

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ	5
БЛАГОДАРНОСТИ	7
ВВЕДЕНИЕ	9
ГЛАВА 1. ПРОФЕССИЯ — ТРЕНЕР	13
ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ В ТРЕНИНГЕ	33
ГЛАВА 3. ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ ТРЕНИНГ	59
ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ ТРЕНИНГА	81
ГЛАВА 5. МЕТОДЫ В ТРЕНИНГЕ	107
ГЛАВА 6. ЛОГИСТИКА ТРЕНИНГА	161
ГЛАВА 7. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА	181
ГЛАВА 8. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА В ТРЕНИНГЕ	197
ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА	227



## ПРЕДИСЛОВИЕ К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ

Трудно поверить, но с момента первого выхода книги «Тренинг для тренеров на 100%: секреты интенсивного обучения», прошло уже десять лет. И уже больше 15 лет мы в тренерской профессии. На наших глазах становились популярными и исчезали методики и подходы. Наши ученики начинали, продолжали, меняли тренерскую карьеру. Неизменно одно. Навыки и знания проектного подхода в тренинге, а именно об этом книга, которую вы держите в руках, остались эффективными и надежными для реализации любой деятельности: от учебной до управленческой.

Эта книга — проверенное лекарство от тренерских неудач, сомнений, разочарований. Простота и универсальность методики открывает перед вами самые широкие перспективы развития личной практики. Вы делаете тренинг как проект, анализируете ситуацию, ставите задачи, выбираете методы и делаете программу, учитываете ряд значимых деталей и, ву-аля, ваш тренинг готов.

Вас слушают и записывают. Вами восхищаются. Ваше появление в учебном классе — всегда событие, которого ждут.

Ваша награда — счастливые и обученные участники. Ваше удовольствие — востребованность и аплодисменты. Ваша ответственность — соблюдение условий проектного подхода в подготовке тренинга и готовность нести разумное-добро-е-вечное по всем направлениям бизнес обучения.

Мы не снижаем планку. Мы не становимся проще с приходом гаджетов, телефонов и прочих фонов. Мы по-прежнему считаем, что главный рабочий инструмент тренера — голова. Сначала вы думаете, потом говорите. И никак иначе. Если вы пытаетесь транслировать, не подумав, то море разочарований, безвременно оконченных карьер и слез непонимания в подушку, ждут вас. Но это — не наши методы.

Наши методы — это взвешенный адекватный анализ, подготовленная программа, учет всех организационных и корпоративных возможностей и ограничений. Вы держите в руках книгу, после прочтения которой, у вас есть все шансы стать звездой в области тренинга и консалтинга. Вы держите в руках «золотой ключик» тренерского развития. Читайте внимательно. Обращайте внимание на детали, после — пишите авторам и задавайте дополнительные вопросы. Потому что вопросы у тренера-звезды должны быть всегда. Вопросы — это показатель понимания, интереса и владения предметом.

Мы рады быть классикой и держать высочайший стандарт тренерского обучения с 1999 года. Это — наша гордость и наша ответственность перед вами, дорогие читатели.

С любовью от авторов!

*Мария Чуркина,  
Наталья Жадько*

## БЛАГОДАРНОСТИ

Написать книгу — это большой подарок судьбы. Шанс. Удача. Стечение обстоятельств, умноженное на упорство и силу воли. Но всегда есть специальное условие, которое делает задуманное возможным.

Это поддержка. Причем поддержка самых разных людей. Людей, которых мы знаем много лет и с которыми познакомились недавно. Людей, без помощи которых эта книга вряд ли бы состоялась. Поэтому мы выражаем искреннюю признательность всем, кто нас поддерживал и верил.

Благодарим Марьяну Михайловну Безруких — большого ученого, руководителя, популярного автора и очень щедрого человека — за личный пример и совет: «Если ты хочешь говорить, и тебе есть что сказать людям — пиши книгу!» И еще за безусловную любовь, которая дает огромную силу и веру в себя.

Благодарим Александра Николаевича Чуркина, друга и наставника, неиссякаемый источник нашего вдохновения. Образец стойкости духа, марафонец и философ, Александр Николаевич своим примером снова и снова побуждает нас

к новым свершениям. В современном английском языке все это квалифицируется как the real coach. Поэтому «идти и не падать», «мелочей не бывает», «простых здесь нет» — основные заповеди тренерской работы — соблюдаются нами неукоснительно.

Огромная благодарность Олегу Доброхвалову и Азару Григоряну, руководителям Издательского торгового дома «КноРус». Мы никогда не думали, что в современном бизнесе есть такие люди. Но они есть. Проявив поразительную широту кругозора, открытость и доверие, Азар Феликсович и Олег Сергеевич сделали все возможное, чтобы эта книга была написана. Примите наше искреннее восхищение и самые теплые слова благодарности.

Мы от всей души благодарим издательство «Альпина Паблишер» и лично Сергея Турко. Взаимопонимание, обоюдный интерес к теме, профессиональная солидарность и уважение позволили выполнить задуманное в самые короткие сроки.

Отдельная благодарность нашим семьям, друзьям и коллегам. Спасибо!

*Мария Чуркина,  
Наталья Жадько*

## **ВВЕДЕНИЕ**

Всем известно, что введение в книге пишется после того, как она написана. Когда финальные правки сделаны. Когда структура сложилась окончательно. В общем, когда самим авторам, наконец, все становится известно: основные мысли, ключевые идеи, количество глав и страниц. Единственная постоянная в мире переменных написания книги — это замысел.

### **Про замысел**

Обычно история старательно замалчивает обстоятельства, при которых у автора или группы лиц, как в нашем случае, возникает идея написать книжку. Пожалуй, мы тоже не сможем указать время, день, час, регион и погоду. Но условия назовем.

Первое условие: невозможность продолжения движения по заданному течению. Уверены, вам тоже знакомо это состояние: сначала вы осваиваете новую профессию, потом радуетесь тому, что все получается, потом возникают первые (а вскоре и регулярные) нестыковки. Вы упираетесь в настоящую стену противоречий, подходов, мнений, результатов. Вы задумываетесь, что делать дальше. Продолжать движение?

Ждать помощи извне? Сделать остановку? Найти в себе амбиции, уверенность и авантюрный задор, для того чтобы увидеть все со стороны, оценить обстановку и, возможно, предложить другое решение?

Поэтому одно из условий появления любой книги — это другое решение. Это всегда ваше решение.

Второе условие тоже очень простое. Это обязательное доверие к себе. К собственному опыту. К собственному мнению, собственным результатам.

И, наконец, третье условие — усилия. Пожалуй, других условий и нет.

## **Про авторов**

Так получилось, что на протяжении последних десяти лет мы с небольшим перерывом на административную работу занимались только тренингами. Были участниками, сами организовывали и проводили тренинги, адаптировали тренинги, разрабатывали программы тренингов. И теперь мы продолжаем работать при очень разных обстоятельствах. В торжественной обстановке и скромных условиях. С аудиторией от 100 до пяти человек. В многодневных марафонских программах и сжатом стандарте двухдневных тренингов. Снимаем обувь и одежду при таможенном осмотре в «Домодедово». Без отчаянья реагируем на специфику отечественного сервиса. Ведем переговоры с любыми заказчиками. Управляем групповой динамикой. Поэтому в основе книги лежит наш опыт: наши наблюдения, ошибки и достижения.

## **Про теорию и практику**

Принято считать, что в книге есть теория, если треть объема — пересказ достижений профессиональной мысли за последние 100 лет. В тренинге — за последние 50. Однако в книге вы не найдете привычной любви к библиографическим спискам. Мы не планировали удивить вас эрудицией. Но это вовсе не означает, что теоретических оснований здесь нет.



Теоретическое основание есть — это проектный подход. Другими словами, мы относимся к любому тренингу как проекту: ставим цель, определяем задачи, управляем результатами на ограниченном пространстве и в определенное время. Такое отношение позволяет видеть его конечность и целостность. Именно поэтому важная роль в книге отводится принципам проектной работы в тренинге и подготовке тренера.

## **Для кого эта книга**

Эту книгу мы писали для тех, кто зарабатывает тренингом себе на жизнь. Прежде всего, конечно, для вас, тренеры. Опытные тренеры узнают себя, свои ситуации, получают наши предложения и рекомендации. Начинающие тренеры тоже не останутся без внимания. Специально для вас — представление о тренинге как проекте, подводные камни, трудные ситуации. Предложения и решения.

Мы будем рады увидеть среди наших читателей тех, кто по долгу службы занимается краткосрочным обучением: менеджеров по персоналу, тренинг-менеджеров, руководителей, преподавателей. Из книги вы узнаете о возможностях и ограничениях тренинга в работе с персоналом. Здесь же найдете ответ на вопросы: стоит ли учить, чему учить, с каким результатом учить. Кроме того, руководители найдут широкие возможности применения методов тренинга в управлении персоналом.

Мы уверены, что чтение окажется для вас интересным и полезным. Позволит увидеть свою работу со стороны. Подарит новые идеи и представления о тренинге. Обеспечит профессиональный диалог. Откроет новые карьерные перспективы. Но самое главное — вы сможете подготовить свою программу, определить условия и провести тренинг самостоятельно.

*Удачи!*



# ГЛАВА 1. ПРОФЕССИЯ — ТРЕНЕР

## В ЧЕМ СУТЬ?

Однажды в нашем офисе зазвонил телефон. Программой тренинга для тренеров интересовалась клиентка. Наш разговор длился полчаса. Мы подробно рассказали про метод, условия, подход, 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 пяти–семи 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 пе-

редачи 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»).

## НАЙДИ ШЕСТЬ ОТЛИЧИЙ

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, что 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 незамедлительно. Но переход тренера в процессе тренинга в позицию эксперта имеет свои особенности. С одной стороны, отраслевая компетентность всегда выглядит убедительно и привлекательно 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. 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 ин-

формационный массив призван снять самый болезненный вопрос — о наличии у преподавателя опыта работы в предметной сфере или, на худой конец, собственных представлений о реальной практике.

## **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 нее. 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 деятельности.

## **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 индивидуальном 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 (уст. — 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.



## 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 «Тренер в контексте профессий»

№	Позиция	Сходство	Отличие
1	Эксперт	Знание проблемных ситуаций, которые требуют экспертного заключения	Время для принятия решения, отсутствие публичной работы
2	Преподаватель	Навыки презентации, эрудиция, содержание обучения, контакт с аудиторией	Трансляция знаний
3	Психолог	Работа с группой	Решение проблем личности
4	Консультант	Решение сходных задач	Отсутствие публичной работы
5	Тренинг-менеджер	Знание предмета, владение методиками, определение приоритетов в обучении	Организация учебного процесса
6	Руководитель	Необходимость принимать решения и давать рекомендации	Право принятия окончательного решения и внедрение результатов тренинга в деятельность компании

## РОЖДЕННЫЙ ТРЕНЕРОМ

Сегодня в тренеры приходят двумя путями. Из теоретиков в практики, после получения психологического, педагогического, управленческого и прочих дипломов, защиты диссертации, MBA 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 эпитафии 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 пороху», в тренинге делать нечего. Важен опыт. Даже 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. Однажды 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 жан-

ра с большим трудом подбирали фразы, чтобы выразить свои мысли и дать комментарий. Так, не найдя антонима к слову «серьезный», недогнувшей рукой тренер вывел на флипчарте «серьезный — *стебующийся*».

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 андрологии. 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.

## **ДЖЕНТЕЛЬМЕНСКИЙ НАБОР**

### ***Образование***

Дискуссии относительно образования тренера избыточны. Очевидно, оно должно быть. В отечественной традиции высшее образование — минимально допустимое условие для пропуса «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 — непрерываемая 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.

К одному из ключевых тренерских навыков отнесем умение определить возможность достижения цели тренинга. С самого начала от вас потребуется честное понимание того, что может тренинг и где тренинг бессилён. 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 способность 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 немного.

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 приходится 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,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)