



Копилка мастерства



Г.Н. Сартан

Виды тренингов и методология их создания

Галина Николаевна Сартан — кандидат психологических наук, генеральный директор тренингового центра «Катарсис».

Тренер международной категории. Проводит авторские тренинги в области управления персоналом, командообразования, переговоров, презентаций. Автор более пятидесяти научных статей и монографий, среди которых: «Психотренинги по общению для учителей и стипендиатов», «Тренинг самостоятельности у детей», «Новые технологии управления персоналом», «Тренинг командообразования».

Когда ведущий приступает к созданию тренинга, он выбирает для себя одну из двух задач: создание тренинга под цели заказчика или под собственную идею. Часто приверженность тренера к той или иной психологической школе влияет на форму и содержание тренинга.

При заказных тренингах ведущий берет за основу результат, который он должен получить. Тогда структура и задачи тренинга выстраиваются исходя из желаний заказчика.

В процессе создания тренинга ведущий выполняет несколько ролей, которые зависят от выбранного направления: тренинг «под заказ» или тренинг «под идею». Если взять для сравнения кинематограф, то роли могут быть следующими: продюсер, режиссер, сценарист, оператор, актер.

В каких же ролях выступает тренер, когда он создает тренинг «под заказ»? Скорее всего: «режиссера», «оператора» и «актера». «Продюсером» и «сценаристом» здесь выступает, как правило, заказчик. И от того, насколько близко к замыслу сценариста и продюсера будет создан тренинг, зависит его успех.

Поэтому в тренингах «под заказ» очень важна так называемая вступительная часть. Она состоит из уточнения запроса, переноса целей и задач в структуру тренинга, выяснения критериев результативности.

Большую роль играет и послетренинговое сопровождение. Этими составляющими заказчик пытается уменьшить свою тревогу по поводу результативности предстоящей работы.

Если тренинг создается «под идею», то роли тренера меняются. Он начинает выступать в роли «сценариста», «продюсера», «оператора», «режиссера» и «актера» одновременно. Его задача, с одной стороны, усложняется, с другой — облегчается. Усложняется из-за того, что роль «продюсера» приходится выполнять самому тренеру: ему придется продвигать и продавать созданный им продукт.

А облегчается из-за того, что состояние «сам себе режиссер» помогает подгонять тренинг под собственные актерские и операторские особенности. Что не скажешь о тренингах «под заказ», где актерских и операторских способностей может и не хватить для реализации поставленных целей.

Виды современных тренингов

После «распределения» ролей тренер переходит к следующему этапу — выяснению «жанра» будущего тренинга, который зависит, в основном, от предпочтений самого тренера.

Для сравнения можно использовать различные жанры эстрады. Если мы представим тренера в роли композитора, то ему предстоит «творить» в одном из направлений: «попса», «шансон» или «джаз». Раскроем подробнее каждый из выделенных видов тренингов.

Тренинги «попса»

В его основу кладется стандартный и широко распространенный набор приемов, рассчитанных на широкую публику и тиражируемых в неограниченных количествах. Это тренинги, построенные по одним и тем же канонам, расписанные по минутам, четко структурированные и повторяемые любым умеющим внятно говорить тренером.

Небольшое изменение внутри подобных тренингов позволяют ставить их создание «на поток», варьируя лишь названия. Это, как правило, тренинги, «списанные» с западных аналогов (реже купленные) и немного переделанные под неискушенного заказчика.

Подобный тренинг достаточно создать один раз, а воспроизводить их может любой специалист, используя заданный образец. Это напоминает использование фонограммы в «попсовом» жанре.

Тренинги «попса» хорошо продаются, так как заранее расписаны от начала до конца. Заказчик знает точно, что он покупает. Ему представляют объемный раздаточный материал, подтверждающий качество тренинга. Перечисляют большое количество компаний, прошедших этот тренинг. При этом ему внушают, что каждый такой тренинг делается под его личный запрос.

Я видела раздаточные материалы подобных тренингов одной из российских тренинговых компаний. Они отличались только обложками: на одной из них было написано, что тренинг создан специально под компанию «Росгосстрах», а на другой — под компанию «Ингосстрах». Внутри ничего не было изменено.

Примеры, используемые в ходе тренинга, вообще не относились к страховому бизнесу. По всей видимости, у этой компании были в запасе обложки, предназначенные для всех видов компаний.

Проводится подобный тренинг по стандарту: вначале происходит представление тренера и знакомство со слушателями. Иногда выясняются запросы участников. Но тренер только делает вид, что это важно для него, поскольку проблемы,

предложенные участниками тренинга, никак не влияют на его жестко простроенную структуру.

Далее следует этап под названием «правила тренинга», во время которой тренер объясняет публике, что ей делать можно, а что нельзя. Проходит этот этап с небольшими видимыми различиями: правила могут быть проговорены тренером или создаваться вместе с участниками. Разницы нет, так как в результате все равно принимаются правила, которые тренер заранее заготовил. При этом ни сам тренер, ни слушатели в процессе тренинга все принятые правила до конца не выполняют.

Следующий этап включает несколько разминочных упражнений для улучшения самочувствия слушателей, иногда лишь отдаленно связанных с темой тренинга. И, наконец, основной этап, состоящий из чередования дозированного количества информации по тематике тренинга с ее отработкой. Часть этой работы проводится в виде заполнения раздаточного материала. Например, на тренинге продаж просят ответить на вопрос «Перечислите качества неудобного клиента», или что-то в этом роде. При этом ответы никак не влияют на те обобщения, которые далее делает тренер. Ведь они подготовлены заранее.

Деятельность участников такого тренинга рассчитана не на сбор информации, а на включение их в процесс с заранее предсказуемым результатом. То, что не укладывается в рамки прописанного процесса, как правило, игнорируется или с этим начинают работать, как с сопротивлением. Опыт участников неинтересен ведущему и считается лишним в обучении, так как начинает «тормозить» заранее структурированный и спланированный план проведения тренинга.

Оценка работы направлена на оценку личности тренера и его способностей и мало связана с изменениями в поведении слушателей. Настроение последних зависит от того, насколько интересны им задания. Никаких новых навыков не формируется, слушатели лишь информформируются о том, что было бы неплохо их сформировать в будущем.

Поэтому все заявления тренеров, что они на подобных тренингах формируют навыки, беспочвенны. Простой замер времени, выделенного на эту работу, показывает, что это невозможно.

Часто тренер во время подобных занятий начинает демонстрировать свои умения и навыки, чем вызывает восхищение у группы. Но при этом участники тренинга нередко делают выводы, что у них так никогда не получится. Результатом подобных тренингов бывает лишь восхищение работой тренера и ощущение интересно проведенного времени. Все остаются довольны, настроение улучшается, и это дает кратковременный подъем энергии. Новые формы поведения, как правило, не формируются и процент их применения в реальной деятельности ничтожно мал.



Тренинги «шансон»

Следующий вид тренингов, исходя из нашей «эстрадной» классификации, мы назвали «шансон». Это уже не «попса», в них появляется смысл, ощущение жизни. Тренер начинает прислушиваться к опыту участников.

Он знает, что ему нужно получить в результате. И хотя у него есть заготовленный заранее материал, но он начинает принимать во внимание те навыки и умения, которые уже есть у участников тренинга. Исходя из этого, меняется структура тренинга. Часть ее посвящается демонстрации и разбору имеющегося опыта участников.

И только после этого дается дополнительный материал по дополнению и улучшению поведенческих навыков. Появляются элементы творчества и анализа не только у тренера, но и у участников.

Тренеру не обязательно показывать свои умения и навыки по теме тренинга. Более значимым становится опыт участников, который обобщается, дополняется и интегрируется. Жесткость структуры тренинга уменьшается. Этапы, в основном, похожи на этапы тренинга «попса», но меняется их смысл и значимость.

Так, в начале тренинга становится важной обратная связь от участников, во время которой тренер замечает, какие навыки и умения в большей степени нужно формировать, а какие уже присутствуют.

Первая часть такого тренинга посвящена не подаче готового материала, а выявлению накопленного опыта у слушателей. Участники тренинга начинают анализировать свое поведение, обсуждая выполненные задания. Тренер обобщает полученные результаты и дает недостающую информацию.

Вторая часть тренинга посвящена отработке новых форм поведения. Тренеру уже не нужно постоянно вызывать активность группы интересными играми и упражнениями или «зажигать» собственными демонстрациями. Активность участников проявляется в их исследовании себя и других, в оценке нового материала относительно их деятельности.

Слушатели также могут работать с раздаточным материалом, но то, что они пишут, важно для тренера, поскольку на основании ответов делаются совместные выводы и заполняются имеющиеся пробелы.

Этот вид тренинга более сложный, так как он не ограничен заранее структурированными знаниями. Во время его проведения могут возникать ситуации, требующие дополнительных знаний, не включенных в материал тренинга. Каждый тренинг получается частично авторским и неповторимым, так как зависит от опыта и активности участников группы.

Тренинги «джаз»

«Джаз» — это тренинг-импровизация, основанный полностью на опыте участников. Хотя это наи-

более эффективная форма работы, но она менее распространена. И это закономерно. Не зря мы сравнили эти направления с видами эстрады. Исполнение джаза — это мастерство, которое формируется годами, и не у каждого исполнителя есть способности к этому. Его сложно тиражировать. Каждое исполнение уникально, так как основано на импровизации вокруг основной темы.

То же происходит и на тренингах этого направления. Тренер уже не выступает в роли единственного носителя необходимых знаний. Знания добывает сама группа под руководством тренера. Это не значит, что тренер не обладает необходимыми для этого знаниями. Скорее, наоборот, знания его должны быть широкими и глубокими. Но его цель — не продемонстрировать их и «себя любимого», а дать возможность участникам тренинга поверить в себя, в свои силы, способности и научиться находить пути решения и информацию самостоятельно. Задача тренера — направить этот поиск в наиболее оптимальное русло.

Подобные тренинги хороши в тех областях, в которых постоянно меняются условия и критерии. В общем, тренинги «джаз» необходимы там, где вы хотите активизировать и вывести на самостоятельную работу участников, а также создать у них ощущение ответственности за поиск информации, формирование умений и навыков, внедрение полученных результатов в реальную деятельность.

Тренинг «джаз» также имеет жесткую структуру, но она не связана с видимыми этапами, как это происходит на тренингах «попсы» и «шансона». Его структура лежит во внутренней плоскости. Тренер четко отслеживает групповое развитие и меняет собственные роли в зависимости от этих этапов. Поэтому тренер должен уметь менять роли по ходу тренинга. В начале тренинга допустима руководящая роль тренера. Это соответствует ожиданиям группы и снимает излишнее напряжение.

Начало тренинга «джаз» напоминает начало тренинга «шансон», но каждый этап глубоко осознан тренером. Он четко знает, что он получит на этапе обратной связи. Он знает, какие упражнения можно делать как разминочные и почему, а какие ни в коем случае нельзя. Он понимает, почему не стоит тратить время на выработку правил в начале тренинга, и не делает это.

Тренеру не столько важно содержание, сколько то поведение, которое вырабатывается у группы, так как группа на определенном этапе тренинга сама начинает создавать его содержание. Это содержание уже другого порядка — оно выстрадано и открыто самими участниками, поэтому становится частью их опыта. У участников не возникает вопросов внедрения этого опыта в практику, так как они получили не готовый опыт, а создали свой собственный. При самостоятельной работе группы тренер выступает в роли наставника, эксперта, а не учителя. Он в сторо-

Сравнительная таблица видов тренингов

	«Полса»	«Шансон»	«Джаз»
Структура тренинга	Заранее расписана, жесткая.	Заранее расписана, не жесткая.	Заранее известны конечные цели, не жесткая.
Роль тренера	Учитель, «звезда».	Учитель-наставник.	Наставник, эксперт.
Содержание тренинга	Заранее написано, основывается на представлениях тренера (школы).	Заранее написано, может меняться в зависимости от опыта участников.	Заранее написаны основные ключевые моменты, создается совместно в процессе работы на тренинге.
Результат тренинга	Предсказуем, часто вычисляется в баллах, не зависит от состава группы. Зависит от артистизма и харизмы тренера.	Частично предсказуем, зависит от дополнительных факторов мотивации участников. В меньшей степени зависит от артистизма тренера.	Предсказуем в рамках системы. Зависит от работы группы, которую тренер приводит к самостоятельному поиску информации.
Разделение ответственности за результат	Полностью на тренере.	В основном, на тренере, частично передается слушателям.	Тренер отвечает за процесс достижения результата, за сам результат — группа.
Долговременность и глубина усвоения материала	Поверхностное усвоение на уровне знаний о существовании навыков. Краткосрочные изменения поведения на уровне деятельности.	Понимаются собственные шаблоны поведения и необходимость их изменения. Более длительный эффект на уровне способностей.	Долговременный эффект. Глубокое усвоение самостоятельно полученной информации. Изменения на уровне ценностей и убеждений.
Подготовка тренера	В рамках материала тренинга.	В рамках темы тренинга и прилегающей к ней областей знаний.	В рамках темы тренинга и прилегающих к ней областей. Знания и опыт управления группой. Личностная проработка.
Раздаточный материал	Объемный, не зависит от специфики группы.	Объем меньше, частично изменяется в зависимости от специфики группы.	Объем небольшой, так как в процессе тренинга группа дополняет и самостоятельно создает необходимые ей материалы. Полностью зависит от специфики группы.
Длительность	Кратковременные.	Долговременные.	Долговременные.
Доходность и известность тренера	Быстрый заработок и известность в массах.	Средний заработок и известность среди специалистов.	Много не зарабатывают, известны и уважаемы в узком круге профессионалов.
Виды компаний	С жесткой корпоративной культурой.	С размытой корпоративной культурой.	Самообучающиеся компании.



не, он только направляет деятельность и акцентирует важные для группы моменты.

Тренинг «джаз» — это постоянное творчество и развитие, это искусство и призвание. А этого можно достичь только глубоким проживанием тренером происходящего и постоянной работой над собой.

Личные цели тренера

В зависимости от своих целей и ценностей, тренер может выбрать один из трех видов тренингов. Но это не значит, что выбранный вид тренинга будет постоянен для него. Начинающие тренеры, как правило, выбирают тренинги «попса». Через них они познают основы тренерской деятельности. Опасность заключается в том, что они могут воспринимать этот вид тренингов как единственно существующий. Тогда их развитие останавливается, и они через некоторое время превращаются в ремесленников. Это хорошо видно у долго работающих тренеров «попсы» — они говорят заученный и много раз повторяемый текст с тоской в глазах.

Если тренер хочет быстро заработать деньги и жаждет известности — ему подходят тренинги «попсы»: они быстро создаются, хорошо тиражируются и продаются. В них важны харизма и «блеск» тренера, что создает благоприятную почву для его «раскрутки» и известности.

Если тренеру надоели повторяемость и постоянное «шоу» на публику, то ему стоит обратиться к «шансону». Здесь работа наполняется глубиной, смыслом и творчеством. Когда у тренера накоплен большой потенциал, он уже не жаждет славы, а деньги перестают быть основной целью работы, то тренер может заняться «джазом» — тренингами для души и глубинной самореализации. Как правило, к этому виду тренингов приходят тогда, когда накапливается жизненный опыт и появляется мудрость.

Тренинги «попса» культивируются в зарубежных (частично российских) компаниях с жесткой корпоративной культурой. Там не допускается отхода от общепринятых правил и норм поведения. Поэтому творчество на тренинге тоже не поощряется.

Тренинги «шансон» приветствуются в компаниях с размытой корпоративной культурой. Там неважно, каким образом будет достигаться результат, важно его достижение. Поэтому поощряется накопленный опыт и поиск новых путей.

Немногие компании понимают необходимость тренингов «джаз», так как они подразумевают под собой глубинную перестройку всей системы с целью создания самообучающейся структуры. Это компании нового поколения, построенные по принципу самообучения и командного управления.

Как правило, руководители российских компаний хотят небольших изменений без затраты усилий, но с получением максимального эффекта. Поэтому покупают тренинги «попсы» или «шансона», получая кратковременный эффект, не влияющий на изменение системы в целом.

Выводы

1. Существуют тренинги «под заказ» и «под идею». От того, какое тренер выбирает направление, зависят выбранные им роли.
2. В тренинге «под заказ» роли «продюсера» и «сценариста» выполняют заказчики. Тренеру остается реализация их идей — частичная или полная.
3. В тренинге «под идею» роли «продюсера», «сценариста», «режиссера», «оператора» и «актера» отданы тренеру. С одной стороны, у него возникает простор творчества, с другой стороны — он должен сам искать заказчика, которому созданный тренинг будет необходим.
4. Тренер может создать один из трех видов тренингов в зависимости от поставленных целей и его личностных предпочтений. Это тренинги «попса», «шансон» и «джаз». В каждом из них есть свои плюсы и минусы.
5. Личный профессионализм и глубина знаний тренера не связаны напрямую с его материальным благополучием и известностью. Материальное благополучие и известность получают скорее тренеры «попсы». Профессионализм и глубину знаний вы найдете у тренеров, работающих в жанре «джаз». Можно выбрать средний путь — это будет «шансон».
6. Вид тренинга зависит от корпоративной культуры компании. Жесткая корпоративная культура предполагает проведение тренингов «попсы». Размытая корпоративная культура — тренинги «шансон». Самообучающиеся организации — тренинги «джаз».