

Дмитрий Григорьев

# Бизнес-тренинг: как это делается

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 377.1:658.5  
ББК 74.374.7:65.29  
Г83

**Григорьев, Д. А.**

Г83 Бизнес-тренинг: как это делается / Дмитрий Григорьев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 288 с.

ISBN 978-5-00057-079-1

В этой книге системно представлена методология разработки и проведения блестящего тренинга, основная цель которого — стать эффективным инструментом развития бизнеса. Автор подробно рассказывает о том, что для этого необходимо, и дает ценные рекомендации для того, чтобы тренинг произвел на слушателей самое благоприятное впечатление, гарантировал развитие их деятельности и достиг максимального практического результата.

Читатели найдут в книге ответы на все вопросы, связанные с бизнес-тренингом, начиная от общих технологических схем до детального рассмотрения методов обучения и примеров игр.

УДК 377.1:658.5  
ББК 74.374.7:65.29

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-079-1

© Григорьев Д. А., 2013  
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Оглавление

---

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>Глава 1. Бизнес-тренинг. Тренер. Аудитория тренинга</b> .....	11
1.1. Бизнес-тренинг .....	11
1.1.1. Смысл, цель и задачи бизнес-тренинга .....	12
1.1.2. Тренинг как технология интерактивного обучения .....	18
1.1.3. Три ипостаси бизнес-тренинга .....	21
1.2. Бизнес-тренер .....	23
1.2.1. Ценностные основания и профессиональная позиция бизнес-тренера .....	24
1.2.2. Роли бизнес-тренера и содержание его деятельности .....	28
1.3. Аудитория бизнес-тренинга, или Что тренеру важно знать об участниках .....	32
1.3.1. Особенности обучения взрослых .....	32
1.3.2. Каналы восприятия информации .....	34
1.3.3. Модель уровней компетентности .....	37
1.3.4. Стили обучения .....	38
<b>Глава 2. Основные технологические схемы бизнес-тренинга</b> .....	47
2.1. Трехсферная модель бизнес-тренинга .....	47
2.2. Как происходит развитие участников в рамках бизнес-тренинга .....	49

2.3. Эмпирическая модель обучения Дэвида Колба и ее применение в практике бизнес-тренинга .....	53
2.4. Структура бизнес-тренинга .....	57
2.4.1. Задачи и содержание установочного блока тренинга .....	58
2.4.2. Задачи и содержание основного блока тренинга .....	61
2.4.3. Задачи и содержание завершающего блока тренинга .....	62

### **Глава 3. Основные процессы бизнес-тренинга**

<b>и управление ими .....</b>	<b>65</b>
3.1. Управление мотивацией участников тренинга .....	66
3.1.1. Схема мотивации на основе «пирамиды потребностей»	
А. Маслоу и ее использование в бизнес-тренинге .....	67
3.1.2. Процессная схема мотивации участников бизнес-тренинга .....	69
3.2. Управление групповой динамикой .....	76
3.2.1. Этапы формирования группы и действия тренера на каждом из них .....	77
3.2.2. Динамика эмоционального состояния группы в ходе тренинга .....	81
3.3. Организация рефлексивного осмысления на бизнес-тренинге .....	83
3.3.1. Рефлексия и ее роль в бизнес-тренинге .....	83
3.3.2. Технологический цикл рефлексии: этапы и действия тренера .....	84
3.3.3. Уровни проработки навыков и представлений участников и содержание рефлексии на тренинге .....	88
3.4. Управление процессом коммуникации на бизнес-тренинге .....	90
3.4.1. Закономерности процесса коммуникации .....	91
3.4.2. Управление процессами понимания и влияния в коммуникации .....	95
3.4.3. Три кита управления коммуникацией .....	96
3.4.4. Техники управления коммуникацией .....	103

### **Глава 4. Методы и техники бизнес-тренинга .....**

<b>4.1. Обзор методов, используемых в бизнес-тренинге .....</b>	<b>122</b>
<b>4.2. Ролевые игры .....</b>	<b>126</b>
4.2.1. Что такое ролевая игра? .....	126
4.2.2. Функции и задачи ролевых игр в бизнес-тренинге .....	127

4.2.3. Типология ролевых игр .....	131
4.2.4. Преимущества и недостатки ролевой игры .....	132
4.2.5. Форматы ролевых игр .....	139
4.2.6. Способы задавания ролей и ситуации в ролевой игре .....	143
4.2.7. Основные этапы разработки ролевой игры .....	144
4.2.8. Технология проведения ролевой игры .....	147
4.3. Управляемые дискуссии .....	153
4.3.1. Форматы организации обсуждения на бизнес-тренинге .....	154
4.3.2. Техники фасилитации. Управление обсуждением в группе .....	162
4.4. Метод кейсов .....	177
4.4.1. Типология кейсов .....	179
4.4.2. Основные этапы разработки кейсов и ситуационных задач .....	181
4.5. Мини-лекции как метод интерактивного обучения. Техники презентации в бизнес-тренинге .....	183
4.5.1. Цели мини-лекций и презентаций .....	184
4.5.2. Что необходимо сделать тренеру для повышения эффективности мини-лекции .....	186
4.5.3. Подготовка мини-лекций и презентаций .....	191
4.6. Техники организации знакомства участников на бизнес-тренинге .....	199
4.7. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы .....	205
4.8. Техники обеспечения обратной связи на тренинге .....	214
4.8.1. Как давать обратную связь участникам тренинга .....	214
4.8.2. Как получать обратную связь от участников тренинга .....	216
4.9. Техники организации обобщения в бизнес-тренинге .....	219
4.10. Техники постановки задач и обработки упражнений в процессе бизнес-тренинга .....	220
4.11. Организация пространства на бизнес-тренинге .....	223
<b>Глава 5. Проектирование бизнес-тренингов:</b>	
<b>основные этапы и действия тренера .....</b>	<b>227</b>
5.1. Определение цели и задач бизнес-тренинга .....	228
5.2. Определение структуры и содержания тренинга .....	235

5.3. Разработка детального дизайна тренинга .....	239
5.4. Завершающие этапы проектирования бизнес-тренинга .....	242
<b>Глава 6. Оценка эффективности тренинга .....</b>	<b>245</b>
6.1. Зачем бизнес-тренеру проводить оценку эффективности и анализ тренингов .....	245
6.2. Модели оценки бизнес-тренинга .....	247
6.3. Содержание оценки бизнес-тренинга .....	251
6.4. Инструменты оценки бизнес-тренинга .....	255
6.4.1. Оценочные анкеты по итогам тренинга .....	257
6.4.2. Тестовые задания .....	263
6.4.3. Механизмы оценки тренинга, предполагающие взаимодействие с заказчиком .....	264
<b>Глава 7. Управление проблемными ситуациями на тренинге ....</b>	<b>267</b>
7.1. Что такое «проблемный» участник и проблемная ситуация на бизнес-тренинге. Принципы работы с «проблемными» участниками .....	267
7.2. Техники управления проблемными ситуациями .....	271
7.3. Типовые проблемные ситуации и управление ими .....	272
<b>Вместо заключения .....</b>	<b>276</b>
<b>Об авторе .....</b>	<b>278</b>

## Предисловие

---

Первой моей мыслью было написать о том, что побудило меня создать эту книгу. Еще я думал сказать в предисловии, для кого она предназначена. Наконец я решил, что неплохо бы в целом охарактеризовать ее содержание.

Чем дальше я старался написать четкий текст предисловия, тем отчетливее приходил к выводу: бизнес-тренер, и начинающий, и опытный, обычно сам знает, что он хочет, и может найти в книге то, что ему нужно.

Поэтому я просто решил свести предисловие к пяти коротким тезисам:

1. Эта книга написана исключительно на основе моего личного опыта: более двадцати лет в проведении тренингов и более пятнадцати лет — программ подготовки тренеров в одиннадцати странах мира.
2. За годы практики я накопил множество разных идей, решений, подходов и приемов, которые и постарался системно изложить. С моей точки зрения, профессионал тем и отличается от специалиста, что для него его деятельность — не просто набор приемов, технологий и инструментов. Профессионал осознает

гораздо более широкий спектр вопросов: ценности профессиональной деятельности, понимание того, какими процессами он управляет, почему использует те или иные инструменты. И, надеюсь, книга поможет начинающим бизнес-тренерам сформировать целостное видение деятельности бизнес-тренера (от общих схем до техник и навыков), а опытным — сравнить мою модель со своими представлениями.

3. В этой книге бизнес-тренинг рассматривается прежде всего как инструмент решения задач развития бизнеса.
4. Мне бы очень хотелось, чтобы в нашей стране было больше бизнес-тренеров, которые осознают и последовательно реализуют свою миссию, а не просто стараются провести удачные тренинги, чтобы заработать денег. Поэтому я посвятил достаточно много времени обсуждению смысла, целей и задач тренинга.
5. Содержание книги разнообразно: есть общие схемы, конкретные приемы и даже примеры игр. Хотя я следовал определенной логике — от общего к частному, — можно начинать чтение с любого места. Надеюсь, вы найдете здесь то, что сможете использовать, и в результате повысите эффективность своей деятельности. Буду рад и благодарен любым комментариям, пишите мне: [Dmitri.A.Grigoriev@gmail.com](mailto:Dmitri.A.Grigoriev@gmail.com).

В завершение хочу выразить благодарность мои коллегам Виталию Матросову, Елене Алешинной, Галине Мороз, с которыми мы совместно разрабатывали и проводили программы подготовки тренеров, а также художникам-дизайнерам Жанне Костиной и Дарье Куликовой за отличные рисунки и схемы. Отдельная благодарность Виталию Гуриновичу за множество ценных советов, которые помогли улучшить содержание книги.



## Глава 1

# Бизнес-тренинг. Тренер. Аудитория тренинга

### 1.1. Бизнес-тренинг

**В**опрос о том, что такое бизнес-тренинг, может показаться теоретическим и малополезным. Действительно, зачем начинающему и тем более опытному тренеру тратить время на его осмысление и обсуждение? Не эффективнее ли сразу перейти к анализу технологий, техник, приемов и инструментов, используемых в практике бизнес-тренера?

Тем не менее важность этого вопроса огромна: от того, как тренер отвечает на него, во многом зависит эффективность используемых им техник и технологий.

Есть известная притча. Трех рабочих, катящих перед собой три одинаковые тачки с камнями, задают один и тот же вопрос: «Что вы делаете?» Они дают три разных ответа. Первый: «Не видишь — камни таскаю»; второй: «Деньги для семьи зарабатываю», а третий: «Храм строю». Очевидно, что их отношение к камням, самим себе, друг другу, своему делу совершенно разное. И эффективность их работы также будет различной.

Даже если тренер не задает себе вопрос о том, что для него значит бизнес-тренинг, и осознанно не отвечает на него, его действия все равно определяются теми представлениями, которые у него сформировались на основе жизненного опыта, наблюдения за тренерами, под влиянием ситуации или в силу каких-либо других факторов.

Ответы на общие вопросы о том, что такое бизнес-тренинг, задают концептуальные и идеологические основания деятельности тренера. Они позволяют подняться в своем профессиональном развитии с уровня специалиста, который просто использует переданные ему технологии, до уровня профессионала, понимающего границы собственной деятельности, ее ценностные основания и способного действовать осознанно.

### 1.1.1. Смысл, цель и задачи бизнес-тренинга

Первый вопрос, который обязан задать себе любой профессионал, — в чем смысл деятельности, которой он занимается. Зачем мы проводим бизнес-тренинги? В чем их предназначение и каковы цель и задачи?

В соответствии с осознанным или неосознанным выбором того или иного ответа тренеры существенно отличаются друг от друга тем, на какой результат они работают, какие технологии используют и каким образом. Два тренера, владеющих одинаковым набором инструментов, в зависимости от понимания целей бизнес-тренинга могут совершенно по-разному оценивать одну и ту же ситуацию на тренинге и принимать разные решения о том, что делать.

Простой пример. Представим, что тренер сталкивается с тем, что участники пассивны в силу отсутствия внутренней мотивации к обучению и развитию. Предположим, это корпоративный тренинг, на который их направило руководство, а сами они не понимают его нужности и значимости. В этой ситуации один тренер может принять решение о том, чтобы вести тренинг более динамично, постарается сделать его более приятным для участников, сделает акцент на групповую динамику и разнообразие методов, добавит юмора в свои презентации. Главной его целью будет провести внешне успешный тренинг и получить положительную обратную связь от участников. Поэтому он постарается избегать острых углов, сложных вопросов о том, почему

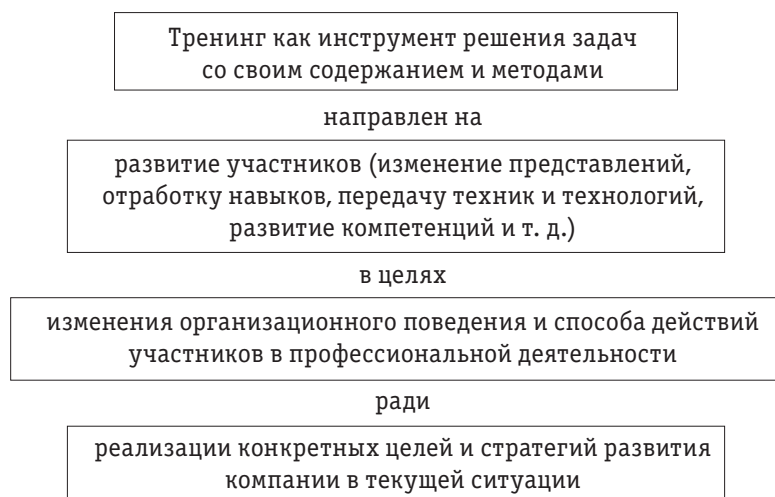
участники не мотивированы к развитию, изменению и достижению целей, поставленных заказчиком. Подтекст этой стратегии прост: «Мы тут вместе оказались, я вас не напрягаю, и вы войдите в мое положение; давайте просто весело проведем время». Другой будет работать над мотивацией участников и стараться показать, что предлагаемые изменения выгодны для них. Ему также, возможно, придется добавить динамики, разнообразить методы и т. д., но акцент и содержание его работы будут совершенно иными. Разница в целях: для одного важны только субъективная удовлетворенность участников и внешние проявления успеха, для другого — реальное изменение поведения и действий сотрудников (задачи, озвученные заказчиком).

Каждый бизнес-тренер сам для себя отвечает на вопрос о смысле своей деятельности. Ответ во многом зависит от личностных ценностей и личных целей. Главное — осознавать последствия.

Тем не менее мне бы хотелось поделиться своими ответами, поскольку я верю, что именно они помогают сделать тренинг эффективным инструментом развития бизнеса.

Итак, **бизнес-тренинг — прежде всего инструмент, средство решения тех или иных задач развития бизнеса, деятельности компании-заказчика.**

И это отражено во вполне определенной логической структуре целей и задач тренинга:



Проиллюстрирую эту схему на примере.

Предположим, компания-заказчик хочет повысить качество обслуживания клиентов. Допустим, что стратегия достижения этой цели — внедрение новых стандартов сервиса. Тогда на следующем этапе нужно определить, насколько и каким образом успешная реализация этой стратегии зависит от человеческого фактора — сотрудников компании и их действий. Здесь есть три ключевых вопроса:

1. Какое организационное поведение должны демонстрировать сотрудники; как действовать, чтобы задача по повышению качества сервиса была выполнена?
2. Что сейчас сотрудники компании делают не так?
3. Почему сотрудники в настоящий момент не действуют так, как необходимо для максимально эффективной реализации задачи?

Ответы на первые два вопроса позволяют определить цель работы с персоналом: каких действий необходимо добиться от сотрудников.

Например, заказчик ожидает полного соблюдения новых недавно внедренных стандартов сервиса, и, проведя анализ, мы можем сказать, какие конкретно составляющие стандарта недостаточно выполняются сотрудниками, то есть какие их действия в настоящий момент ему не соответствуют.

Третий вопрос помогает понять ситуацию и причины недостаточно эффективных действий сотрудников, а также определить, поможет ли тренинг как инструмент решить эту задачу. Например, если сотрудники не знакомы со стандартом или не имеют тех или иных навыков для его реализации, тренинг будет для них очень полезен. Сложнее, если они не думают, что выполнять стандарт необходимо, или считают отдельные его элементы неэффективными, или вообще не мотивированы прикладывать усилия и по сути саботируют внедрение новых стандартов сервиса. В этом случае тренинг должен включать существенный мотивационный компонент. Но даже тогда, скорее всего, менеджменту компании-заказчика потребуются принять дополнительные меры, направленные на развитие системы мотивации, управления, корпоративной культуры и т. д.

Следующий шаг по результатам проведенного анализа — постановка четких задач, определение того, каких конкретно изменений в сознании и эмоционально-мотивационной сфере участников нужно достичь в рамках тренинга: какие ценностные установки, предметные представления и компетенции должны быть сформированы, какие технологии переданы, какие техники отработаны, какие компетенции развиты.

На последнем шаге необходимо разработать программу тренинга в соответствии с поставленными целями и ситуацией участников.

В рассмотренном выше примере я постарался проиллюстрировать логическую структуру целей и задач бизнес-тренинга:

- актуальная цель и стратегия бизнеса (развитие сервиса путем внедрения новых стандартов);
- цель тренинга (соответствие действий сотрудников новым стандартам);
- задачи тренинга (достижение изменений в сотрудниках: развитие компетенций, разрушение стереотипов, мотивация к внедрению стандартов и т. д.);
- реализация конкретной программы тренинга, направленной на решение обозначенных выше целей и задач.

Теперь представим ситуацию: бизнес-тренер в своем мышлении и действиях отрабатывает только часть этих уровней целей и задач. Проанализируем, как это отразится на качестве тренинга.

Например, он просто проводит тренинг по определенной программе и не стремится к конкретному результату. Его ответ на вопрос: «В чем цель данного тренинга?» — будет звучать примерно так: «Провести удачный тренинг». Тогда он способен осознанно и целенаправленно работать только на один тип результата: чтобы участники остались довольны тренингом.

Если участники не мотивированы к развитию, изменению своей деятельности, тренер будет стараться, чтобы им понравился и он сам, и процесс тренинга. А это вовсе не гарантирует практического эффекта, скорее наоборот.

Но предположим, что группа мотивирована и тренеру удалось получить обратную связь от участников. Получилось сосредоточиться

на их ожиданиях, дать то, что им необходимо, и в итоге добиться их удовлетворенности. Даже в этом случае возникает целый ряд вопросов и сомнений в эффективности бизнес-тренинга:

- Есть ли уверенность в том, что именно эти темы нужно было рассмотреть для формирования необходимых компетенций, усиления навыков и т. д.? Именно эти компетенции необходимо было формировать, именно эти технологии передавать участникам для решения бизнес-задач компании? Или участники на самом деле мотивированы решать свои задачи, отличные от поставленных заказчиком, и успешно увели тренера в сторону?
- Даже если тренинг направлен на развитие навыков участников в нужном для заказчика направлении, есть ли уверенность, что формирование именно этих компетенций будет достаточным для изменения организационного поведения\* и профессиональной деятельности сотрудников в нужном направлении в соответствии с ситуацией, целями и стратегией развития бизнеса?

Вторая возможная ситуация — тренер четко осознает, каких изменений в компетенциях участников он хочет достичь. Тогда он устраивает тренинг таким образом, чтобы добиться своей цели. Его ответ на вопрос о задачах будет примерно следующим: «участники должны в результате тренинга получить..., понять..., научиться..., развить..., сформировать..., овладеть...». Он выбирает соответствующую программу, методы и может оценить в ходе тренинга, насколько эффективно формируются необходимые компетенции у участников. Такой тренер не просто ориентируется на субъективную оценку участниками бизнес-тренинга — он может целенаправленно работать на конкретный результат: изменение представлений и навыков; разрушение стереотипов, мешающих эффективной деятельности; формирование необходимых ценностных оснований профессиональной деятельности; развитие компетенций.

И даже в этом случае остаются вопросы. Разве развитие компетенций — самоцель бизнес-тренинга? Где гарантии, что развитие именно

---

\* Под организационным поведением здесь понимается способ действий при осуществлении профессиональной деятельности и/или взаимодействии с другими сотрудниками.

этих компетенций позволит участникам быть более эффективными и способствовать реализации стратегии и целей компании-заказчика? Тренер очень часто может давать людям интересную информацию, развивать компетенции в целом полезные, но далеко не всегда связанные с непосредственным решением актуальных задач заказчика.

Наконец, третья ситуация: тренер в качестве ключевой цели видит изменение организационного поведения участников, причем не любое, а такое, которое непосредственно требуется для более эффективной реализации стратегии и целей компании-заказчика. Тогда он, проектируя и проводя конкретный бизнес-тренинг, стремится к этому. Ему также потребуется развивать компетенции участников, но это будет лишь средством, а не самоцелью.

Таким образом, исходя из представленной выше модели, проектирование и проведение эффективного бизнес-тренинга предполагает, что он направлен на решение конкретных задач компании-заказчика путем изменения организационного поведения и способов реализации профессиональной деятельности участников — сотрудников данной компании. Причем для осуществления этих целей необходимо достичь изменения в их сознании: сформировать определенные представления, усилить навыки, передать технологии, сформировать или развить определенные компетенции и т. д.

Резюмируем ответы на вопрос о смысле, целях и задачах бизнес-тренинга:

- 1. Смысл бизнес-тренинга — в решении конкретных задач по развитию бизнеса.**
- 2. Цель бизнес-тренинга — в конкретном изменении организационного поведения, развитии профессиональной деятельности участников как сотрудников конкретной компании.**
- 3. Задачи** каждого конкретного тренинга непосредственно вытекают из его целей и представляют собой четкое видение: какие конкретно **изменения в сознании и эмоциональной сфере участников** должны произойти в ходе тренинга, чтобы их организационное поведение и профессиональная деятельность изменились. А именно — какие технологии должны быть отработаны, какие навыки развиты, какие представления сформированы.

## 1.1.2. Тренинг как технология интерактивного обучения

Тренинг ассоциируется не со скучными лекциями, а с активными формами обучения: ролевыми играми, ситуационными задачами, бизнес-симуляциями, групповыми обсуждениями. Иными словами, формами обучения, требующими активного взаимодействия участников между собой и с тренером. В западной и российской литературе, посвященной технологиям проектирования и проведения тренингов, такой подход называется интерактивным.

Интерактивный подход в обучении часто понимается начинающими тренерами просто как использование так называемых активных методов обучения, в которых высока вовлеченность участников (групповые дискуссии, игры и т. д.). Такое формальное понимание приводит к выхолащиванию самой сути интерактивного подхода, а также существенному снижению эффективности тренингов в целом и использования активных методов обучения в частности.

Основа концепции интерактивного подхода в обучении — **акцент на потребности обучающихся: тренинг становится решением их задач**. Он ориентирован на участника, а не на тренера. Это значит, что тренер сосредоточен на том, чему хочет научиться участник, какие навыки желает развить, а не на том, чему он сам хочет научить. Такой подход требует от тренера постоянного внимания к участникам, их ситуации и потребностям, постоянной рефлексии, направленной на то, чтобы увидеть происходящее глазами участников.

Важно отметить вторую принципиально важную, сущностную характеристику интерактивного подхода в обучении: **вовлечение участника тренинга как партнера в процесс поиска решения его задач**. Участник не может быть пассивным иждивенцем, которому тренер должен все предоставить. Интерактивный тренинг организован так, что участник ставит свои задачи и решает их с помощью ресурсов, предоставляемых тренером.

Малкольм Ноулз\*, один из известных американских экспертов по андрагогике\*\*, подчеркивает, что при интерактивном обучении тренеру

\* Knowles M. The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy. Cambridge: The Adult Education Company, 1980.

\*\* Андрагогика (от греч. «взрослый человек» + «вести») — наука о специфических закономерностях освоения навыков и умений взрослыми и особенностях работы профессионального педагога в этой области. Термин введен в 1833 г. историком педагогики А. Каппом. *Прим. ред.*



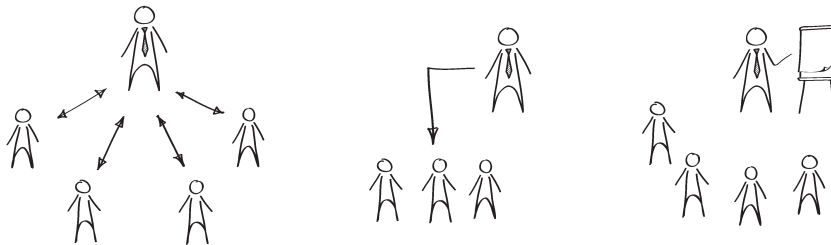
важно создать ситуацию, когда ответственность лежит прежде всего на обучающихся и тренер не учит, а помогает им учиться самим.

Однако мы говорили выше, что основной смысл бизнес-тренинга — в решении задач развития бизнеса. Так на что должен ориентироваться тренер? На ожидания, задачи участников? Или на задачи, поставленные заказчиком? Как тренинг может одновременно решать и задачи участников, и задачи заказчика?

**Выход состоит в том, чтобы участники воспринимали задачи развития компании как свои собственные.** Поэтому активное вовлечение участников в тренинг, их мотивация к повышению профессионализма и улучшению личных навыков в целях развития компании, в которой они работают, становится важнейшей задачей тренера.

В связи с этим отметим опасное заблуждение тренеров. На тренингах для тренеров при обсуждении вопроса о том, в чем заключается работа участников, я часто прошу их схематично изобразить, как они понимают суть бизнес-тренинга. Кстати, вы тоже можете прямо сейчас нарисовать свой вариант.

Среди начинающих тренеров очень распространены вот такие рисунки:



Их авторы воспринимают участников как сосуды, которые нужно наполнить знаниями, навыками, представлениями, компетенциями и т. д. При таком подходе, независимо от используемых методов, количества и качества обратной связи, высок риск того, что участники станут пассивными иждивенцами, которые ждут, что тренер решит их проблемы. А если они изначально не мотивированы к обучению, развитию и решению задач компании, поставленных руководством, риск того, что они в лучшем случае только внешне вовлекутся в процесс, возрастает в геометрической прогрессии. И это произойдет потому,

что сам тренер ставит их в такую ситуацию, зачастую не осознавая этого, просто следуя своим стереотипам!

Наконец, при интерактивном подходе принципиально **важно, чтобы тренер реализовывал в своей деятельности собственные ценности и основанные на них цели и задачи.** В противном случае высока вероятность выгорания тренера, утраты мотивации к постоянному саморазвитию, формирования отношения к своей деятельности просто как к способу зарабатывания денег.

Таким образом, **интерактивный подход означает, что тренер обязан увязать решение задач бизнеса (заказчика), непосредственных клиентов (участников) и собственное видение, вытекающее из его личной миссии как профессионала.**

Схема Боба Пайка\* представляет эффективный тренинг в виде «табуретки», устойчивость которой придает опора на три «ножки»: задачи заказчика, участников и тренера.



Таким образом, **бизнес-тренинг — форма интерактивного обучения, направленная на развитие тех ценностей, установок, мотиваций и компетенций, которые позволяют сотрудникам эффективно решать бизнес-задачи, важные для развития компании.**

Опираясь на концепцию интерактивного подхода к обучению и развитию взрослых, в рамках тренинга можно сформулировать набор

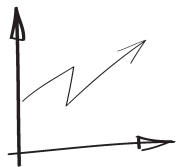
\* Боб Пайк (полное имя — Robert William Pike) — известный тренер, специализирующийся в подготовке тренеров, фасилитаторов и коучей. Глава и основатель Bob Pike Group в Миннеаполисе, США.

основных требований к деятельности бизнес-тренера и, соответственно, к тем компетенциям, которыми он должен обладать. Итак, бизнес-тренер при разработке и проведении тренингов должен быть способен:

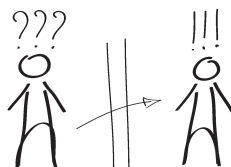
- совместно с заказчиком и с учетом ситуации участников сформулировать цель и задачи тренинга как инструмента решения бизнес-задач компании;
- спроектировать тренинг как инструмент решения поставленных целей и задач;
- обеспечить мотивацию к активному участию в тренинге, развитию деятельности и решению бизнес-задач компании-заказчика;
- обеспечить образовательный и развивающий эффект, ожидаемый от тренинга, посредством эффективного использования интерактивных методов и технологий обучения;
- применять необходимый набор навыков и способностей, позволяющих ему эффективно использовать интерактивные методы и технологии.

### 1.1.3. Три ипостаси бизнес-тренинга

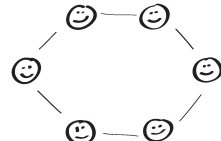
Вспомним рисунки, сделанные участниками тренингов для тренеров. Характерно, что часто даже в одной группе участников рисунки существенно различаются:



1. решение задачи



2. развитие



3. конструктивное взаимодействие

Эти три варианта описывают разные понимания сути бизнес-тренинга и разное восприятие тренером участников. Причем каждый рисунок отражает важную составляющую бизнес-тренинга. Таких составляющих в каждом тренинге по меньшей мере три.

Во-первых, тренинг — инструмент решения бизнес-задач компании-заказчика (акцент на это сделан в п. 1 рисунка на с. 21). Тогда его участники — прежде всего сотрудники компании, и перед ними стоят определенные задачи, ради которых был заказан тренинг. В этом случае для тренера наиболее важны следующие вопросы:

- Насколько хорошо участники как сотрудники компании-заказчика понимают стоящие перед ними задачи? Если понимание недостаточно четкое, как его сформировать?
- Насколько участники мотивированы к решению этих бизнес-задач и за счет чего можно повысить их мотивацию?
- Рассматривают ли участники тренинг как инструмент решения этих задач?
- Ставят ли участники личные цели на тренинг в рамках решения бизнес-задач компании?
- Позволяют ли содержание и методы тренинга решить задачи заказчика?

Во-вторых, тренинг обеспечивает возможность профессионального роста участников (п. 2 рисунка на с. 21). И действительно, можно ли говорить об эффективном тренинге как инструменте решения бизнес-задач, если его участники не ориентированы на собственное профессиональное развитие?

В этом случае тренер воспринимает участников как профессионалов, сталкивающихся с определенными задачами, ситуациями, проблемами и вопросами и ищущих максимально эффективные способы действия. Тогда для него существенными будут такие вопросы:

- Ставят ли участники для себя цели по собственному профессиональному росту, видят ли они направления своего развития как профессионалов? Если нет, как организовать целеполагание на тренинге?
- Рассматривают ли участники тренинг как возможность решить задачи личного профессионального роста и развития?
- Позволяют ли содержание и методы тренинга решить актуальные задачи профессионального развития участников?

В-третьих, тренинг — рабочий групповой процесс, максимально учитывающий весь спектр потребностей участников (п. 3 рисунка на с. 21). Такое понимание также важно для построения целостного эффективного процесса тренинга: участники — личности со своими целями и потребностями, эмоциями, переживаниями и качествами. Тренинг всегда подразумевает не одного и даже не двух-трех, а группу участников, и обучение будет эффективнее, если группа работает результативно. В этом контексте для тренера важны следующие вопросы:

- Насколько стиль тренера и само построение тренинга учитывают весь спектр возможных потребностей участников начиная с базовых (например, удобные стулья и проветриваемость помещения) и заканчивая потребностями в уважении, принятии, самореализации?
- Насколько тренер умеет наладить адекватную работу с различными типами участников, в том числе с акцентуированными личностями?
- Насколько стиль и программа тренинга учитывают закономерности групповой динамики и позволяют наладить эффективную групповую работу?

**Эффективность бизнес-тренинга во многом зависит от того, насколько тренер способен удерживать баланс между ориентацией на решение задач компании-заказчика, личностный рост и развитие участников, формирование комфортной атмосферы и четкого рабочего процесса.**

## 1.2. Бизнес-тренер

Можно долго спорить, что важнее: искусство и компетентность тренера или хорошие, практичные, эффективные материал и программа тренинга? И то и другое принципиально важно и вместе гарантирует результативный тренинг.

Многие компании, имеющие штат внутренних тренеров, разрабатывают детальные описания программ, надеясь повысить качество тренингов. Безусловно, хороший материал во многом определяет

эффективность тренинга. Но следует учесть, что хороший профессионал за счет умения выстроить эффективный образовательный процесс может провести вполне успешный тренинг, дающий практический результат для участников, не обладая существенными профессиональными знаниями по тематике. И наоборот, плохой тренер может разрушить хорошую программу с качественным материалом.

В этой главе будут обсуждаться две группы вопросов.

Прежде всего это профессиональная позиция тренера, выражающаяся в его отношении к аудитории и тренингу через его действия. Мы обсудим целый ряд вредных профессиональных стереотипов и установок, существенно снижающих эффективность бизнес-тренинга.

Во-вторых, классификация ролей, которые играет бизнес-тренер. Разные роли предполагают различное содержание его профессиональной деятельности. Каждая из них помогает тренеру решать свою группу задач. Тренеру важно выявить те роли, которые ему ближе, и те, которые ему даются с трудом, знать свои сильные и слабые стороны.

### 1.2.1. Ценностные основания и профессиональная позиция бизнес-тренера

Любая деятельность строится на определенных ценностных основаниях. Деятельность бизнес-тренера не исключение. Она связана с развитием других людей, и тренер сам должен демонстрировать в своих действиях определенные ценности. Иначе он будет выглядеть неконгруэнтно: его слова будут расходиться с действиями, и участники не смогут ему верить.

Каковы же ключевые профессиональные ценности бизнес-тренера?

Во-первых, **ценность развития**. Если тренер остановился в своем профессиональном росте, не старается осмысливать собственную деятельность и постоянно улучшать используемые методы, то как он может требовать изменений действий и поведения от участников?

Во-вторых, **ценность личности**, вера в способности человека. Изменения всегда связаны с преодолением. Если тренер не будет верить в участников, их способность быть лучше, действовать эффективнее, ему будет сложно мотивировать их к изменениям.

В-третьих — **открытость, честность и уважение**. Без этого на бизнес-тренинге практически невозможно построить эффективную коммуникацию и создать благоприятную рабочую атмосферу.

Открытость предполагает внимание к мнениям участников, стремление понять их позицию, видение, точку зрения.

Уважение означает признание за другим человеком права на собственную точку зрения и выбор действий. Уважительное отношение — всегда позиция равного, отношение «сверху вниз» разрушает его. Это не значит, что тренер должен соглашаться с любым мнением участников или принимать любые их действия. Он будет отстаивать и продвигать ту точку зрения, которую считает наиболее эффективной, однако должен делать это с позиции равного, вместе с участниками искать наилучшее решение.

Ценность честности априори означает, что тренер не врет ни себе, ни участникам. Например, многие начинающие тренеры боятся признать, что не знают ответа на тот или иной вопрос или не владеют той или иной методикой. Но такое признание не приведет к негативному результату, если тренер способен организовать продвижение группы к решению задачи. Он не обязан знать все ответы на все вопросы. Но если участники поймут, что тренер юлит и неоткровенен, они перестанут ему доверять.

В-четвертых, **ориентация на результат**. Как уже говорилось выше, цель бизнес-тренера — не просто провести тренинг и даже не понравиться участникам, а достичь конкретных результатов по решению бизнес-задач компании-заказчика. Если тренер не будет следовать цели, где гарантия, что ее будут придерживаться участники?

Для прояснения профессиональной позиции бизнес-тренера хотелось бы разобрать несколько стереотипов и вредных установок по отношению к тренингу и аудитории.

Бизнес-тренеру не следует:

- **считать, что у него нет своей миссии и собственных задач**, а его цели сводятся только к зарабатыванию денег. Это может привести к профессиональному выгоранию и превращению в ремесленника, который штампует тренинги, а впоследствии — к прекращению профессионального роста со всеми вытекающими последствиями в виде формального отношения к своей деятельности и падения эффективности.

Бизнес-тренеру, как и любому другому профессионалу, важно наличие нематериальной мотивации и осознание смысла своей деятельности;

- **считать, что он обладает неким важным знанием, которое надо донести до участников**, не учитывая их ситуацию, интересы, цели и задачи. Тогда тренер будет поневоле воспринимать участников как «сосуды знаний и навыков, которые надо наполнить», и навязывать им свой материал. Высока опасность стать неситуативным. Чтобы избежать этого, тренеру важно при проектировании и проведении тренингов постоянно задавать себе вопросы: «А нужно ли участникам то, что я хочу им дать? Как именно они смогут это использовать в своей практике?»;
- **ориентироваться только на свой опыт, знания, теорию, идеальные представления**, а не на реальность, задачи и условия компании-заказчика и ситуацию участников. Это типичная ошибка тренеров и консультантов, которые верят в свои идеальные представления и хотят навязать их заказчику из благих побуждений. К сожалению, зачастую идеальные модели не подходят к ситуации и возможностям заказчика. Это может привести к тому, что на тренинге будут найдены идеальные варианты решения задач, а не подходящие для данной компании-заказчика и участников. Тренеру и консультанту важно помочь компании найти реально работающее решение, и далеко не всегда оно оказывается идеальным;
- **оценивать участников**. Если тренер считает, что есть «плохие» и «хорошие» участники, он не справится с проблемными ситуациями или сам создаст их. Побочный эффект такого отношения — эмоции по отношению к участникам, в том числе негативные. Это обязательно скажется как минимум на его невербальном поведении, затем на атмосфере тренинга и в конечном итоге неизбежно приведет к снижению эффективности. К этой же группе вредных установок относятся еще две. Во-первых, негативизм тренера. Эффективный тренер всегда оптимистичен, он должен воодушевлять участников на поиск решения их задач. Во-вторых, эгоизм тренера, чувство собственного превосходства и его демонстрация. Тренер не должен



даже в мыслях ставить себя выше группы и/или отдельных ее участников и тем более рассматривать тренинг как возможность самоутвердиться и поставить обучающихся в неловкое положение. Участники будут недовольны, если содержание не соответствует их интересам или материал подан плохо. Но они никогда не вернуться к вам, если ваше поведение унижает их, вы равнодушны или смотрите на них свысока;

- **формировать предварительное мнение и сразу действовать на основе одних предположений, не проверяя их.** Это могут быть гипотезы об аудитории, заказчике, продукте, ситуации, регионе — о чем угодно. Чтобы быть ситуативным, тренеру необходимо делать выводы только на основе проверенных фактов, происходящих на тренинге «здесь и сейчас», а не опираться на допущения, сделанные на основе своего предыдущего опыта или навязанные информационной средой. Причем проверка фактов всегда должна осуществляться в рамках обратной связи с участниками;
- **выделять из группы участников, уделять внимание не всей группе, а отдельным ее членам.** Эта типичная подсознательная установка мешает многим начинающим тренерам и ярче всего проявляется в сложных, проблемных ситуациях, когда один или несколько участников теми или иными действиями привлекают к себе внимание. Характерная ошибка тренера в таком случае — сосредоточиваться на этих участниках. Бизнес-тренер должен, во-первых, всегда помнить о задаче бизнес-тренинга, во-вторых, работать с аудиторией в целом. Так, например, если в группе есть чересчур активный участник, который постоянно высказывает свои мысли, можно перефразировать его идеи и обратиться к группе с вопросом — считают ли они это правильным или нет и почему; важно ли обсуждать этот вопрос или целесообразнее двигаться дальше по программе и т. п.;
- **пользоваться одним и тем же материалом** на протяжении долгого времени. Тренер должен быть в курсе текущей ситуации в предметной области и постоянно обновлять содержание своих тренингов.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

