

ГУЛИ БАЗАРОВА

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ ТРЕНИНГА

Конструктор для тренера



Издательство «Олимп-Бизнес»

Москва, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО АВТОРА	7
ВВЕДЕНИЕ	9
ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПТЫ ТРЕНИНГА	16
Понятие «бизнес-тренинг».	16
Метафора тренинга	22
Процессы, осуществляемые в тренинге.	23
Этика и миссия тренера	27
Личность тренера	31
Алгоритм создания тренинга.	39
Тренинговый запрос.	41
Основные принципы обучения взрослых	42
Системный подход к обучению. Классическая модель обучения.	66
ИЗУЧЕНИЕ ПЛАНОВ И ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	69
АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ	73
АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ	86
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ.	87
КОНСТРУИРОВАНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА	89
Формирование концепции тренинга.	89
Методы обучения.	108
Рекомендации по выбору методов обучения	118
Программа тренинга	119
Сценарий тренинга	123
Шаблон сценария проведения тренинга	125
Примерная схема проведения тренинговых сессий	126

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ ТРЕНИНГА

АЛГОРИТМ ПРЕДТРЕНИНГОВОЙ ПОДГОТОВКИ.	128
1. Запрос.	128
2. Анализ ситуации.	128
3. Решение	129
4. Актуальность обучения	130
5. Целевая аудитория	130
6. Цель и результаты тренинга	131
7. Метод измерения результатов	132
8. Задачи.	133
9. Содержание тренинга	133
10. Выбор методов обучения.	134
11. Сценарий тренинга	135
12. Согласование программы тренинга с заказчиком	136
ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА	138
Знакомство	139
Ожидания	143
Правила	148
Разбиение на группы	155
КАК ИЗБЕЖАТЬ ПОЯВЛЕНИЯ ТРУДНЫХ УЧАСТНИКОВ	159
Характеристики вербального общения	159
Ошибки фасилитации и модерации	163
Время и пространство тренинга.	164
Работа с флипчартом	165
Требования к оформлению раздаточного материала.	167
Ошибки тренера, связанные с нарушением цикла Д. Колба	169
Трудные участники или трудный тренер?	170
Сложные ситуации во время тренинга. Кейсы и рекомендации.	172
Групповая динамика.	184
ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ (С ФРАГМЕНТАМИ ТРЕНИНГА)	190
Рекомендуемые структура и содержание тренинга для тренеров	191
Первый день тренинга	192

СОДЕРЖАНИЕ

Второй день тренинга	202
Третий день тренинга	206
Четвертый и пятый дни тренинга	212
Шестой день тренинга	214
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА	216
Первый шаг оценки — уровень реакций участников	219
Второй шаг оценки — уровень приобретения участниками знаний и умений	223
Третий шаг оценки — уровень поведения участников на рабочем месте после тренинга	224
Четвертый шаг оценки — уровень результатов для организации в целом	225
Пятый шаг оценки эффективности тренинга — расчет ROI. Модель Джека Филлипса	226
ПОСТТРЕНИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ	229
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	235
Памятка. Правила для тренера.	236
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	237
Источники на русском языке	237
Источники на иностранных языках.	242
ПРИЛОЖЕНИЯ	243
Приложение 1. Анкета для изучения потребности в обучении.	243
Приложение 2. Анкета для изучения целей тренинга	247
Приложение 3. Примеры готовых программ тренинга	250
Приложение 4. Пример сценария тренинга.	259
Приложение 5. Пример оформления рабочей тетради (фрагмент)	274
Приложение 6. Банк знакомств	284
Приложение 7. Банк разминок	288
Приложение 8. Анкета оценки эффективности тренинга.	290
Приложение 9. Анкета обратной связи.	292

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ ТРЕНИНГА

Приложение 10. Лист обратной связи тренинга для тренеров Г. Базаровой	293
Приложение 11. Супервизия тренингового уикенда программы «Форсаж»	294
ОБ АВТОРЕ	296
ОТЗЫВЫ О ТРЕНЕРСКОЙ РАБОТЕ Г. Т. БАЗАРОВОЙ	298

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПТЫ ТРЕНИНГА

ПОНЯТИЕ «БИЗНЕС-ТРЕНИНГ»

Безусловно, у понятия «тренинг» (training) долгая история и множество синонимов (подготовка, тренировка и др.). В настоящее время оно, наряду с такими понятиями, как «обучение» и «саморазвивающаяся организация», приобрело особую популярность в прикладной работе специалистов. Данные понятия помогают определить широкий круг задач, связанных с развитием профессионального потенциала сотрудников в качестве основного ресурса успеха компаний¹. Причем акцент смещается с того, что это *нужно делать* в принципе, на то, какой путь выбрать, *как этого достичь*. Последнее предполагает разработку конкретных *обучающих технологий*, применение которых позволяет добиться решения практических задач². Именно поэтому тренинг³ как определенная форма обучения так быстро и прочно вошел в повседневную жизнь современных организаций.

Однако, несмотря на востребованность тренингов, до сих пор существует целый ряд противоречий, касающихся определения самого понятия «тренинг» как особого вида психологической практики. Всё зависит

¹ См.: *Кларин М. В.* Корпоративный тренинг от А до Я. — М.: Дело, 2000; *Мордовин С. К.* Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 2000.

² См.: *Макшанов С. И.* Профессиональный тренинг // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов: Хрестоматия / [Сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова]. — СПб.: Питер, 2001; *Сидоренко Е. В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2003.

³ От *англ.* training — тренировка, практическое обучение, овладение навыками.

от многообразия целей и задач, для решения которых используется данная форма обучения, а также от методов и способов ее реализации.

Обобщив накопленный нами опыт, мы выделили три основных *вида тренингов*, предназначенных для обучения персонала компаний и различающихся по доминирующему целевому вектору:

- ◆ тренинг личностного роста;
- ◆ социально-психологический тренинг;
- ◆ бизнес-тренинг.

Данные виды тренингов достаточно хорошо известны и используются в реальных условиях для повышения компетентности сотрудников предприятий. Однако, исходя из собственной практики, мы можем утверждать, что в зависимости от частоты поступающих запросов они оказываются востребованными в разной степени.

Наименее популярны *тренинги личностного роста* в «чистом виде», цель которых — стимулировать индивидуальное развитие человека и повышать его самооценку. Исключение составляют тренинги личностного роста и самореализации, направленные на повышение эффективности представителей творческих профессий, топ-менеджеров, специалистов высшей квалификации. Однако в большинстве случаев элементы этого вида тренинга включаются как отдельные компоненты в состав других обучающих программ.

Более традиционным и широко распространенным на практике является *социально-психологический тренинг* (СПТ)¹. В самом общем смысле СПТ понимается как средство психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения. Методы этого вида тренингов также входят как составная часть в профессиональное обучение, особенно когда речь идет, например, о развитии коммуникативной или эмоциональной компетентности.

¹ См.: Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. — М.: МГУ, 1989.

Под *профессиональным обучением в широком смысле* сегодня подразумевают любые систематические действия, которые предпринимают люди, закончившие начальный цикл непрерывного образования, для того чтобы изменить свои навыки и оценки, развить отношения с окружающими, а также адекватно выполнять профессиональные задачи. Человек лишь тогда не отстает от технических и социальных изменений, способен подготовить себя к постоянным переменам в жизни и полностью раскрыть свой потенциал, когда процесс образования продолжается всю жизнь: это так называемое *lifelong education*.

Процесс совершенствования навыков, повышения профессионального мастерства никогда не завершается: его можно представить в виде бесконечной спирали развития компетентности (см. рис. 1).



Рисунок 1. Спираль развития компетентности¹

В статье «Особенности обучения взрослых»² мы отмечали, что проведенные в США в 1980-х годах исследования (National Training Laboratories in Bethel, Maine) позволили обобщить данные относительно

¹ См.: Базарова Г. Т. Особенности обучения взрослых. С. 47.

² Там же. С. 43.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПТЫ ТРЕНИНГА

эффективности (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых.



Рисунок 2. Пирамида обучения

Данные результаты представлены на схеме «Пирамида обучения» (см. рис. 2). Так подтверждается древняя мудрость, сформулированная в китайской пословице: «Скажи мне — и я забуду. Покажи мне — и я запомню. Позволь мне сделать — и это станет моим навсегда».

Особая форма тренинга, относящаяся к профессиональному обучению, — бизнес-тренинг.

В целом, отличительной особенностью такого рода тренинга является четкое определение круга профессиональных задач, согласно которым

создается программа обучения — как отдельных категорий сотрудников, так и всего персонала компании. К этим задачам относится, например, формирование навыков управления проектами, ведение переговоров с «трудными» клиентами, разрешение конфликтов и многое другое. Когда мы говорим о бизнес-тренинге, то обычно выделяем два ключевых момента: во-первых, активные методы обучения, а во-вторых — цели тренинга, направленные на приобретение новых профессиональных навыков и умений.

В ходе такого обучения, которое в идеале необходимо людям в течение всей их жизни, происходит целенаправленное овладение конкретными способами действий и приемами решения новых и значимых для компании задач, что повышает профессиональное мастерство и возможности адаптации участников тренингов к нововведениям.

Для нас бизнес-тренинг — это активная форма обучения, имеющая определенную последовательность действий, направленная на приобретение обучающимся конкретных навыков и знаний, повышающих эффективность его профессиональной деятельности¹.

На сегодняшний день тренинг — наиболее популярная форма активного обучения в сфере краткосрочного бизнес-образования. В нем используются интерактивные технологии и методы, реализующие принципы обучения взрослых. Тренинг ориентирован на приобретение навыков и практических умений, предполагает вовлеченность обучаемых, строится с учетом их предшествующего опыта. Данная форма обучения учитывает право взрослых людей на самостоятельный выбор и принятие решений, право принимать или отвергать новые методы работы; также она учитывает их потребность обосновать необходимость

¹ См.: Социальная психология: Практикум: Учебное пособие для студентов / Ред. Т. В. Фолмоевой. — М.: Аспект Пресс, 2006.

изучения новой информации, интегрировать новые знания в имеющийся жизненный опыт и удовлетворяет требованию обязательной практической направленности обучения. Подчеркнем *четыре самые важные особенности тренинга: активная форма обучения; последовательность действий (цикл Д. Колба)¹; ориентированность на приобретение навыков и знаний; повышение эффективности.*

Данные черты и есть те самые критерии, по которым мы определяем итоговую успешность тренинговой программы. От других форм обучения (лекции, семинары и пр.) тренинг отличается тем, что он всегда активен, поэтому обучение происходит в кругу, где все видят друг друга и включены в выполнение упражнений или интерактивное обсуждение, а не сидят за партами. Для тренинга также характерна определенная последовательность. Когда мы говорим, что умеем конструировать тренинг, это означает: мы в первую очередь понимаем данную логику и, соответственно, уверены, что участники действительно приобретут новые знания и навыки. Однако эти знания и навыки необходимо не только сформировать, но и сделать так, чтобы они привели к повышению эффективности участников тренинга на их рабочем месте.

Также важно сказать, что тренинг — это погружение, «дайвинг» с утра до вечера в течение всего периода обучения: мы также работаем с мотивацией и вовлеченностью участников, предлагая им практически полезный материал.

Необходимо подчеркнуть, что обучение с помощью тренинга в целом повышает качество жизни его участников, качество общения с другими людьми и понимание самих себя. *На наш взгляд, финальный смысл тренинга как вида обучения — это счастье и успех в жизни и профессии.* Успех, рассматриваемый как адаптация человека к внешнему миру, способность достигать своих целей в бизнес-среде и на рынке. И счастье — как внутренняя гармония и состояние удовлетворенности

¹ См.: Kolb D. A., Fry R. E. Toward an Applied Theory of Experiential Learning (1975) // C. Cooper (ed.), Theories of group processes. — N. Y.: John Wiley & Sons.

собой и своими достижениями. Это именно те два столпа, на которых держатся тренинговые программы нашей школы.

МЕТАФОРА ТРЕНИНГА

Наиболее подходящая метафора для тренинга и для тренерской профессии в целом, принятая в нашей школе, — калейдоскоп. Что такого в нем есть чрезвычайно важного для профессии тренера? Во-первых, как в калейдоскопе кусочки разноцветного стекла отражаются от зеркальных поверхностей, так и в каждой группе мы видим свое отражение, а каждая группа становится отражением тренера. Именно поэтому мы считаем, что «не бывает трудных участников, бывают трудные тренеры». Когда мы чего-то не дорабатываем, когда нас разрывают какие-то внутренние противоречия, это всегда, как в зеркале, отражается в участниках, и они очень быстро возвращают нам наши несовершенства. Во-вторых, помимо многообразия методов и методик, если посмотреть на картинку, которая складывается из кусочков стекла в калейдоскопе, то она будет всегда разной и всегда целой. Точно так же на каждом тренинге общая картина меняется и никогда не бывает такой же, как в предыдущий раз, — однако сам тренинг един для каждой конкретной группы. Даже если вы проводите тренинг по отработанной многолетней программе, он всё равно каждый раз неповторим, потому что люди уникальны: они требуют внедрения каких-то нужных именно для них упражнений, особой экспертизы, и картинка меняется. Чем больше у нас методов и взглядов, тем большим количеством тренерских ролей мы располагаем и тем гармоничнее, насыщеннее и красивее тренинг. Мы можем разрабатывать тренинг под определенный тип участников, можем проводить тщательную предтренинговую диагностику, но, как правило, *эффективнее действовать здесь и сейчас* и даже гибко менять что-то в программе. Заранее готовиться к тому, что вам попадет определенная публика, — менее успешно, чем действовать по ситуации.

Данная метафора особенно важна в тренинге для тренеров, поскольку это всегда многоуровневые тренинги, сложные калейдоскопы и работа в режиме многозадачности и гибкости.

ПРОЦЕССЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ В ТРЕНИНГЕ

Совершенно удивительная таллиннская школа тренеров (Х. Миккин¹) разработала три самых важных процесса, которые всегда задействованы в тренинге: процесс обучения, процесс групповой динамики, процесс развития личности. Хенн Миккин с супругой Галиной Миккин обучались в Европе, благодаря чему взяли самое лучшее и эффективное и из европейского, и из российского подхода к тренингам. К великому сожалению, эта школа перестала существовать.

На что мы хотели бы обратить ваше внимание? Тренинги, которые вы будете создавать, всегда необходимо рассматривать через призму этих трех процессов.

Итак, *процесс обучения* — то, зачем группа непосредственно приходит на учебу, на тренинг. Как правило, она идет узнать что-то новое, систематизировать уже имеющиеся знания и опыт, отработать какие-то конкретные навыки. Когда мы проектируем тренинг, то всегда в первую очередь закладываем в него всё, что связано с обучением: и новые знания, и структурирование знаний, и навыки, которые будем формировать. Когда мы говорим о процессе обучения, то имеем в виду саму программу, те содержательные блоки, выстроенные в определенной последовательности, которые необходимы, чтобы оправдать ожидания участников. Именно поэтому мы в интерактивной форме предварительно «снимаем» потребность в обучении, чтобы создать программу, максимально отвечающую запросу группы.

Опишем второй крайне важный процесс — *групповую динамику*. Поскольку работает не один человек, а целая группа, то перед нами в обязательном порядке встают вопросы, связанные с тем, как участники будут относиться друг к другу на тренинге. Тренеру необходимо иметь представление о процессах групповой динамики, а именно: о стадиях развития группы, сплоченности, особенностях группового давления, нюансах принятия групповых решений и т. д. Также тренер должен понимать и выявлять ролевую структуру группы. Каждому участнику

¹ См.: Миккин Х. Цели, процессы и методы видеотренинга руководителей // Человек, общение и жилая среда / Под ред. Ю. Орна и Т. Нийта. — Таллин, 1986. С. 7–29.

присуща определенная роль, а чаще всего — несколько. Групповые роли можно представить в виде трех ролевых блоков: роли, реализуемые при выполнении поставленной задачи (к примеру, аналитик, эксперт, генератор идей и т. д.); роли, важные с точки зрения организации групповой работы (к примеру, организатор, координатор и т. д.); а также роли, используемые для создания благоприятной социально-психологической атмосферы в группе (эмоциональный лидер, коммуникатор и т. д.)¹.

Заметим, что всем социальным психологам знакомо высказывание: «Если ты не управляешь групповой динамикой, то групповая динамика управляет тобой». Это самое главное для нас как для тренеров. Мы абсолютно точно должны понимать, откуда возникает групповая динамика и как на нее влиять. Например, в каждой группе формируются большинство и меньшинство, появляются лидеры и возникают конфликты. Всё это — социально-психологические процессы, всё это — групповая динамика. И нам в роли тренера необходимо очень точно понимать и отслеживать, каким образом мы собираемся проработать все эти вопросы.

Например, мы знаем, что конфликты и сопротивление возникают в середине тренинга, и поэтому если у нас двухдневный тренинг, то в конце первого дня или в начале второго мы точно спрогнозируем всплеск динамики. Это применимо к обучению любой длительности: в середине и трехчасового, и пятидневного тренинга обязательно возникают конфликты. Соответственно, такой этап необходимо предусмотреть в программе, заранее выбрав определенные упражнения, чтобы помочь группе его преодолеть. Всё, что касается групповой динамики, хорошо изложено в книгах К. Фопеля², а также в книге Р. Л. Кричевского и Е. М. Дубовской «Социальная психология малой группы»³.

Наконец, мы переходим к *процессам развития личности*. Безусловно, бизнес-тренинги, организованные под конкретный проект, — совсем не тренинги личностного роста. Однако, хотим мы того или нет,

¹ См.: Социальная психология: Практикум.

² См.: Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. — М.: Генезис, 2005.

³ См.: Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001.

процессы развития личности актуализируются, как только участники начинают выполнять задания и сравнивать себя друг с другом. Появляется либо чувство удовлетворения человека самим собой, либо, наоборот, недовольство собой — и, как следствие, запускаются самоанализ и личностный рост. Например, участник столкнулся с неудачей и внезапно понял: «Я думал, у меня всё хорошо, а оказывается — нет». Или, напротив, у него что-то получилось очень хорошо, и он приходит к выводу: «Я тут себя недооценил, а оказывается, выполнил всё замечательно».

Почему понимание психологии столь важно для тренера? Дело в том, что могут возникнуть ситуации, когда мы столкнемся с личностными проблемами и некоторым участникам потребуются помощь и эмоциональная поддержка. Необходимо внимательно наблюдать за тем, как человек себя чувствует, справившись или не справившись с заданием. Безусловно, как только мы добавляем в тренинг бизнес-реальность, подобный личностный процесс, запускающийся у каждого участника группы, для нас уже второстепенен по сравнению с обучением и групповой динамикой. Известны примеры, когда, даже не имея психологического образования, человек прекрасно проводил бизнес-тренинги, поскольку процессы обучения и групповой динамики в данном случае — ключевые. Однако, если во время тренинга мы сталкиваемся с чьими-то личностными проблемами, необходимо обратить на это внимание и по окончании обучения, например, индивидуально проконсультировать тех, кому это необходимо. Мы всегда проводим три — пять консультаций в конце тренинга, поскольку очень внимательно относимся к тому, как человек чувствует себя после выполнения заданий.

Читая о таких упражнениях, как «Пересадка сердца»¹, всегда стоит задумываться о том, как оно сработает и что в итоге может произойти

¹ Упражнение заключается в следующем. Группа получает инструкцию: «Разделитесь на подгруппы по 4–5 человек. Представьте себе, что вы бригада хирургов, которой предстоит сделать операцию по пересадке сердца. У вас есть одно донорское сердце на десять человек и десять минут на принятие решения, кого именно вы будете оперировать. Решение должно быть принято единогласно, в противном случае операция не состоится и пациенты погибнут». Каждая подгруппа получает список кандидатов на операцию.