	Некоммерческая благотворительная сфера	Бизнес
Ценности	Единое информационное пространство открытый доступ	Коммерческая тайна
	Партнерство	Конкурентный ресурс/конкурентное преимущество
	Интерес общества всегда маняно	Прибыль
	Смена социальных установок приоритетна	Обучение навыкам

Обучение действием

Технология «обучение действием» («Action Learning») представляет собой одну из немногих попыток организовать постоянно действующий тренинг и посттренинговое сопровождение на рабочем месте, как сказали бы раньше, «без отрыва от производства». Автор подхода Пет Реванс был убежден, что формальное образование (школа, колледж) важны, но служат фоном для получения знания. Освоение новых знаний и навыков гораздо эффективнее происходит в условиях практической применимости.

Основное отличие подхода «обучение действием» от игровых традиций заключается в том, что в этом случае участники тренинга анализируют реальные производственные задачи, а не модельные или игровые ситуации. Это призвано давать большую устойчивость производственным процессам позволяет организации оперативно реагировать на изменения ситуации. Поэтому отличительное преимущество подхода — возможность контролировать внедрение разработанных на тренинге решений.

Сходство «обучения действием» с игровыми методами состоит в том, что выбор темы для работы участников необходимо сделать «таким образом, чтобы эта тема не совпадала с непосредственными обязанностями по основной работе». Однако отсутствие сопряжения темы работы с реальной жизнью участников позволяет говорить об условной эффективности проделанной работы для конкретного участника.

Особенность, которая максимально приближает обучение действием к благотворительным программам и политобразованию, — «отдавать предпочтение нижестоящему по должности или менее способному кандидату». Что это означает, покажем на другом примере.

В свое время мы были организаторами многочисленных программ российско-американских обменов. Поездки считались более чем престижными и вместе с «окном в Америку» открывали доступ к таким волшебным источникам вдохновения, как Marshalls, Ross for less и, конечно же, Burlington (это скидочные американские магазины). Для того чтобы попасть в группу избранных, необходимо было пройти жесткий отбор, подготовить и защитить проект, доехать до Москвы, столкнуться с прямыми конкурентами и т.д. Отбор проводился под руководством одного из представителей принимающей стороны.

Поначалу мы не обращали на это внимание, но по итогам конкурса в группу, как правило, попадали не ответственные лица, директора, руководители направлений, а рядовые сотрудники. Так счастливой участницей поездки стала молодой специалист Ирина. Отучившись в Америке два месяца, Ирина вернулась в свою организацию. Однако никаких изменений в карьере не произошло. В ее распоряжении оставалась скромная должность в неключевом подразделении. Немного поразмыслив и оценив вновь приобретенные знания и навыки, Ирина обратилась к руководству с просьбой о повышении. Вакансии не оказалось. Через некоторое время она повторила попытку, но опять безуспешно. После чего Ирина собралась с духом и начала последовательно писать письма своим российским и американским патронам с просьбой призвать к ответу несговорчивого директора. Революционная ситуация налицо.

Разработчики и последователи Р. Реванса всегда часто и с удовольствием демонстрируют свою приверженность методу. Однако подробности организации обучения действием отсутствуют. Это и понятно. Внутрикорпоративное обучение — конкурентный ресурс.

Культурный этнос нашему

Загадочные организационно-деятельностные игры (ОДИ) появились на стыке 70-80-х гг. под руководством Г. П. Щедровицкого. Здесь все родное, отечественное, никакого культурного импорта. А значит — масштаб и широта во всем: от задач до количества участников. Участниками могла стать любая крупная организация или отрасль, или регион. Или несколько регионов. Или целая страна?

По форме ОДИ — сложный прообраз корпоративного тренинга. На закрытой площадке в ходе многодневной групповой работы обсуждается, анализируется и, возможно, решается организационная проблема, обычно реорганизация учреждения (отрасли, региона, страны) или развития (то же по списку). Поэтому если тренинг — то массовый.

Тренерская команда представлена экзотическими позициями «игротехников» и «методологов». Отличительный признак — закрытая и замысловатая лексика с опорой на ключевое понятие — «мыследеятельность». Участники в восторге, сложная лексика нравится как причастность к большому и значимому.

Наличие игры в заголовке ОДИ не должно вас смущать. Игр, в привычном для тренеров понимании, не было и нет. Основа и двигатель ОДИ — конфликты мнений, представлений, позиций. Именно проблемность и конфликт — основа для поиска решения, анализа ситуации, личностного роста участников. Конфликтов в ОДИ не боятся и не избегают.

Сложность освоения технологии ОДИ в силу ограниченности источников, закрытости лексики, междисциплинарного подхода, наряду с повышенной «конфликтностью», заметно ограничила круг революционеров и отдалила их от основной массы тренерского народа. Поэтому смутные представления об ОДИ в современной практике и общественном мнении существуют в пестром диапазоне — от интеллектуальной элитарности до интеллектуального сектантства.

Тем не менее каждое упоминание в прессе о корпоративном тренинге для любого гиганта отечественного производства, реформе отрасли и секторов экономики не обходится без

специфичной лексики ОДИ. Возможно, это и есть успешный, но скромный опыт преемственности отечественных традиций в тренинге.

Анализируй

Пройдя долгий путь участия и создания психологических и игровых тренингов, проработав значительное время плечом к плечу с зарубежными специалистами, наблюдая притягательность отечественной методологической школы, мы пришли к выводу, что быстрое и успешное решение организационных проблем формирования профессиональных качеств персонала возможно при соблюдении двух условий. Первое: понимание и различение идеологии (идей, приоритетов, ценностей) и технологии (целей, задач и техник, методов работы). Второе: соответствие идеологии технологии.

В последние годы нас так хорошо убеждали, что идеология — анахронизм отжившей эпохи, что почти убедили. Кажется, действительно, только технология — залог успеха любого начинания. Но, как показала практика, без восстановления контекста, без понимания ценностей, приоритетов, собственной роли и возможностей технологии нет. Есть детали, есть узлы и механизмы, но целостность отсутствует. А нет целостности — не удивляйтесь, что нет результатов. Или тому, что вам они не принадлежат.

Так или иначе, в тренерской работе мы придерживаемся двух подходов: аналитического (идеологического) и проектного (технологического). Аналитический подход позволяет восстановить условия работы и тренеров, и участников. Проектный — дает тренингу технологичность: правила, процедуры, программу, оценку результатов. Поскольку проектный подход в полном объеме будет рассмотрен в главе «Концепция», здесь, остановимся на идеологии.

Само название — *аналитический подход* — вызывает разную реакцию. От доверительной симпатии к любой интеллектуальной деятельности до предельной осторожности: «Что это там анализируют? А без этого нельзя?». Мы отвечаем: «Нет». И действительно верим в то, что освоение и закрепление лю-

бых навыков, особенно сложных (на уровне стратегического планирования или проектного управления), невозможно без понимания, только средствами механистического заучивания.

Главное преимущество аналитического подхода — возможность «упаковать» в качестве содержания тренинга практически любой предметный материал: от «эффективного имиджа» до стратегического планирования деревообрабатывающей организации. Структурированный подход и методы позволяют эффективно разрабатывать программы самых разнообразных тренингов.

Специфика аналитического подхода состоит в принципиально ином отношении к позиции тренера и материалу обучения.

Если говорить о позиции тренера в рамках аналитического подхода, то она не беспристрастна. Тренер не является наблюдателем, фасилитатором, «помощником» участников. Роль тренера — определяющая. Он направляет, дает рекомендации, в качестве эксперта активно участвует в интеллектуальной работе группы. Аналитический подход предъявляет высокие требования к тренеру. Ключевым становится умение удерживать целое, восстанавливать контекст, задавать вопросы, делать выводы, «собирать» и вести участников к результату.

В рамках аналитического подхода огромное внимание уделяется содержанию обучения. Основное требование — рассмотрение не модельных, игровых и других, несвойственных работе участников кейсов, а анализ реальных проблем и профессиональных задач, возникающих в практике работы специалистов.

Еще одна особенность аналитического подхода — отсутствие внимания к «поведению» участников и концентрация на результате групповой и индивидуальной работы. Применительно к аналитическому подходу, вопросы «поведения» рассматриваются только относительно элементарной дисциплины и нормальной рабочей обстановки на тренинге. Специфика внутригруппового взаимодействия на уровне «активное/пассивное» участие в работе не учитывается.

Аналитический подход позволяет максимально приблизить ситуацию тренинга к реальной рабочей ситуации участников

и сделать тренинг не «отдельным» местом для отдыха, снятия стресса, переключения, а заложить мощный фундамент для дальнейшей работы.

Одна из определяющих аналитического подхода состоит в НАЗЫВАНИИ ПРОБЛЕМЫ.

Однажды на тренинге один из участников воскликнул: «Я все понял! Вы — сторонники названия всех вещей! Это так непривычно! Нас учили, что для руководителя важно молчание. Кто владеет информацией — владеет миром». Конечно, трудно спорить с таким авторитетом, как отец холодной войны г-н Черчилль! Но неужели это сам Черчилль научил наших руководителей многозначительным взглядам в качестве единственного средства обратной связи?!

Почему-то принято считать, что называть вещи своими именами не очень прилично. Очевидно, понятия *называние* и *обзывание*, видятся как синонимы. Поэтому лучше промолчать, чтобы никого не обидеть. Но как в этом случае люди узнают о вашем отношении и требованиях к ним? Будут догадываться?

Так, например, для диагностики ситуации перед тренингом вы посещаете офис заказчика. Вас знакомят с группой будущих участников. Один из них жует жвачку, у второго прическа в стиле «вождь краснокожих», третий вызывающе одет (точнее, практически раздет). А тренинг — по продажам. Можно сколько угодно рассказывать про отвлеченные «навыки эффективных продаж», искать причины в мотивации и т.д. Однако до тех пор, пока вербальными методами не привести персонал в нормальный вид — эффективным продажам не

бывать.

Называние честно дает участникам систему координат, в которых предстоит работать на тренинге. Обычно это система личных, профессиональных и организационных ценностей. Называние физически отделяет деятельность участников от вызубренных истин, общепринятых представлений, предрассудков. Называние делает вещи существующими. Все, что не названо, в тренинге не существует — ни для участников, ни для тренера. Приходится догадываться, сомневаться, уточнять, т.е. тратить и терять впустую время и усилия. Поэтому мы сами в тренинге называем и работаем только с тем, что названо.

Наз
ывание
—
жестки
й
метод,
поскол
ьку
требуе
т от
тренер
а
кругоз
ора,
личног
о
мнения
,
отнош

ения, соблюдения требований к заявленной позиции. Но именно называние снимает классический вопрос о границах знаний тренера (или профессиональной компетенции) — они указаны. С другой стороны, называние может вызвать критическое отношение к своим представлениям, мнениям, опыту со стороны участников. Поэтому часто ответная реакция участников на называние — от восхищенного согласия («надо же, все встало на свои места») до сопротивления («это не так»).

Называние — не провокация. Мы рассматриваем называние как возможность задуматься и очертить целостное видение проблемы. Обеспечить поиск своих возможностей и своих действий для участников. Наличие четких границ и представлений обеспечивает критическое отношение к проблемам и способам их решения. Называние всегда дает участникам обратную связь, ваше отношение к ситуации и положению вещей. Кроме того, называние обеспечивает участникам общую лексику, общий язык, который становится рабочим, причем как на тренинге, так и после его окончания.

Часто говорят: «много знаний — много печали». Или «меньше знаешь — лучше спишь». Многократно повторенная народная мудрость рождает иллюзию, что с человеком бессознательным работать лучше, чем с сознательным. Применительно к интенсивному тренингу эти идеи были прекрасно отражены в персонаже ученика школы рабочей молодежи Леднева-старшего (к/ф «Большая перемена»), который мечтал выучить уроки во сне.

Однако попытки обеспечить интенсив в «бессознательном» состоянии всегда работают на понижение. Только сознательное понимание собственной позиции, собственных возможностей и соотнесение их с производственными и управленческими задачами позволяет освоить необходимые навыки быстро и в максимальном объеме. Аналитический подход в тренинге позволяет участникам видеть не только проблемы, но и свои возможности; требует личной ответственности за выбор и принятие решений; позволяет восстановить контекст работы, расширить представления о профессиональной деятельности.

Поначалу может показаться, что все рассмотренные подходы различаются методами, формами организации учебного процесса в тренинге — количеством методов, или эффективностью методов, или наличием «волшебных методов», или предисторией. Но, поверьте, это не так.

Любой подход к организации и проведению публичной работы с аудиторией, в которой находится еще кто-то, кроме вас, всегда отражает конкретные идеи и интересы: ваши, заказчика, пришедших участников. Здесь все очевидно. Совпадение интересов как минимум двух сторон дает большие шансы на прогнозируемый ход событий и результаты тренинга. Несовпадение интересов служит основной причиной взаимного недовольства и разочарования.

Иными словами, идеи, интересы и предпочтения создают контекст для, собственно, обучения в тренинге. Ценности, идеи и интересы лежат в основе концепции тренинга. Ценности, идеи и интересы определяют задачи. Для того чтобы выбрать подход «по плечу», вам потребуется определиться только с одной вещью.

Вам нужно знать, каковы ваши собственные ценности и интересы. Но, как показывает практика, это самое сложное.