

Фил Рэйс, Бренда Смит

500 Лучших советов тренеру

Содержание

[Вступление](#)

[Глава 1. Планирование и приготовления к тренингу](#)

- [1. Что такое тренинг?](#)
- [2. Как ставить цели тренинга](#)
- [3. Содержание тренинга](#)
- [4. Расписание занятий](#)
- [5. Реклама вашего тренинга](#)
- [6. Если приглашаешь тренера со стороны](#)
- [7. Как давать подготовительные задания](#)
- [8. За кулисами](#)
- [9. Перерывы](#)

[Глава 2. Как встречать участников](#)

- [10. Первое впечатление](#)
- [11. Как представиться](#)
- [12. Как представлять друг другу участников](#)
- [13. Ожидания участников](#)
- [14. Как заинтересовать участников](#)
- [15. Проверка предварительных заданий](#)
- [16. Выработка критериев уровня мастерства участников](#)
- [17. Заключение «учебного контракта»](#)
- [18. Мозговой штурм](#)

[Глава 3. Использование предметов обстановки](#)

- [19. Стулья, столы и рабочее пространство](#)
- [20. Как использовать проектор](#)
- [21. Как использовать флипчарт](#)
- [22. Как пользоваться классной доской](#)
- [23. Подготовка и использование рабочих материалов](#)
- [24. Как пользоваться видеомэгагнитофоном](#)

[Глава 4. Проведение тренинга](#)

- [25. Делайте максимальный упор на «научение через делание»](#)
- [26. Как избежать отчуждения](#)
- [27. Как справляться с непредвиденными ситуациями](#)
- [28. Развивайте творческий потенциал участников](#)
- [29. Работа «один на один»](#)
- [30. Научите людей извлекать пользу из обратной связи](#)
- [31. Помогите участникам понять, что обучение для них действительно важно](#)
- [32. Выступления — только в случае необходимости](#)
- [33. Работа с малыми группами](#)
- [34. Как использовать «домашние группы»](#)
- [35. Использование ролевых игр](#)
- [36. Закончите тренинг с блеском!](#)

[Глава 5. Позаботься о себе](#)

- [37. Будь всегда готов!](#)
- [38. Способы самоорганизации](#)
- [39. Как поддерживать свой профессиональный уровень](#)
- [40. «Трудные» вопросы: что делать?](#)
- [41. «Трудные» участники: что делать?](#)
- [42. Язык тела](#)
- [43. Чем заполнить последние пять минут до перерыва на кофе](#)
- [44. Советы путешествующим тренерам](#)

[Глава 6. Оценка вашего тренинга](#)

- [45. Получаем обратную связь — развиваем забывчивость!](#)

- [46. Что такое хороший вопросник и как его составлять](#)
- [47. Как правильно использовать вопросники](#)
- [48. Что делать после окончания тренинга?](#)
- [49. Дополнительные способы получить обратную связь](#)
- [50. Задействуйте менеджеров в оценке тренинга](#)
- [51. Перепланировка тренинга](#)

Вступление

Эта книга написана для занятых людей. Нам по опыту известно, что если вы регулярно проводите тренинги, то у вас, скорее всего, нет ни времени, ни желания углубляться в изучение фундаментальных трудов по теории и методологии тренерской работы. Поэтому данная книга представляет собой собрание полезных советов и практических предложений.

Нашу книгу не обязательно читать от корки до корки. Порядок расположения материала в ней имеет второстепенное значение. Хотя книга имеет четкую логическую структуру (от постановки целей тренинга до оценки его результатов), большинство советов представляют самостоятельную ценность.

В каждой главе книги содержится по десять советов, которые в целом охватывают более 50 тем (кроме нескольких случаев, когда авторов охватывал порыв энтузиазма, и вместо десяти советов получилось 20 и больше). Каждую главу открывает короткое вступление, в котором поясняется, о чем именно пойдет речь. Мы надеемся, что эти вступления помогут вам определить, какие советы необходимо прочитать в первую очередь, какие пропустить, а какие оставить на потом.

Возможно, открыв эту книгу, читатель пожмет плечами и скажет: «В этом нет ничего нового—именно так я и делаю!» Тем лучше, ответим мы. Но мы все же надеемся, что наша книга содержит нечто, что заставит вас признаться самому себе: «Ага, вот это интересно - надо будет попробовать на следующем занятии!»

Нам очень важно знать ваше мнение об этой книге. В конце книги мы поместили небольшую анкету, и мы будем крайне признательны, если вы заполните ее и пошлете нашим издателям. В следующем издании мы обязательно учтем все ваши пожелания! Фил Рэйс, Бренда Смит. Март 1999

Глава 1. Планирование и приготовление к тренингу

В этой главе мы рассмотрим вопросы планирования и подготовки тренинга. Мы также посоветуем вам, как действовать, чтобы ваши планы были реализованы на практике. Многие идеи, которые будут затронуты в этой главе, получают развитие в других частях книги. Иногда тренер проводит занятия настолько часто, что позволяет себе пренебрегать некоторыми важными элементами подготовки к тренингу. Вы убедитесь, что быть чрезмерно самоуверенным довольно опасно.

Мы начнем с попытки определить, что обычно вкладывают в понятие «тренинг». Если читатели сойдутся во мнении, что тренинг должен проводиться в интерактивной, а не лекционной форме, то пользы от него будет гораздо больше.

Далее мы коснемся вопроса о предполагаемых результатах тренинга. Участники всегда хотят знать - и должны знать, - какую пользу они сумеют извлечь из своих занятий. С нашей точки зрения, лучший способ познакомить участников с предполагаемыми результатами - это поставить цели как тренинга в целом, так и каждого занятия в отдельности.

Разумеется, очень важно содержание тренинга. Но не менее важны приемы и методы, с помощью которых это содержание будет донесено до участников. В первой главе вы найдете ряд советов - как подавать информацию в такой форме, чтобы она превратилась в хорошо усваиваемый учебный материал и интересные для участников задания.

Мы не можем переоценить важность такого вопроса, как составление расписания. Если тренинг в целом или отдельное занятие затягивается, то и тренер, и участники чувствуют себя некомфортно. Возможно, выход в том, чтобы заранее устанавливать достаточно гибкое расписание, в которое будет допускать небольшие изменения в программе. В этом случае у участников тренинга не возникнет ощущения, что тренер не успевает и пропускает часть материала.

В некоторых ситуациях успех тренинга напрямую зависит от его рекламы. Самое главное в этом случае - заинтересовать и показать важность тренинга именно тем людям, на которых он ориентирован.

Иногда бывают ситуации, когда вам понадобится пригласить другого тренера провести одно из занятий. В этой главе мы поделимся собственным опытом по наилучшему разрешению этой ситуации. Наши наблюдения, оформленные в виде советов, будут вам полезны, если вам надо прибегнуть к помощи коллеги.

Залог удачного начала тренинга - уверенность тренера, что каждый будущий участник готов приступить к занятиям. Мы предлагаем несколько советов относительно того, как сформулировать подготовительные задания, которые помогут участнику сосредоточиться на основных задачах тренинга.

Раздел «За кулисами» касается небольших приготовлений, которые помогут предотвратить возможные неудобства и досадные помехи. Мы поделимся своим опытом (как удачным, так неудачным), как сделать так, чтобы никакие неприятные мелочи не омрачали начало тренинга.

Участники тренинга - живые существа, им необходимы еда и питье. Обеспечение освежающими напитками и перерывы на обед ничуть не менее важны, чем прочие детали проведения тренинга. Если перерывы происходят регулярно, а еда и питье достаточно вкусны, то общая атмосфера тренинга значительно улучшается и надолго остается в памяти участников как чрезвычайно приятное воспоминание!

1. Что такое тренинг?

В этой книге мы хотим помочь вам превратить ваши тренинги в активный познавательный процесс для участников и уйти как можно дальше от лекционной модели. В первую очередь, при планировании тренинга мы рекомендуем вам уделить внимание некоторым моментам, о которых будет сказано далее:

1. Тренинг должен представлять собой активный процесс не только для тренера, но, прежде всего, для его участников! Когда вы составляете программу тренинга, постарайтесь сделать так, чтобы в центре внимания была деятельность участников, а не тренера. Если люди будут принимать активное участие в работе группы и получать от этого удовольствие, то результаты тренинга надолго останутся у них в памяти.

2. Планируйте каждое занятие тренинга как путешествие, имеющее начало, середину и конец. Благодаря этому каждое следующее занятие будет восприниматься участниками как непрерывный учебный процесс, и они всегда смогут видеть, на какой стадии этого процесса они находятся.

3. Участники должны видеть цели тренинга. Сделайте цели каждого занятия максимально ясными: например, объявите, какой результат вы рассчитываете получить к концу тренинга.

4. Участники должны знать, чем обоснован выбор целей тренинга.

Поставьте общие цели тренинга таким образом, чтобы для участников стала очевидной их актуальность и важность, после чего сформулируйте индивидуальную задачу для каждого участника.

5. Участники должны представлять себе, как достичь поставленных целей. Расскажите участникам, какие задания и упражнения ожидают их на каждом занятии, чтобы развеять возможные опасения.

6. Личный опыт участников - основа тренинга. Если позволяют условия тренинга, пусть говорит не тренер, а участники. Скорее всего, участникам уже многое известно. Дайте им возможность высказаться!

7. Постоянно стремитесь к взаимодействию. Хороший тренинг всегда построен на взаимодействии тренера и участников. Информации, исходящей непосредственно от тренера, должно быть как можно меньше. Не надо читать лекций; лучше, если непосредственным источником информации послужит анализ жизненных ситуаций и т. д.

8. Не смущайтесь, если обратная связь принимает незапланированный характер. Лучше отказаться от первоначального плана, если возникает неожиданный, но важный поворот беседы, чем строго придерживаться плана и муштровывать участников, как солдат. Однако ни в коем случае не забывайте о перерывах на обед!

9. Задайте себе вопрос: «Какие впечатления останутся от тренинга у его участников?» Постарайтесь спланировать тренинг так, чтобы он был и продуктивным, и доставлял удовольствие участникам.

10. Воспринимайте каждый новый тренинг как новый опыт, полезный лично для вас. Если вы говорите себе: «Сегодня я провел безупречный тренинг», значит, у вас проблемы! Попробуйте внести поправки в план своего тренинга и продолжайте учиться.

2. Как ставить цели тренинга

Каждый человек хочет знать, чем будут вознаграждены его усилия. В частности, участники тренинга хотят выяснить, каких знаний и умений они достигнут после окончания занятий, или на что им лучше переключить свои усилия. Еще они хотят знать, будут ли приниматься во внимание те знания и умения, которыми они уже обладают. В связи с этим цели тренинга должны быть сформулированы предельно четко и ясно.

1. Сформулируйте цели тренинга для самого себя. Когда вы составляете план тренинга, поговорите со всеми, кто может помочь вам узнать как можно больше о предмете будущего тренинга и темах, которые будут затронуты.

Начните с «установочных» целей. Вывесите плакат или раздайте на руки участникам список, содержащий ряд достаточно приблизительно сформулированных «установочных» целей тренинга.

Спросите будущих участников: «Чего вы хотите?» Ожидания участников иногда помогают определить действительно важные проблемы, которые могут оказаться незапланированными тренером. Хороший способ - собрать участников вместе, выдать им по листу бумаги или целлулоидной пластинке и попросить их написать, чего они в первую очередь ожидают от будущего тренинга.

4. Отнеситесь к ожиданиям участников серьезно. Если ожидания участников слишком разнообразны, или они вступают в явное противоречие с намеченными вами целями тренинга, все равно не выбрасывайте эти листочки. Лучше прикрепите их на видном месте в помещении, где вы будете проводить тренинг, и при каждом удобном случае напоминайте о них в течение всего тренинга.

5. Четко формулируйте свои мысли. Вы должны быть твердо уверены, что ваши слова правильно поняли все участники тренинга. Задавайте вопрос: «Как вы это поняли?», пока не убедитесь, что все присутствующие одинаково понимают формулировку той или иной цели.

6. Не переживайте, если от некоторых намеченных вами целей придется отказаться. Если проблемы, интересующие участников, существенно отличаются от запланированных вами, очень важно не упорствовать и пойти навстречу пожеланиям участников, даже если придется пожертвовать теми задачами, которые казались очень важными вам самому.

7. Пусть участники сами определяют приоритетные цели и результаты. Например, предложите им на выбор шесть возможных целей и попросите составить «звездный рейтинг» — скажем, «необходимая» - три звездочки, «полезная» - две звездочки, «любопытная» - одна звездочка, «несущественная» - ни одной звездочки. Подсчитайте общее количество звездочек, отданных за каждую из целей, и вывесите результаты на доске. После этого, учитывая результаты рейтинга и те цели, которые запланировали вы сами, установите окончательные цели тренинга.

8. Еще раз вернитесь к целям и предполагаемым результатам.

Объясните участникам, как связано то, что они будут делать на занятиях, с целями тренинга. Участники должны понимать, с какой целью им надо будет выполнять на занятиях те или иные действия.

9. После окончания тренинга подведите итоги и еще раз обратитесь к целям. Не бойтесь признаться, что некоторые цели не были достигнуты; отметьте наиболее удачные цели.

10. В самом конце еще раз вернитесь к ожиданиям участников.

Пусть они выскажут свое мнение, какие из их пожеланий были реализованы, а какие остались нерассмотренными. Иногда можно использовать пожелания, до которых не дошли руки, как основу для следующего тренинга.

3. Содержание тренинга

Большинство советов, собранных в нашей книге, касается вопроса «как» проводить тренинги, а не «о чем» там пойдет речь. Но, разумеется, содержание само по себе очень важно. Мы надеемся, что наши соображения на эту тему окажутся для вас полезными.

1. Содержание тренинга должно быть напрямую связано с заявленными целями и задачами. Рассмотрите каждый компонент будущего тренинга и задайте себе вопрос: «Как этот компонент связан с предполагаемыми результатами?» Если связь не очевидна, данный компонент становится необязательным.
2. Помните, что выполнение почти любого задания занимает больше времени, чем можно предположить заранее. Об этом особенно важно помнить, если вы хотите добавить задание, которое ни разу не проводили раньше. Лучше потратить 45 минут на новое задание, чем пытаться заменить его каким-нибудь другим, на выполнение которого уходит 30 минут.
3. Не гоните лошадей! Если предмет тренинга вам близок и интересен, очень легко взять слишком высокий темп и сделать тренинг чересчур сложным для участников, особенно если они не так хорошо осведомлены о предмете, как вы.
4. Проведите небольшое исследование: насколько каждый компонент вашего тренинга важен и интересен для участников. Для этого после окончания занятия проведите опрос участников в письменной или устной форме.
5. Не нужно рассказывать участникам о содержании тренинга, им нужно дать это содержание. Если вы предоставите участникам краткое содержание тренинга в напечатанном виде, это поможет вам сэкономить массу времени, которое участники в ином случае потратили бы на запись материала под диктовку.
6. Убедитесь в новизне и правильности предлагаемой информации. Очень полезно пригласить авторитетного коллегу, чтобы он взглянул на содержание тренинга доброжелательным, но критическим взглядом и указал на необходимые исправления.
7. Помните, что содержание тренинга со временем должно меняться. Участники считают, что вы проводите тренинги, основываясь на последних научных и экспериментальных данных. Пусть ваш тренинг содержит как базовую информацию, так и новые идеи.
8. Участники могут помочь эволюции вашего тренинга. Нерешенные вопросы, оставшиеся от предыдущего тренинга, вы можете включить в программу на следующий месяц. Составляйте список таких вопросов; в следующий раз он вам очень пригодится.
9. Сосредоточьте внимание на практических заданиях, которые будут выполнять участники. Помните, что участники судят о содержании тренинга именно по заданиям, которые им надо будет выполнять во время занятий.
10. Подготовьте на всякий случай «запасную информацию»! Никогда заранее не знаешь, сколько времени займет то или иное задание (например, окажется, что все участники и так много знают о предмете). Иногда приходится опускать отдельные элементы содержания целиком, если участникам они уже знакомы. Вы должны предложить им другую информацию на замену, чтобы время тренинга не проходило зря.

4. Расписание занятий

Если вам подвластно время, вам подвластно все. Составление расписания — это один из важнейших элементов подготовки к тренингу. Путем проб и ошибок (причем главным образом ошибок!) мы приобрели опыт, которым и хотим с вами поделиться.

1. Начните тренинг с кофе (чая, сока). Это поможет вам начать занятие вовремя. Скажем, гораздо проще приступить к занятию ровно в 10.15, если в расписании указано: «Кофе и вводная часть занятия в 9.45».

2. Начинайте всегда в указанное время. Даже если в аудиторию будут заходить опоздавшие по разнообразным уважительным причинам участники, не смущайтесь этим обстоятельством и начинайте тренинг. Пусть информация в начале занятия будет не самой важной. Если вы будете откладывать начало тренинга по вине опоздавших, то те, кто пришел вовремя, в следующий раз тоже опоздадут.
3. Перерывы на обед и на кофе должны делаться вовремя (а лучше даже чуть раньше запланированного времени). Довольно неприятно заметить, что проголодавшиеся участники тренинга слушают вас в пол-уха и украдкой посматривают на часы. Зато как будет приятно участникам, если перерыв начнется на пять минут раньше!
4. Не говорите: «Встречаемся через 20 минут». Никто из участников не знает, когда начались эти 20 минут. Гораздо эффективнее будет сказать: «В 11.23 жду вас в аудитории». Точные цифры обычно хорошо удерживаются в памяти. Этот простой прием удивительно эффективен.
5. Перерыв на кофе и обед не должен быть слишком коротким. Участники должны успеть не только выпить чашку кофе и съесть печенье; может быть, кому-то надо позвонить или выкурить сигарету. Кроме того, обмен мнениями и информацией на перерывах за чашкой кофе бывает весьма полезным. Лучше энергично приняться за дело после 25-минутного перерыва, чем пытаться мобилизовать людей после 15-минутного.
6. Иногда можно не делать перерыв, а выпить чашку кофе непосредственно во время тренинга. Если помещение позволяет выпить чаю или кофе не выходя из аудитории, отмените перерыв и предоставьте участникам возможность налить себе кофе самим. Затем можно провести общую дискуссию или раздать групповые задания, при подготовке которых чашка в руках не мешает.
7. Обед всегда занимает больше времени, чем планировалось заранее. Даже если вы проводите тренинг в каком-нибудь отеле, учитывайте, что там может быть медленное обслуживание или очередь в буфете. (Совет: попросите отодвинуть столик с закусками подальше от стены - это поможет избежать очередей.)
8. Если обед закончился раньше, чем вы планировали, убедитесь, что участники тренинга не заскучали, теряя время на бесплодное ожидание. Этой ситуации можно избежать, если заранее предложить выполнить какое-нибудь задание в обеденное время или провести демонстрацию материалов. Пусть все время тренинга будет использовано плодотворно.
9. Время окончания тренинга должно быть четко обозначено. Это поможет участникам скоординировать окончание занятий и собственные планы (например, успеть на поезд, чтобы вовремя добраться домой и забрать ребенка из школы). Всегда заканчивайте вовремя или немного раньше. Разумеется, после занятий вы можете задержаться для того, чтобы ответить на вопросы участников, которые никуда не спешат.
10. Не старайтесь обязательно сделать все, что вы запланировали.

Если тренинг «отстает» от вашего предварительного расписания, вы можете спокойно отказаться от тех заданий, которые не являются самыми важными. Помните, что под вечер райской музыкой для участников звучит такая фраза: «Не думаю, что нам необходимо рассматривать эту проблему еще глубже. Мы хорошо изучили ее этим утром!»

5. Реклама вашего тренинга

Подумайте, как выйти на потенциальную аудиторию и привлечь ее к участию в тренинге.

1. Придумайте броское название. Проявите фантазию, но будьте честным. Пусть друзья помогут вам придумать несколько вариантов названия. Потом обсудите лучшие с вашей точки зрения варианты с коллегами.
2. Чье внимание вы хотите привлечь? Тщательно продумайте, кому именно ваш тренинг принесет наибольшую пользу, и скорректируйте предполагаемое название и содержание будущего тренинга, ориентируясь на конкретную категорию людей.
3. Расскажите, о чем пойдет речь. Рекламируя тренинг, постарайтесь дать максимально подробное описание целей и содержания тренинга или учебного курса.

4. Расскажите, как будет проходить тренинг. Пусть потенциальные участники узнают заранее, что программа тренинга будет построена не в лекционной, а в интерактивной форме; что она включает ролевые игры, имитацию жизненных ситуаций, выполнение заданий в малых группах и их проверку. Также обязательно укажите, надо ли будет участникам заранее провести какие-нибудь приготовления к тренингу.

5. Планируйте свою рекламную кампанию. Определите, как именно вы будете рекламировать программу вашего тренинга, чтобы она привлекла внимание как можно большего количества людей, которые захотят принять в нем участие. Не переживайте, если на занятия запишется слишком много людей. Возможно, вам понадобится провести его не раз и не два, но разве не приятно, что ваш тренинг пользуется таким спросом?

6. Используйте различные способы распространения рекламы тренинга. Например:

- внутриведомственные журналы;
- профессиональная периодика;
- общенациональные журналы, в которых иногда разрешается размещать бесплатную рекламу;
- прямой контакт с заинтересованными ответственными людьми (например, главы департаментов или начальники отделов). Кроме того, можно вывесить рекламные листовки на доске объявлений или в местной библиотеке, распространить информацию по корпоративным каналам через Интернет, сообщить коллегам при личной встрече или по телефону и т. д.

7. Оформляйте рекламу творчески! Например, напишите рекламное объявление на бумаге необычного, привлекающего внимание цвета. Коллеги наверняка запомнят синий лист, затесавшийся в пачку обычной белой бумаги. Однако постарайтесь не переборщить и не раскрашивайте рекламный плакат во все цвета радуги. Ярко, со вкусом оформленный плакат не только привлечет внимание, но и создаст ощущение, что делом занимаются настоящие профессионалы.

8. Начинайте рекламную кампанию загодя. В последнее время у большинства людей планы расписаны на много дней вперед. Наверняка те, кого вы хотите привлечь на тренинг, тоже очень занятые люди.

9. Мыслите глобально. Не забывайте о том, что в вашу страну приезжает много иностранцев (по большей части на каникулы, в академический отпуск или в командировку). Отслеживайте информацию по профессиональным международным каналам!

10. Наблюдайте за конкурентами. Посмотрите, как другие тренеры рекламируют свои тренинги и курсы, берите на заметку их удачные ходы. У них есть чему поучиться.

6. Если приглашаешь тренера со стороны

Приглашение тренера или докладчика со стороны - это всегда хороший ход, который помогает внести разнообразие в процесс тренинга. Но каким бы прославленным и знаменитым не был приглашенный тренер, в такой ситуации вам не помешают несколько советов.

1. Зафиксируйте в письменной форме суть вашей договоренности. Дружеский телефонный разговор спустя месяцы, а порой и недели, начисто выпадает из памяти. Поэтому бывает полезно вкратце записать содержание вашего разговора и потом переслать его по факсу другой стороне.

2. Убедитесь, что тренер правильно понял название тренинга. Для различных людей одни и те же слова и фразы, произнесенные в разное время, иногда имеют противоположное значение. Четко сформулируйте, какое содержание вы вкладываете в название тренинга, и узнайте, что думает по этому поводу ваш партнер.

3. Попросите тренера рассказать в общих чертах, каких вопросов он собирается коснуться на вашем тренинге. Не случилось ли вам попадать в такие ситуации, когда вы о чем-нибудь договорились с человеком, а потом увидели, что он делает (или говорит) совсем другое? Вы можете почувствовать себя довольно неловко, особенно если при этом видите выражение лиц участников тренинга. Поэтому необходимо иметь четкое представление о том, что будет говорить и делать тренер на каждом этапе занятия. Обсуждая действия тренера, приведите как можно больше примеров.

4. Подготовьте листовки с тезисами. Сколько раз всем нам приходилось бывать на тренингах, где мы не могли прочесть ни строчки на маленьком экране под потолком! Краткое печатное изложение содержания видеоматериала поможет избежать возможной неловкости. Подготовьте стандартный вопросник, который

должен будет заполнить каждый приглашенный вами тренер. Так вы поддержите качество рабочих материалов своего тренинга на высоком уровне.

5. Убедитесь, что листовок хватит на всех участников тренинга. Попросите тренера заранее принести или прислать вам листовку с тезисами и сделайте с нее достаточное количество ксерокопий. Делайте ксерокопии на обеих сторонах листа - берегите лес! 6. Узнайте, когда тренер собирается распространять листовки с тезисами. Если копии листовок доставлены заранее, узнайте, понадобятся ли они в самом начале тренинга или их надо будет раздавать на определенных стадиях тренинга.

7. Узнайте, какое оборудование понадобится приходящему тренеру. Спросите его, как должна быть оснащена комната. Понадобятся ли столы, на которых можно разложить печатные материалы? Нужен ли пульт дистанционного управления для видеомagniфона? Тренер, которому понадобится часто останавливать видеозапись, чтобы прокомментировать ее, весьма огорчится, если ему придется постоянно вскакивать с места, чтобы выключать и включать видеомagniфон.

8. Заблаговременно предоставьте тренеру хорошую карту местности с указанием маршрута. Согласитесь, что поиски нужного места по плохой карте - удовольствие небольшое, особенно для приглашенного тренера. Убедитесь, что карта имеет крупный масштаб, чтобы улицу и дом не пришлось искать с помощью лупы. Неплохо бы договориться, чтобы у другого тренера была та же карта, что и у вас, и чтобы на ней стрелочкой был указан хотя бы север (а то можно запросто перепутать верх и низ!).

9. Не опасайтесь прервать тренера, если это необходимо. Если вы видите, что аудитория полностью "отключилась" постарайтесь спасти ситуацию и вмешаться. Иногда можно пробудить внимание участников или помочь им понять, о чем идет речь, если задать несколько наводящих вопросов. Другой вариант - по-дружески поговорить с тренером во время перерыва на кофе.

10. После окончания занятия обязательно пошлите тренеру благодарственное письмо. Каким бы знаменитым не был приглашенный вами тренер, благодарность всегда приятна. Кроме того уместно послать некоторые высказывания участников об их впечатлениях.

7. Как давать подготовительные задания

У тренеров не всегда есть возможность давать будущим участникам тренинга задания до начала занятий, чтобы они пришли на первое занятие уже подготовленными. Однако, если такая возможность существует, мы рекомендуем воспользоваться ею - от этого выиграете и вы, и участники. Вот что мы посоветуем:

1. Убедитесь, что каждый будущий участник получил задание своевременно. Один из способов проверить, все ли участники вовремя получили задание - послать задание по почте и вложить в конверт что-нибудь такое, что участники должны будут прислать вам обратно (например, заполненный регистрационный бланк или запрос на предоставление места на автостоянке).

2. Не делайте задания чрезмерно сложными. Отдайте предпочтение коротким и конкретным заданиям. В идеале задание должно быть таким, чтобы все участники потратили бы на его выполнение приблизительно одинаковое количество времени. Лучше избегать ситуаций, когда одни участники тратят на подготовку задания немислимые усилия, а для других это пара пустяков.

3. Приложите к заданию бланк для заполнения. Например, если одно из заданий звучит так: «Составьте список из десяти вопросов, которые вы хотели бы рассмотреть во время тренинга», вложите в конверт лист с таблицей из десяти горизонтальных ячеек. Для участника это будет лишним стимулом выполнить задание, а вы сможете воспользоваться этими таблицами во время тренинга - например, устроить дискуссию по наиболее часто задаваемым вопросам.

4. Задания должны быть конкретными. Если вы попросите участников просто почитать учебные материалы, приложенные к заданию, от этого будет мало пользы. В данном случае будет лучше дать участникам четкие задания по учебным материалам, например: «найдите пять преимуществ и пять недостатков предлагаемого подхода».

5. Помните, что основная цель подготовительных заданий - вывести участников на приемлемый стартовый уровень. Если участники, которые начинают с нуля, потратят время на выполнение заданий по ознакомительным материалам, это поможет сэкономить массу ценного времени на самом тренинге.

6. С помощью подготовительных заданий можно заострить внимание участников на целях и предполагаемых результатах тренинга.

Просто попросите участников выделить важнейшие цели и желаемые результаты и расположить их в порядке важности. Кроме того, это избавит вас от необходимости тратить время на то, что участники и так хорошо умеют делать.

7. Постарайтесь, чтобы тренинг можно было провести независимо от того, всеми ли участниками выполнено задание. Несмотря на все ваши старания, что-нибудь может пойти не так. Возможно, в последний момент в список участников попадут люди, которые даже не слышали о предварительных заданиях.

8. Всегда проверяйте выполнение заданий. Если люди потратили время и силы на подготовку, а вы не оцените их труд, это их наверняка расстроит. Во время тренинга вы должны хотя бы кратко прокомментировать каждое выполненное задание.

9. Приветствуйте инициативы участников: пусть они приносят любые материалы, которые сочтут важными и полезными для тренинга. Стройте задания так, чтобы задействовать кругозор и жизненный опыт участников. Пусть они привлекают новый материал, который может оказаться для вас весьма ценным.

10. Напечатайте задания на цветной бумаге. Это поможет вам с первого взгляда определить, кто из участников работал над выполнением задания, а участники избежат опасности потерять листки с заданием среди других бумаг.

8. За кулисами

Прежде чем начнется ваш тренинг, все приготовления, вплоть до самых несущественных, должны быть обязательно завершены. Это поможет вам избежать паники, если вы в последний момент обнаружите, что чего-то не хватает.

1. Определите время и место. Точно установите время и место проведения тренинга и разошлите информацию всем участникам примерно за 10 дней до начала занятий. Если необходимо, укажите важные детали - например, как доехать. Помните, что некоторые участники могут быть в отъезде, так что им придется посылать материалы еще раз.

2. Покажите дорогу. Возле каждого входа в здание повесьте большие указательные знаки. Имейте в виду: ничто так не пробуждает фантазию посетителя, как поиски нужной комнаты в здании, где он раньше не был!

3. Приготовьте карточки с именем для каждого участника тренинга (включая себя). Имена лучше напечатать большими буквами (18-24-го кегля). Не очень удобно, когда приходится вплотную подходить к человеку, чтобы узнать, как его зовут. Дважды проверьте, как пишутся имена: никому не понравится, если его имя перековеркают.

4. В пище нуждается не только ум, но и тело. Убедитесь, что участники смогут перекусить или пообедать и что питание будет достаточно разнообразным. Если вы не хотите, чтобы к полудню все заснуло, лучше внесите в меню свежие фрукты, чем пирожные с заварным кремом. Впрочем, citrusовыми (кроме мандаринов) участников лучше тоже не угощать: вряд ли им доставят удовольствие желтые пятна на одежде!

5. Подготовьте оценочные листы. Пусть они будут предназначены именно для данного тренинга, чтобы после занятий вы смогли бы получить детальный отзыв, какие цели тренинга были достигнуты, а какие нет.

6. Убедитесь в исправности вашего оборудования! Удостоверьтесь, что вы сможете обращаться с проектором, видеоманитофоном или телевизором, которыми вы предполагаете воспользоваться во время тренинга.

7. Продумайте музыкальное сопровождение. Например, если в начале занятия, когда участники входят и рассаживаются по местам, вы хотите включить подходящую музыку, убедитесь, что в аудитории есть аудиосистема и что она исправна. Иногда стоит принести свой собственный портативный магнитофон или проигрыватель компакт-дисков.

8. Печатные материалы: лучше немного больше, чем ровно столько, сколько нужно. И обязательно убедитесь, что листы скреплены или разложены по стопкам в нужной последовательности, чтобы не возникло путаницы при раздаче материалов. Делайте ксерокопии на обеих сторонах листа, берегите лес.
9. Наведите порядок в своих бумагах. Разложите свои заметки и записи в необходимом порядке, чтобы не прерывать всю пачку бумаг каждый раз, как вам понадобится дополнительный материал.
10. Узнайте, кто собирается принять участие в тренинге. Подготовьте список участников и обеспечьте копиями всех желающих. Если люди съезжаются на тренинг со всей страны, бывает очень полезно заранее сообщить каждому из них предварительный состав участников, в том числе контактные телефоны: возможно, кому-то из участников окажется по пути, и они могут поделить дорожные расходы. Мы часто сталкивались с забавной ситуацией: люди приезжают на тренинг из одной организации и из одного города, а узнают об этом, только столкнувшись в коридоре перед началом занятия!

9. Перерывы

Самый короткий путь к сердцу человека, вне зависимости от его пола (обратите внимание, как строго мы следуем принципу равных возможностей!) лежит через его желудок. Мы уже не раз касались вопроса перерывов на кофе и на обед в предыдущих главах, но теперь мы целиком сосредоточимся на этой теме.

1. Подготовьте освежающие напитки к приезду участников. Возможно, эти люди проделали долгий путь, и лишняя доза кофеина или танина им не помешает. Постарайтесь устроить так, чтобы напитки были готовы за некоторое время до начала занятия. Этим первые прибывшие участники вознаграждают себя за то, что приехали заранее.
2. Предоставьте людям выбор. Предложите чай (травяной, малиновый, апельсиновый, бергамотовый), кофе, апельсиновый сок, холодную и горячую воду, минеральную или ключевую воду. Если у людей есть выбор, они чувствуют себя комфортнее. Когда прибывшему предлагают напиток, это придаст ему ощущение причастности к тренингу и поможет ему ощутить себя его полноправным участником; кроме того, выбор напитка - хороший повод для участников познакомиться с вами и друг с другом.
3. Не забудьте о тех, кто опоздает. Удостоверьтесь, что через полчаса после начала занятия еще не все было бы выпито. Утром могло случиться все что угодно: сломался будильник, в квартире начался пожар, перед самым выходом позвонила теща, задержался поезд и т. д. Если человек опоздал, это не обязательно его вина (разумеется, если опоздал сам тренер, то виновен только он сам).
4. Лишний раз выпить кофе - не грех. Регулярные перерывы способствуют активной мозговой деятельности, а за чашкой кофе люди иногда говорят удивительно интересные вещи!
5. Позаботьтесь о столе. Представьте себе, каково будет участнику с радикулитом каждый раз нагибаться к полу, если ему захочется попить чаю. Кроме того, стол сближает и помогает найти тему для разговоров. Для приезжих, которые не сразу освоились, стол - островок стабильности. Если прибывшему трудно включиться в разговор, он может пожевать бисквит и заметить, что выпечка из муки грубого помола куда полезней для здоровья.
6. Поставьте стол в удобном месте. Если по вашему плану освежающие напитки можно будет брать на протяжении всего занятия, лучше не нанимать обслуживающий персонал, который будет разносить стаканы. Представьте, как они будут постоянно пробираться между участниками, стульями, стендами и видеокамерами. Поставьте стол в таком месте, чтобы до него можно было легко добраться и где он не загородит никому обзор. Если у вас многочисленная группа, поставьте стол так, чтобы к нему можно было подойти с любой стороны - не создавайте очередей.
7. Не нужно лишних трат. Если вы подадите к обеденному чаю свежую лососину и клубнику со сливками, это, безусловно, произведет сильное впечатление. Однако вы уже не сможете провести тренинг на следующий год, или он окажется не по карману участникам. Простая здоровая еда так же эффективно взбодрит людей!
8. Разнообразие придает вкус жизни. До чего же мы все разные, не так ли? Вы никогда не пробовали готовить еду на шестерых детей? В вашей группе, возможно, окажутся «обыкновенные» люди,

вегетарианцы, полувегетарианцы, люди, которые не пьют молоко, не едят свинину, яйца, икру, огурцы и т. д. Постарайтесь угодить всем и обеспечьте максимальное разнообразие закусок.

9. Приготовьте беруши или включите музыку! Вам никогда не приходило в голову, что для официантов не помешало бы провести тренинг по бесшумному обращению с посудой? Проявите гибкость: пока участники перекусывают или пьют чай, предложите им задания, не требующие мертвой тишины.

10. Отведите на еду достаточно времени. Судя по отзывам, самая ценная часть тренинга - это разговоры между участниками. Так что лучший способ повысить рейтинг своего тренинга - предоставить участникам время на разговоры. Да и вам самим разве не приходилось бросать любимый десерт недоеденным и бежать на занятие?

Глава 2. Как встречать участников

Начало тренинга - это ваш первый и единственный шанс произвести хорошее впечатление на участников, особенно если они ни разу не видели вас раньше. Поэтому когда будете представляться, постарайтесь сразу взять верный тон. Помните, что от того, насколько успешно будет проведена процедура знакомства, во многом зависит эффективность дальнейшего взаимодействия участников и тренера во время тренинга. Три первых раздела этой главы содержат советы, как сделать начало вашего тренинга удачным.

Затем мы рассмотрим способы, которые помогут вам точно узнать, что именно хотят получить участники от тренинга. Желания участников, их реальные потребности и ваши собственные планы могут существенно различаться. Однако если вы узнаете, чего ожидают от занятий участники, то, возможно, будете удивлены, как легко подкорректировать программу таким образом, чтобы ничьи интересы не были ущемлены. Ваш тренинг от этого только выиграет: участники будут довольны, и продуктивность занятий возрастет.

Вспомните пословицу: «Привести лошадь на водопой может один человек, но и сто человек не заставят ее пить». Действительно ли участники хотят чему-нибудь научиться? Возможно, это самый важный фактор успешности тренинга. Мы поделимся своим опытом и предложим несколько способов, как пробудить и усилить в людях желание учиться.

Довольно часто тренеры предлагают будущим участникам выполнить к началу занятий те или иные задания. Цель этих заданий - помочь участнику сосредоточиться на теме тренинга и сформировать общие базовые знания у всей группы. Поверьте нашему опыту: участники будут очень огорчены, если тренеру не удастся проверить выполненные задания или он сделает это небрежно. Любой человек будет недоволен, узнав, что зря тратил время и силы на выполнение задания.

Многие виды тренинга выиграют, если вы расскажете участникам, каких успехов добились люди, раньше принимавшие участие в вашем тренинге. Это поможет участникам более четко представить, чему они научатся на ваших занятиях, и осознать важность умений и знаний, которые они смогут приобрести к концу тренинга.

Чтобы наладить плодотворное сотрудничество участников и тренера в течение тренинга (неважно, будет ли это один продолжительный тренинг или несколько отдельных, следующих один за другим), стоит подумать о том, чтобы заключить «учебный контракт». Это позволит участникам заявить о своих ожиданиях и четко сформулировать свои цели и задачи.

Мозговой штурм - это очень полезный прием актуализации знаний и опыта участников. Это поможет вам избежать ненужного повторения материала, который и так им известен. Вы сможете учитывать опыт участников при дальнейшей разработке программы.

10. Первое впечатление

У вас есть только один шанс, чтобы произвести благоприятное первое впечатление — постарайтесь не упустить его. Когда люди впервые приезжают на тренинг, они обычно чувствуют себя слегка неуверенно, так что каждый знак внимания с вашей стороны будет ими оценен.

1. Не дайте людям заблудиться. Убедитесь, что всем участникам известны номер аудитории и расположение туалетов. Развесьте по всему зданию указатели и будьте готовы, что кто-нибудь обязательно придет с черного хода!

2. Будьте гостеприимны. Повесьте над входом плакат «Добро пожаловать!» или спроецируйте эту надпись на экран. Участники будут чувствовать себя гораздо комфортнее.
3. Встречайте прибывающих лично. Улыбайтесь и здоровайтесь с каждым индивидуально; заодно начинайте запоминать их имена. Не поддавайтесь искушению завершить последние приготовления или дочитать статью в газете, какой бы захватывающей она вам не казалась!
4. Угостите прибывших участников! Пусть напитки будут приготовлены заранее - не только чай и кофе, но также апельсиновый сок и горячая вода для тех, кто предпочитает кофе без кофеина или травяной чай.
5. Поболтайте с участниками перед началом занятия. Есть множество тем для непринужденного разговора: погода, опоздавший поезд, проколота шина, любимый сорт кофе, виды на урожай... А вот о своих политических симпатиях лучше не распространяться.
6. Обойдите аудиторию и обратитесь к каждому из участников по имени. Убедитесь, что у каждого есть на груди идентификационная карточка с именем и фамилией (вы можете раздать карточки с именами на руки желающим, которые не хотят напрягать зрение). Имя собственное должно быть написано более крупными буквами, чем фамилия. Лучше, если к участнику будут обращаться не «мистер А. Д. Джонс», а просто «Арчи».
7. Вам тоже должно быть удобно. Выбирайте удобную одежду, в которой вы будете выглядеть уверенным в себе, даже если у вас трясутся коленки. Заранее проверьте, застегнуты ли пуговицы и «молнии» на одежде, чтобы не давать людям повода сверлить вас взглядом все занятие.
8. Создайте приятную атмосферу. Ваза с цветами привнесет элемент уюта в строгую обстановку аудитории. Однако убедитесь, что подобные произведения прикладного искусства не загромождают обзор, и постарайтесь поставить их так, чтобы не зацепить и не сбросить на пол неосторожным движением.
9. Позаботьтесь о музыкальном сопровождении. Ненавязчивый музыкальный фон поможет участникам расслабиться и скорее освоиться.
10. Регулируйте температуру воздуха. В аудитории должна быть средняя температура воздуха - не слишком холодно, не слишком жарко. Будьте готовы к тому, что на протяжении дня, возможно, придется заново настроить кондиционер. Спрашивайте участников время от времени, не холодно ли им, не душно ли и т. д.

11. Как представиться

Первое, что вы делаете, начиная работать с любой группой, - это представляетесь. В этом разделе вы найдете наши предложения, как это лучше сделать.

1. Перед началом занятия раздайте участникам листы с краткой информацией о себе. Это поможет им ознакомиться с вашей сферой деятельности и даст дополнительную информацию по отдельным аспектам тренингов, которые вы обычно проводите. Не запугивайте участников — пусть ваш рассказ не выглядит слишком формальным. Если вы добавите информацию, не относящуюся к вашей профессиональной деятельности (например, о ваших хобби), никакого вреда от этого не будет.
2. Подготовьте плакат с информацией о себе. Он может содержать краткую информацию о вашей предыдущей деятельности и познакомит участников с вашим стилем проведения тренинга. Будьте осторожны: когда начнете представляться участникам, не пересказывайте слово в слово содержание плаката. Лучше остановиться подробнее на одном - двух моментах биографии.
3. Просто расскажите о себе. Этот способ мы считаем наименее эффективным! Вряд ли участникам доставит особое удовольствие долгий рассказ о жизненном пути тренера. Впрочем, в некоторых случаях вы можете применить и этот способ; только имейте в виду, что участники наверняка забудут или пропустят мимо ушей половину из того, что услышат. В их памяти останется только общее впечатление (положительное или отрицательное), которое произведет ваш рассказ.
4. Включите свои публикации в список учебных материалов, которые необходимо прочитать для подготовки к тренингу. Таким образом, участники будут заранее осведомлены о ваших достижениях в указанной области.

5. Пусть участники задают вам вопросы. Участникам будет интересно узнать о вас больше (а вам параллельно узнать многое о них самих). Предложите группе подумать несколько минут и сформулировать вопросы об образовании и опыте работы тренера, затем обдумайте свои ответы, а потом поднимитесь и последовательно ответьте на все заданные вопросы.
6. Пусть вас представит кто-нибудь другой. Иногда один из участников хочет лично представить группе тренера. В таком случае вы должны снабдить его краткой биографической информацией, чтобы участник рассказал именно то, что вы хотели бы услышать сами. С другой стороны, вас может приятно смутить неожиданный панегирик в вашу честь.
7. Можно представиться кратко. Иногда лучше дать участникам возможность познакомиться с вами по ходу занятий, особенно если у вас богатый опыт в различных сферах деятельности.
8. Пусть сначала представятся участники. Выслушав их, вы затем в нескольких словах можете рассказать о своем образовании и опыте работы.
9. Не превращайте процедуру знакомства в рекламный трюк. Если вы являетесь знаменитостью в своей области, не стоит дополнять автобиографию рекламой вашей новой книги. Единственным результатом вашей рекламной акции будет полное и окончательное отчуждение участников. Если вы настолько знамениты, люди сами узнают о новой книге.
10. Сосредоточьте внимание на жизненных принципах и убеждениях. Пусть вслед за вами каждый участник расскажет о своих убеждениях и жизненных принципах.

12. Как представлять друг другу участников

От того, какое впечатление составят друг о друге участники, во многом зависит успех тренинга. Вот несколько советов, как правильно познакомить участников.

1. Форма представления участников зависит от продолжительности тренинга. Например, если речь идет о пятидневном тренинге, знакомству участников стоит уделить повышенное внимание; но если тренинг займет полдня, процедура знакомства будет короткой.
2. Попросите участников по очереди рассказать о себе в духе «кто я и во что я верю». Это позволит им коснуться своего образования, жизненного опыта и выразить свою точку зрения относительно темы тренинга.
3. Разделите участников на пары. Пусть один из партнеров расскажет о себе другому, и наоборот. Затем попросите каждого дать краткую личностную характеристику партнера на основании его рассказа. Этот метод позволит узнать аудитории о достижениях человека, о которых он сам постеснялся бы рассказать.
4. Разработайте готовую форму и попросите участников заполнить ее. Форма может включать такие графы, как образование, принципы, профессиональная деятельность и т. д. Затем повесьте заполненные формы на стену.
5. «Больше всего мне нравится...» (или «Больше всего мне не нравится...», или то и другое). Попросите всех участников закончить эту фразу и добавить несколько слов о себе в контексте того, что они сказали.
6. «Что я больше всего хочу получить от этого курса и почему». Ответив на этот вопрос, участники выскажут свои личные ожидания и, скорее всего, объяснят, какие обстоятельства их вызвали.
7. «Четыре одинаковых ответа». Раздайте всем список, содержащий разные варианты хобби, интересов, убеждений и жизненных ценностей. Попросите участников подчеркнуть шесть пунктов, с которыми они наиболее согласны, затем сравнить ответы и найти «единомышленников» (когда совпало не менее четырех вариантов). Это способствует сближению «родственных душ» в самом начале курса.
8. Устройте «поиск сокровищ». Например, можно составить список вопросов и попросить участников по очереди найти в аудитории, например:
 - всех, у кого одинаковый цвет глаз;
 - у кого синий -любимый цвет;

- кто любит спагетти;
- у кого розы - любимый цветок;
- кто бы хотел провести отпуск на Карибских островах;
- кому нравится петь в ванной;
- у кого есть кошка;
- кому нравятся загородные прогулки;
- кто любит обсуждать прочитанные книги.

Каждый «найденный» записывает свое имя напротив соответствующего вопроса.

9. Рисуем плакат. Разделите участников на пары и предложите рассказать друг другу о своих жизненных принципах (может быть, о чем-то еще, чем бы они не хотели бы делиться со всей группой). Затем попросите их вместе нарисовать плакат, символически изображающий ту информацию, которой они поделились. Пусть остальные участники попробуют угадать, кого изображает та или иная часть рисунка.

10. Сделайте несколько моментальных фотографий. Возьмите «поляроид» и сфотографируйте всех участников (разумеется, с их разрешения). Повесьте на стену большой лист белой бумаги и прикрепите к нему фотографии. Затем попросите каждого из присутствующих определить по фотографии по крайней мере одно положительное качество хотя бы одного человека и записать рядом с фотографией. На следующих занятиях попросите участников расширить список положительных черт (об отрицательных писать не надо).

13. Ожидания участников

Мы, тренеры, иногда чувствуем, что должны дать участникам то, в чем, как мы знаем, они нуждаются. Но обычно мы все же не делаем этого, прежде чем не выясним, чего хотят участники, и стараемся найти компромисс тому, чего они хотят, и тому, в чем они нуждаются.

1. Огласите предполагаемый план занятий. Сообщите, каких результатов вы предполагаете добиться к концу тренинга, и добавьте несколько слов относительно того, каким образом будут достигаться эти результаты. Однако пусть участники знают, что этот план достаточно гибкий и вы готовы принять к сведению все пожелания и предложения.

2. Задайте каждому участнику вопрос: «Что вы лично хотите вынести для себя из этой программы?» Дайте им время подумать и попросите, чтобы ответ не давался вслух: те, кто ответит первыми, могут сбить с мысли остальных. Лучше попросите участников ответить письменно. Можно раздать каждому участнику по целлулоидной пластинке (достаточно, если она будет размером в 1/4 листа формата А4). Пусть каждый человек подпишется (это поможет вам запомнить, кто чего хочет).

3. Если необходимо, можно разделить участников на небольшие группы и предложить им сформулировать и высказать «ожидания группы». Такой прием полезен, если среди участников есть несколько человек, которые сами толком не знают, чего хотят, или если группа слишком велика (больше 24 человек) и у вас нет времени выслушивать каждого в отдельности.

4. Обсудите ожидания все вместе. По одной вставляйте пластинки с записями участников в проектор. Каждый раз предлагайте участнику прокомментировать или дополнить пожелания, которые он написал. Когда человек видит на экране слова, написанные его почерком, он чувствует, что его мнение имеет определенный вес.

5. Проецируйте записи участников на экран в случайном порядке.

Это лучше, чем показывать слайды в том же порядке, в котором сидят в аудитории участники. Так вы сможете держать людей в напряжении, по крайней мере, до тех пор, пока они не увидят на экране свои слова.

6. Если участники еще незнакомы, в это время они могут коротко представиться. Это может быть вдвойне полезно: вы познакомите участников и сэкономите время, которое иначе пришлось бы тратить на отдельную процедуру знакомства. Вы можете установить временные ограничения для выступлений участников, просто вынимая пластину из проектора и вставляя следующую.

7. Ваш комментарий на пожелания участников должен быть кратким. Например, лучше сказать: «Да, конечно, мы рассмотрим чуть позже на сегодняшнем занятии», чем пускаться в долгие объяснения, почему вы не собираетесь подробно останавливаться именно на этом пожелании

8. Не убирайте пластины с записями ожиданий участников после того, как вы их обсудили. Вы можете, например, слегка смазать таблички клеящим карандашом и повесить их на демонстрационную доску. Это покажет участникам, что вы воспринимаете их желания серьезно.

9. На разных этапах тренинга периодически возвращайтесь к отдельным предложениям. Планируя занятие, всегда принимайте в расчет ожидания участников — дайте им понять, что их предложения действительно имеют ценность.

10. Перед окончанием тренинга снова вернитесь к пожеланиям участников. Если вы не намертво приклеили таблички к доске, вы можете снять их, снова вставить в проектор и спросить участников, удовлетворены ли они.

14. Как заинтересовать участников

Когда человек действительно хочет чему-нибудь научиться, неудивительно, что он достигает больших успехов. Если вам удастся пробудить и усилить в участниках желание учиться, то тренинг наверняка будет исключительно плодотворным.

1. Создайте привлекательный имидж тренинга. Если цели тренинга указаны четко и внятно, если они имеют значение для конкретного участника и если реклама создает впечатление о тренинге как хорошо организованном и разнообразном по содержанию мероприятию, то можете быть уверены - участники придут на ваш тренинг с желанием учиться.

2. Понравьтесь участникам! Первое впечатление имеет очень большое значение. Если вы понравитесь участникам, то они охотнее будут у вас учиться. Улыбайтесь! Постарайтесь не создавать напряженную атмосферу, выказывая недовольство поведением кого-нибудь из участников - например, если тот опоздал.

3. Узнайте, чего хотят участники. Мы уже давали вам несколько советов относительно того, как следует реагировать на ожидания и предложения людей, принимающих участие в тренинге. Итак, когда вы узнаете, чего они хотят, постарайтесь включить это в программу тренинга, но не пренебрегайте и другими вещами, важными с вашей точки зрения.

4. Не забывайте о вопросе «Зачем?». Когда участники пытаются усвоить нечто новое, им нужно очень существенное обоснование, с какой целью они тратят на это свои силы.

5. Пусть каждый участник задаст себе вопрос: «А что мне с этого будет?» Чаще всего программа тренинга ориентирована на те цели, которые ставит заказавшая его компания или организация. Однако тренинг всегда бесполезен для тех, кто в нем участвует, надо только помочь каждому человеку найти свою личную выгоду. Этого можно добиться, если задать каждому участнику прямой вопрос: «Для чего вы пришли на этот тренинг?» и помочь дополнить свое объяснение ответами остальных.

6. Цените умения и знания участников. Всегда, когда возможно, старайтесь не рассказывать им то, что и так известно - пусть об это расскажут они сами. Предоставьте участникам возможность высказывать новые идеи и делиться информацией. Когда человек чувствует, что его ценят, то у него появляется дополнительный стимул к занятиям.

7. Пусть тренинг проводят сами участники! Закончив дискуссию, оглашайте сделанные участниками выводы; всячески подчеркивайте результаты групповой деятельности.

8. Предлагайте участникам выбор. Например, предложите им на выбор: делать задание индивидуально или в малых группах, и подготовьте варианты заданий для групповой и индивидуальной работы. Если есть такая возможность, предлагайте список заданий на выбор.

9. Будьте готовы идти на компромиссы. Например, если тренинг проходит за городом, незапланированное купание или послеобеденный отдых позднее сторицей окупятся повышенной активностью отдохнувших участников.

10. Проявляйте энтузиазм, но не давите на участников. Энтузиазм заразителен. Участники будут с удовольствием разделять ваше рвение, но если оно будет чрезмерным, вы их просто напугаете.

15. Проверка предварительных заданий

Нет ничего хуже для участника, чем потратить время на подготовку к тренингу, а потом обнаружить, что это было никому не нужно! Мы предлагаем несколько способов, как создать у участников впечатление, что их усилия были оценены и имели важное значение для тренинга.

1. Не забудьте сами, что именно вы задали участникам. Точно запишите, что именно вы попросили их сделать.
2. Спросите участников, с какими сложностями они встретились, выполняя задание. Если они не подготовились, вы не услышите от них ни слова. Но если кто-то пытался подготовить задание, он получит шанс разрешить свои сомнения и будет очень доволен, что ему предоставили такую возможность.
3. Если есть такая возможность, стройте задания таким образом, чтобы выполненное задание можно было принести на любом этапе тренинга. Ясно, что кто-то пытался выполнить задание, а кто-то нет. Полезный прием - объединить участников в группы и попросить их подвести итоги подготовки, чтобы на следующем занятии устроить дискуссию по материалам подготовительных заданий.
4. Не оставляйте без внимания ни одно задание. Любой, кто потратил время и силы на выполнение задания, будет огорчен, если вы даже не взглянете на результат его деятельности. Постройте программу тренинга таким образом, чтобы предварительные задания стали его неотъемлемой частью.
5. Дайте возможность нерадивым участникам наверстать упущенное. Наверняка окажется, что по различным причинам некоторые из участников или не выполнили задание, или оно вообще не дошло до них по почте. Дайте им достаточно времени, чтобы выполнить задание. Они могут сделать это индивидуально или объединившись в группу.
6. Пусть у вас будет несколько образцов выполнения задания. Часто бывает очень полезно продемонстрировать участникам, что делали люди во время предыдущих тренингов. А если вы добавите при этом, что нынешние участники выполнили задание гораздо лучше, чем прежние, то тренинг будет складываться еще успешнее!
7. «Вот таким должен быть пирог на самом деле!» Если вы сами выполняли предварительное задание, это принесет пользу только в том случае, когда вы твердо уверены, что результаты участников будут лучше. Воспротивьтесь искушению и не демонстрируйте им, «как надо было сделать», если результаты участников не оправдали ваших ожиданий.
8. Предоставьте выбор заданий. Если участники будут иметь возможность выбирать разные задания, во время занятий это даст им возможность поделиться разнообразной дополнительной информацией.
9. Спросите участников: «Посоветуйте, какие подготовительные задания лучше предложить в следующий раз?» Вы наверняка услышите много новых идей и сможете употребить их в следующий раз к своей выгоде.
10. Отслеживайте результаты выполнения заданий. К следующему тренингу вы можете просто изменить формулировку задания, не меняя его по сути, зато у вас будет твердая уверенность, что будущие участники постараются сделать именно то, что вам нужно.

16. Выработка критериев уровня мастерства участников

В последнее время о результатах того или иного тренинга все чаще судят по тому, какие новые умения и навыки приобрел его участник к концу учебной программы. Участники вашего тренинга неизбежно зададут себе вопрос, удалось ли им справиться с поставленными тренером задачами и достигли ли они соответствующего уровня мастерства. Вот несколько советов, следуя которым вы поможете участникам тренинга ответить на эти вопросы.

1. Помните, что «знать, как делать» и уметь - это не одно и то же. Знания - это только средство достигнуть желаемого уровня мастерства. Напомните участникам, что одно - знать, как что-либо делать, но совсем другое - уметь сделать это действительно хорошо.
2. Расскажите участникам, каких именно результатов они должны добиться после окончания тренинга. Ясно и четко изложите участникам, какие умения и навыки они смогут приобрести.
3. Приводите конкретные примеры. Лучший способ продемонстрировать участникам, каких результатов они должны добиться, - это на конкретных примерах показать им, чего можно достигнуть по окончании тренинга («Вот что вам будет по силам, когда пройдете всю программу»).
4. Проведите предварительную постановку будущих целей и задач. У каждого из участников наверняка есть свое представление о том, что он должен научиться делать, и свои способы продемонстрировать то, чему он научился.
5. Пусть участники помогут вам применить общие цели тренинга к их личным жизненным обстоятельствам. У нас, тренеров, есть обобщенный взгляд на то, чему должны научиться участники, но они сами должны представлять, как применить полученные навыки в жизни. Это не менее важно, чем постановка целей тренером.
6. Удостоверьтесь, что критерии уровня мастерства реалистичны и измеряемы. Слишком просто превратить поставленные цели в пустое заявление. Не будьте голословным - все задачи должны быть осязаемыми и реалистичными.
7. Используйте формулу «На самом деле это означает...». Часто бывает, что критерии уровня мастерства сформулированы слишком расплывчато. Если вам удастся опереться на реалии, понятные как вам, так и участникам, это будет существенным шагом вперед.
8. Пусть участники сформулируют цели и задачи тренинга своими словами. Это поможет им почувствовать, что они действительно обладают теми умениями и способностями, которые вы пытаетесь в них развить.
9. Измеряйте текущие достижения. Для этого вам следует разработать такие виды заданий и упражнений, результаты которых покажут, насколько успешно (или наоборот) участники тренинга приближаются к достижению цели вашей программы.
10. Составьте представление о субъективной оценке участниками тренинга результатов занятий. Это значит узнать их мнение по вопросам: каких новых умений я добился, выполняя упражнения по программе тренинга, и чего я не могу делать из того, чему я собирался научиться.

17. Заключение «учебного контракта»

Один из способов усилить у участников ощущение, что тренинг совершается ими и для них, - это заключить «учебный контракт». Мы предложим вам несколько советов, как передать тренинг под контроль участников к их собственной пользе.

1. Предоставьте участникам несколько целей на выбор. Затем предложите им провести голосование. Самая важная, с точки зрения участника, цель пусть будет обозначена пятью звездочками, менее важная - четырьмя и так далее. Затем подсчитайте общее количество звездочек, отданных за каждую цель, и расположите цели тренинга исходя из рейтинга важности для участников.
2. Предложите выдвинуть новые цели. Попросите участников сформулировать, каких результатов они планируют добиться в ходе занятий, и выдвинуть дополнительные цели занятия или представить новые цели на замену прежним.
3. Установите основные правила. После того как предполагаемое содержание тренинга утверждено, предложите участникам выработать основные правила проведения тренинга. Когда участники будут разрабатывать эти правила, напомните им, чтобы они определили то, что будут делать они, и то, что будет делать тренер.

4. Пусть каждый участник определит свои собственные цели. Для этого составьте список всех возможных целей и задач, вывесите или напишите его на доске и попросите каждого из участников указать, какие цели ему (или ей) желательно достигнуть, написав свое имя напротив выбранной цели.
5. Спросите участников: «Как вы считаете, какие конкретные действия должен совершать тренер?» Часто очень полезно узнать, что, по мнению участников, должен делать тренер, а что - они сами.
6. Определите критерий успеха. Спросите участников, по какому признаку они собираются определить, достигли они поставленных целей или нет, и что будет критерием успеха.
7. Определите роль каждого из участников. Помогите участникам решить, как они будут работать, чтобы достичь тех целей, которые они сами себе поставили, и что именно каждый из них будет для этого делать. Заодно разработайте критерии успеха. Помогите участникам определить, что будет наглядным свидетельством того, что успех достигнут.
8. Используйте Интернет. Пусть участники обдумают текст сообщения, которое будет помещено в Интернете. В нем будет дано описание содержания тренинга и перечислены конкретные достижения его участников.
9. Нарисуйте картину. Разделите участников на небольшие группы и попросите их нарисовать картину, которая должна изображать сцену окончания тренинга. Дайте каждой из групп примерно минуту времени, чтобы они могли растолковать остальным содержание картины.
10. Поиграйте в «письмо-гармошку». Разделите участников на маленькие группы и дайте каждой группе лист бумаги. Теперь участник №1 из каждой группы должен написать, какими достижениями после окончания тренинга он хотел бы похвалиться перед своим начальником. Затем согните лист так, чтобы не было видно написанного, и передайте следующему члену группы. Потом разверните «гармошку» и повесьте ее на доску или попросите одного из участников зачитать все, что там написано. Периодически возвращайтесь к письму в течение тренинга и спрашивайте, не хочет ли кто-нибудь из участников что-нибудь изменить или добавить. Предложите им пересказать содержание «письма» своим настоящим начальникам.

18. Мозговой штурм

Мозговой штурм позволяет быстро генерировать множество идей безотносительно того, насколько ценной является та или иная мысль. Мы посоветуем вам, как провести мозговой штурм так, чтобы он был максимально продуктивным.

1. Сразу заявите, что приветствуются все идеи. Один из главных принципов мозгового штурма - «свобода мысли». На ранней стадии не должно быть ни замечаний, ни критики.
2. Разрешите «пропускать ход». Очень важно, чтобы каждый участник не чувствовал себя выпавшим из процесса, если в данную минуту ему нечего предложить.
3. Попросите участников записывать свои идеи на клейких листах бумаги. Потом эти листы можно будет прикрепить на доску (или на стену) в любом порядке и менять порядок по мере того, как начинает вырисовываться общее направление мыслей.
4. Если вы проводите мозговой штурм, всегда используйте проектор. Его преимущество в том, что записи идей участников, написанные их собственными словами и почерком, проецируются на экран, где их могут видеть все присутствующие. Таким образом вы сможете сэкономить время, которое в противном случае потратили бы на записи идей на доске.
5. Иногда во время мозгового штурма можно объединить участников в группы. Это особенно полезно в тех случаях, когда вы знаете, что некоторые участники разбираются в рассматриваемой области хуже, чем другие, и им нечего предложить. Затем работающие в группах должны расположить идеи по степени важности.
6. Продолжайте мозговой штурм до тех пор, пока новые идеи не перестанут появляться. Иногда вы можете почувствовать, что все полезные мысли уже прозвучали, но тем не менее лучше дать высказаться каждому.

Благодаря этому все участники ощутят, что вносят свой вклад в проведение тренинга, и будут рассматривать результат как личное достижение.

7. Выясните, какие из высказанных идей более или менее важны с точки зрения участников. Например, пронумеруйте наиболее существенные идеи от 1 до 12 и попросите каждого из участников назвать шесть самых важных для него идей. Затем подсчитайте результаты «голосования».

8. Приветствуйте новые идеи. После окончания мозгового штурма участникам могут прийти на ум еще какие-нибудь интересные мысли.

9. Задайте вопрос: -«Каким образом нам следует рассматривать эту идею?» (о каждой по очереди). Пусть ваш тренинг будет соотнесен с каждым пунктом повестки, которую выработали участники - это поможет им ощутить, что ход тренинга действительно во многом зависит от них самих.

10. Пусть результаты мозгового штурма будут всегда на виду. Например, прикрепите их на флипчарт или на стену. Продемонстрируйте, что все идеи имеют важное значение - например, периодически возвращайтесь к ним во время занятий. Помните, что добавить новые идеи никогда не поздно.

Глава 3. Использование предметов обстановки

В этой главе наши предложения будут касаться главным образом вопросов организации помещения, где проводится тренинг, и технического обеспечения тренинга. Сначала мы рассмотрим вопрос значимости среды, в которой будут заниматься участники тренинга, ее воздействия на настроение и эффективность деятельности участников во время занятий.

Большинство помещений для тренингов оборудовано проекторами, и по большей части тренеры ими постоянно пользуются. Однако то, что мы воспринимаем проектор как нечто само собой разумеющееся, иногда мешает нам использовать его с максимальной эффективностью. В следующий раз, когда вы отправитесь на крупную конференцию, наблюдайте, как разные выступающие используют (не всегда удачно) проектор - мы можем учиться как на положительных примерах, так и на ошибках. Мы предложим вам несколько советов, основанных на нашем собственном опыте, как использовать проектор эффективно.

Другое распространенное вспомогательное средство - флипчарт (специальный блокнот для демонстрации материалов). Он также применяется далеко не лучшим образом, и его использование часто занимает слишком много времени. Мы подскажем вам, как использовать флипчарт с наибольшей эффективностью.

Раньше во всех помещениях для тренингов висели черные классные доски, на которых писали мелом. Теперь все более широкое распространение получают белые доски, на которых пишут фломастерами. Мы дадим вам несколько советов, как избежать некоторых проблем, возникающих при использовании этого вида учебного оборудования.

Раньше участники тренингов тратили уйму времени, просто записывая информацию под диктовку тренера или конспектируя то, что он писал на доске. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на такие вещи! Гораздо удобнее вместить содержание тренинга в проспекты, пособия и рабочие материалы и потратить время занятия не на переписывание, а на активное усвоение информации. Вот несколько советов, как наилучшим образом изготавливать и использовать рабочие материалы.

Многочисленные видеоматериалы для тренингов сейчас широко распространены и легко доступны, так что хорошо оснащенное помещение для тренингов теперь обычно снабжено видеомagnитофоном и монитором (или несколькими мониторами). Кроме того, у большинства из нас есть видеомagnитофоны дома. Мы предлагаем не десять, а двадцать советов по грамотному использованию видеомagnитофона во время тренинга. Мы коснемся не только проблемы, как заставить магнитофон работать нужным образом и в нужное время, но также зачем нам нужен на занятиях видеомagnитофон и как мы можем включить видеоматериал в программу тренинга. Одна из проблем, связанных с использованием телевидения, заключается в том, что мы привыкли расслабляться перед экраном и пропускать то, что мы слышим, мимо ушей - не самая приятная привычка, если с помощью видеомagnитофона тренер хочет донести по участникам важную информацию!

19. Стулья, столы и рабочее пространство

Если участникам придется на протяжении всего тренинга сидеть на одном и том же месте, рядом с одними и теми же соседями, не вставая со своего стула, это их очень утомит. Даже когда тренинг длится всего один день, дайте участникам возможность перемещаться в пространстве!

1. Постарайтесь найти аудиторию, которая располагает к разнообразию. Больше всего подходят такие аудитории, где возможно с легкостью передвигать столы и стулья. Худший вариант - это аудитории-«амфитеатры» и классы с тяжелыми неподвижными партами.
2. Стол помогает участнику «спрятаться» - постарайтесь этому воспрепятствовать. Если тренера и участника разделяет стол, это способствует пассивности последнего; он может облокотиться на стол и даже задремать. Когда людям не на что опереться, они более внимательно слушают и реже отвлекаются. Так что столы лучше поставить вдоль стен.
3. Пожалейте ягодицы участников. Проверьте лично, на каких стульях удобнее сидеть. Помните - участники будут находиться в сидячем положении гораздо дольше, чем вы. Концентрация внимания участников зависит не столько от их мозгов, сколько от их ягодиц.
4. Не нужно расставлять слишком много стульев. Оставьте два-три запасных стула, а остальные уберите в дальний угол, или лучше вообще вынести их из аудитории. Незанятые стулья часто создают возле тренера «мертвую зону» (люди всегда стараются сесть подальше от тренера), или их заваливают пальто, сумками и портфелями.
5. Не расставляйте стулья рядами или по прямой линии. Вводная часть проходит успешнее, если стулья расположены по кругу или в виде буквы U (а столы отодвинуты к стенкам). Постарайтесь расставить стулья так, чтобы все участники могли свободно видеть вас, экран и доску. Не передвигать стулья, если надо.
6. Убедитесь, что все участники могут видеть друг друга. Опять же удобнее, если стулья будут расставлены по кругу или буквой U. Когда участники видят друг друга, они лучше и быстрее запоминают лица и имена и с самого начала чувствуют себя вовлеченными в рабочий процесс.
7. Ликвидируйте все «Камчатки». Вы замечали, что за прямоугольным столом самые застенчивые участники обязательно окажутся в одном из двух дальних углов? Если с самого начала таких углов нет, этого не произойдет. Но если вы расставляете стулья в виде буквы U, убедитесь, что стулья в дальнем конце аудитории не стоят слишком близко к столам, расставленным вдоль стен.
8. Подумайте, нужно ли участникам обязательно делать записи во время тренинга? Вам надо решить: либо вы раздадите рабочие материалы и тем самым сэкономите время, которое иначе будет потрачено на пассивное записывание, либо участники сами конспектируют ход занятий, что помогает им усвоить материал так, как им удобнее.
9. Теперь найдите стол! Когда вы раздали участникам индивидуальные или групповые задания, предложите им передвинуть свои стулья к одному из столов, стоящих вдоль стен (но не наоборот — подтащить столы к своим местам!). Это также поможет вам свободно передвигаться по аудитории от группы к группе или от участника к участнику, если это необходимо.
10. Если у вас есть дополнительные помещения, тоже используйте их. Вы можете сменить обстановку, отправив группу участников выполнять задание в другую комнату. Проследите, чтобы одни и те же люди не попадали в другую комнату день за днем - пусть каждый день состав участников меняется. Если вторая комната достаточно большого размера, можете вообще периодически переносить туда занятия.

20. Как использовать проектор

Похоже, мы чаще всего используем во время тренингов именно проектор. Умение пользоваться проектором отличает профессионально проведенный тренинг от профанации. Нижеследующие советы помогут вам научиться использовать проектор с максимальной отдачей.

1. Знайте повадки своей машины. Если вы принесете собственный проектор из дома, этот совет не для вас. Однако если вам предстоит работать в новом помещении, стоит потратить время на то, чтобы научиться обращаться с имеющимся там проектором. Не стесняйтесь передвигать его, чтобы усилить резкость изображения.

2. Правильно выберите место для проектора. Ваша цель - убедиться, что ничто не загромождало участникам экран (особенно ваша спина!). Перед тренингом вставьте целлулоидную пластину и посмотрите, что изображение видно с любого места.
3. Будьте готовы к проблемам. На случай, если перегорит лампа в проекторе, принесите запасную и убедитесь, что она исправна. Другой вариант - принесите запасной проектор (в исправности которого вы уверены) и поставьте его в углу аудитории, или пусть он лежит в багажнике вашей машины.
4. Если проектор все-таки вышел из строя. Имейте про запас два - три упражнения, которые никак не связаны с использованием проектора. Запланируйте их таким образом, чтобы успеть раздобыть новый проектор, пока участники выполняют эти упражнения.
5. Проецируйте изображение на верхнюю половину экрана. Если расположить изображение в кадре таким образом, что оно придется на верхнюю часть экрана, самая важная часть информации будет хорошо видна всем участникам.
6. Не используйте печатные тексты для проектора. Чтобы надпись была разборчивой, нужно использовать 18-й, 24-й или даже 36-й кегль, которые значительно крупнее и ярче, чем шрифт обычного печатного текста.
7. Будьте лаконичным. Хороший слайд всегда содержит только главную идею, а не детали. После того как вы обсудите основные идеи, представленные на слайдах, можете добавлять детали, а потом запишите пришедшие в голову новые соображения на бумаге.
8. «Носитель информации сам по себе информативен». Высокое качество материалов для проектора прибавит убедительности их содержанию. Если материалы изготовлены профессионально, информация, которую они содержат, будет внушать доверие. Если занятие посвящено очень важной теме, стоит подготовить материалы с цветными иллюстрациями.
9. Не забывайте выключать проектор. Любой проектор гудит, хоть и не очень громко. Если в данный момент проектор вам не нужен, позаботьтесь, чтобы посторонний звук не отвлекал участников от занятий.
10. Дайте участникам возможность делать необходимые записи.

В некоторых случаях копии материалов, проецируемых на экран, могут содержаться в подготовительных материалах, которые вы раздали участникам. Если нет, то будьте готовы, что хотя бы один участник захочет законспектировать содержание того, что видит на экране. Вы должны убедиться, что он закончил записывать, и только после этого вставляйте в проектор следующий текст.

21. Как использовать флипчарт

Флипчарт - пожалуй, второе по популярности наглядное учебное пособие после проектора. Следующие предложения помогут вам избежать возможных проблем и использовать флипчарт с большим профессионализмом.

1. Установите подставку для флипчарта перед началом занятия.

Иногда кажется, что желая подставки не совпадают с вашими, и тогда создается впечатление, будто у нее три ноги различной длины. Помогите участникам тренинга избежать зрелища вашей борьбы с подставкой!

2. Принесите свои фломастеры. Ничто так не огорчает тренера, как отсутствие подходящих фломастеров при наличии флипчарта. В крайнем случае, может подойти фломастер с тонким стержнем, которым вы пишете на целлулоидных пластинах для проектора, но тогда ваши записи будут выглядеть слишком бледно, и их будет тяжело прочитать с другого конца комнаты.

3. Не загромождайте флипчарт. Лучше всего писать большими буквами и использовать фломастер с широким стержнем - тогда все смогут с легкостью прочитать то, что вы написали. Если вы не обладаете необычайно красивым почерком, вам может показаться более удобным писать только заглавными буквами. Но помните, что избыток заглавных букв утомляет глаз.

4. Не забудьте прихватить с собой липучку Blu-tack. Если вам понадобится повесить сразу несколько флипчартов, убедитесь, что вы не забыли прихватить с собой подходящее средство, чтобы прикрепить флипчарты к двери, стенам или даже окнам. Но будьте осторожны - если стены оклеены обоями, то, открепляя флипчарт от стены, вы можете оторвать и кусок обоев.
5. Сделайте так, чтобы исписанные листы можно было легко удалить. Если ваш флипчарт представляет собой блокнот с отрывными листами, то это не составит проблемы. Однако обычно вам приходится изобретать свои меры для удаления ненужных листов.

Часто удобнее всего просто открепить флипчарт от подставки и аккуратно оторвать исписанный лист.
6. Вам может пригодиться острый нож. Например, есть небольшие разборные бритвенные лезвия. С их помощью вы сможете (после некоторой практики) сделать аккуратный надрез сверху флипчарта и отделить исписанный лист. Будьте осторожны - не отрежьте сразу несколько листов!
7. Подумайте, в каких случаях действительно имеет смысл писать на флипчарте. Не записывайте длинные предложения под диктовку участников. Флипчарт лучше подходит для записи ключевых слов, особенно если вы проводите мозговой штурм.
8. Заранее напишите на флипчарте важную информацию. Например, вместо того, чтобы во время занятия писать задания на флипчарте на глазах у участников, лучше просто привлечь их внимание к заранее написанным заданиям.
9. Пусть флипчартом пользуются участники тренинга. Например, предложите группе участников написать на флипчарте результаты задания, которое они сообща выполняют. Это поможет им сконцентрироваться на процессе записи результатов задания, а не на разработке сложной стратегии увливания от работы.
10. Не забудьте несколько резинок, чтобы скрепить пачку использованных листов. Часто бывает, что вам надо забрать с собой исписанные на тренинге листы, чтобы написать отчет или издать брошюру по итогам тренинга. Пачку использованных листов не очень удобно нести в руках, но если вы свернете их в рулон и перехватите резинкой, вам будет гораздо проще управляться с ними.

22. Как пользоваться классной доской

Часто считается, что классной доской может пользоваться кто угодно. Но никто не задает себе вопрос: зачем мы ей пользуемся. Если вы будете использовать классную доску с умом, это принесет участникам большую пользу. Мы приведем ряд соображений, зачем и как использовать этот тип наглядных пособий, и как делать это профессионально.

1. Определите, зачем вам доска. Например, вы планируете, что участники тренинга будут переписывать с доски какую-то информацию, или целью записей на доске будет сосредоточение внимания участников на очередном задании или дискуссии.
2. Не пишите слишком мелким почерком. Минимальный размер букв на доске должен быть таков, чтобы можно было разобрать надпись с самой дальней точки аудитории.
3. Позаботьтесь о других способах донесения информации до участников. Часто удобнее просто раздать участникам проспекты с информацией, чем самому писать на доске. Основную информацию, на которой базируется тренинг, выписывать на доску не рекомендуется; лучше записывать там новые идеи, возникающие во время занятия.
4. Используйте доску для записи новых идей. Если во время тренинга рождаются новые идеи, сразу записывайте их на доске, чтобы впоследствии можно было в спокойной обстановке обсудить их. Этот прием особенно полезен, если по новой идее возникают разногласия; это гораздо лучше, чем делать вид, будто обсуждать здесь нечего.
5. Ваш обычный почерк - не лучший вариант для записей на доске.

Даже если у вас от природы красивый почерк, на доске лучше писать крупными печатными буквами, а не скорописью. Надпись, сделанную скорописью, можно иногда с легкостью прочитать на подготовленном заранее плакате, но на доске она обычно смотрится неразборчиво.

6. Пишите тезисами, а не развернутыми предложениями. Чтобы записать длинное предложение на доске, вам потребуется время.

Это может раздражать участников, особенно если они пытаются перенести к себе в тетради ваши записи.

7. Скрип мела по доске режет слух. Большинство из нас помнит об этом со школьных времен. Если вы переломите брусок мела на две половинки и будете писать не затертой поверхностью, вам всем будет легче.

8. Если у вас в аудитории доска, на которой пишут фломастерами, выбирайте подходящий фломастер. Он не должен быть несмываемым. Далее, толщина стержня фломастера должна быть пропорциональна размеру аудитории и удаленности доски от участников.

9. Используйте цвета с умом. Все время писать одним и тем же цветом скучно. Разноцветные надписи могут помочь, например, выделить нужные пункты из списка, а также подчеркнуть самые важные моменты записи.

10. Не стирайте с доски слишком быстро. Если вы будете стирать записи настолько быстро, что участники не успеют не только переписать, но даже обдумать их, то им покажется, что они стали объектом манипуляции.

23. Подготовка и использование рабочих материалов

Зачастую именно от рабочих материалов зависит, насколько много усвоят участники на вашем тренинге. После окончания занятий участники смогут обращаться к этим материалам в своем режиме. Рабочие материалы помогут извлечь максимум пользы от прямого общения с людьми, для которых тренинг предоставляет широкие возможности.

1. Рабочие материалы помогут вам сэкономить время, которое вы могли потратить на устное изложение информации. Некоторые участники могут уже знать многое из того, что вы собираетесь им рассказать. Для каждого из участников будет гораздо быстрее просмотреть проспект, чем слушать ваши объяснения. Если вы планируете потратить некоторое время на устное изложение информации, подумайте, какую часть сведений можно представить в печатном виде.

2. Позаботьтесь, чтобы у вас было достаточное количество экземпляров. Часто на тренинге оказываются один - два участника, которых вы не ожидали, или кто-то захочет взять лишнюю копию проспекта для отсутствующего коллеги. Будьте готовы предоставить всем желающим любые печатные материалы, важные для достижения целей и задач вашего тренинга.

3. Сделайте рабочие материалы притягательными. Используйте возможности вашего компьютера и постарайтесь оформить рабочие материалы профессионально и стильно. «Носитель информации сам информативен» - небрежно оформленные проспекты обесценивают содержание (каким бы замечательным оно не было). Кроме того, не брезгуйте компьютерной графикой - если проспект будет оформлен красиво, его содержание дольше сохранится в памяти.

4. Сделайте рабочие материалы интерактивными. Включите в содержание брошюры упражнения и задания, чтобы, открыв ее, человек снова погрузился в атмосферу тренинга. Самое важное - оценить, каких результатов добьются участники, выполняя включенные в брошюру задания и упражнения.

5. Раздайте рабочие материалы заранее. Разошлите участникам материалы, содержащие базовую информацию по будущему тренингу, чтобы люди прибыли к началу занятий, имея примерно один и тот же уровень знания предмета.

6. В проспектах оставьте свободное место, где участники могли бы делать свои заметки. Когда участники записывают свои комментарии, замечания и ответы на вопросы прямо в проспекте, они сразу осознают, зачем им дали материалы. С этого момента проспекты для них — не просто листы бумаги, непонятно зачем раздаваемые во время тренинга.

7. Укажите в проспектах цели и задачи каждого занятия. Это поможет участникам связать ваш план занятия с их собственным и точно узнать, в чем заключается цель того или иного занятия.
8. Включите в проспекты пункт «Для дальнейшего чтения». Нет ничего лучше, чем «аннотированная библиография». Ваши комментарии помогут участникам определить, что они должны вынести для себя из списка приложенной вами литературы.
9. Храните рабочие материалы на жестком диске своего компьютера. Каждый раз, проводя тренинг, вы получаете новый полезный опыт. Если ваши рабочие материалы существуют в электронном виде, вы сможете систематически обновлять информацию и улучшать проспекты.
10. Включите в проспекты «страницу обратной связи». Простейший вопросник предоставит вам массу полезной информации, которая поможет вам при подготовке нового издания рабочих материалов. В каждом следующем выпуске всегда задавайте вопрос: «Что было пропущено?»

24. Как пользоваться видеомagnитофоном

Наличие видеомagnитофона на тренинге - достаточно обычная вещь; многие помещения для тренингов снабжены стандартным оборудованием, в которое видеомagnитофон, как правило, включается. Следующие советы помогут вам (и участникам вашего тренинга) использовать магнитофон с максимальной пользой.

1. Придите пораньше. Вы можете думать, что знаете все о видеомagnитофонах, но в этом помещении вам наверняка встретится как раз та модель, которую вы раньше не встречали. И вам надо будет выяснить, кто ушел с предыдущего тренинга с пультом дистанционного управления в кармане.
2. Ознакомьтесь с видеомagnитофоном. Все видеомagnитофоны с виду похожи один на другой, но у каждого есть свой нрав. Две минуты, потраченные на попытки включить видеомagnитофон, покажутся часом под нетерпеливыми взглядами участников. Где инструкция по эксплуатации? Почему изготовители не могут унифицировать все эти аппараты! Станьте сертифицированным специалистом по управлению видеоаппаратурой - или постарайтесь, чтобы в группе оказался шестилетний ребенок, который быстро сделает с видеомagnитофоном все, что вам требуется.
3. Подружитесь с местным техником. Внезапно окажется, что вам нужен удлинитель, или заклинит кассету, или безо всякой видимой причины пропадет звук или цвет, или видеомagnитофон будет вообще не включить. Имейте в виду - фраза «Извините, пожалуйста, вы не могли бы помочь - там что-то не в порядке с магнитофоном?» звучит лучше, чем «Это вы отвечаете за этот проклятый магнитофон?».
4. Закажите подходящую погоду или раздуйте темные шторы.

Очень неприятно, когда солнце светит вам в глаза, отражаясь от экрана телевизора. Просчитайте, куда будет падать солнечный свет в тот момент, когда вы собираетесь включить видеомagnитофон. Если на улице середина лета, а в помещении нет темных штор, вам придется проявить гибкость и перенести демонстрацию видео на то время, когда солнце не будет светить в окна.
5. Проверьте, всем ли виден экран. Перед тренингом или во время перерыва убедитесь, что каждому из участников хорошо виден экран. Если головы впереди сидящих загораживают обзор, попробуйте поставить видеомagnитофон на высокий столик. Если возникает необходимость, переставьте стулья поближе к видеомagnитофону.
6. Определите время показа. Постарайтесь не гадать, сколько длится интервью на кассете - засекайте точное время и объявите его участникам. Вы можете показать очень хороший сюжет на полчаса, но обязательно сообщите зрителям заранее, сколько времени он будет длиться. Не бойтесь прерывать и возобновлять показ, устраивая в перерыве дискуссию, если вы заметили признаки усталости зрителей.
7. Убедитесь, что видеокассета защищена от записи. Так вы воспрепятствуете детям, соседям по этажу или технику записать на вашу дорогую видеокассету финал чемпионата по футболу или «европейскую двадцатку».
8. Проверьте кассету. Убедитесь, что вы принесли нужную кассету и что ваши дети не положили ее в другую коробку. Особенно внимательно относитесь к содержанию кассеты. Проверьте, не содержит ли

запись оскорбительных сюжетов. Даже совершенно невинные кассеты для тренингов могут содержать такие вещи, которые люди могут счесть обидными. Просмотрите запись с точки зрения принципа равных возможностей, плохого языка, половой или расовой дискриминации - всего, что легко может обидеть зрителей.

9. Вы должны хорошо знать содержание видеозаписи. Проще всего думать, что раз вы уже видели эту кассету в прошлом году, вы хорошо помните ее содержание. Просмотрите кассету перед тренингом раза два, делая заметки. Это вам очень пригодится, если вы придете на тренинг и увидите, что пульт дистанционного управления отсутствует, или что дисплей видеоманитфона демонстрирует не время от начала фильма, а количество метров пленки. Когда вам придется отматывать пленку вперед или назад, вам останется рассчитывать только на свою память. Где же было это интервью - перед видом замка или после него?!

10. Установите на кассету датчик, который будет давать звуковой сигнал, если вы покинете помещение. Когда после окончания тренинга вы уходите домой, очень легко забыть кассету в магнитофоне. А если вы показали кассету и забыли ее вынуть, то вряд ли вы быстро о ней вспомните. Один из нас вспомнил о кассете, забытой в магнитофоне, будучи в десяти милях от города - а между тем на следующий день он обещал показать ее в другом месте.

11. Подготовьте замену. Самые лучшие планы имеют привычку внезапно срываться. Вы почувствуете себя очень неловко, если только что настроили группу на просмотр «очень важного» сюжета и тут же убедились, что видеоманитфон не работает. Что случилось — вы же приехали заранее, и он показывал прекрасно! Пусть у вас всегда будет что-нибудь на замену.

12. Вы это уже проходили? Ваша любимая кассета, которую вы часто и с большим успехом демонстрировали пять лет назад, была когда-то очень хороша, но теперь слегка устарела. Когда внимательно смотришь старые записи, то удивляешься, как быстро меняются времена. Если запись выглядит «устаревшей», это дискредитирует ее содержание.

13. Заранее остановите запись в нужном месте. Если вы на глазах у публики перематываете пленку туда-сюда, пытаясь отыскать нужный вам сюжет, то в какой-то момент можете почувствовать, что не в состоянии найти вообще ничего.

14. Помните об отношении человека к телевизору. У нас есть предрасположенность быстро забывать то, что увидели на экране телевизора. Также мы привыкли воспринимать телевизор как средство для того, чтобы расслабиться, а не как источник знаний. Если вы хотите, чтобы телевизор выполнял учебные функции на ваших занятиях, вам придется приложить усилия, чтобы участники преодолели эту установку.

15. Используйте видео с конкретной целью. Сформулируйте, чего вы хотите добиться, демонстрируя видеозапись, и объявите цели участникам прежде, чем включить магнитофон. Если возможно, используйте видео в тех случаях, когда не подходят другие средства. Например, видео позволяет заострить внимание на таких вещах, как «язык тела», тон речи, выражение лица - все это может подействовать на зрителя сильнее, чем просто печатный текст.

16. Помните, что период концентрации внимания непродолжителен! Часто бывает полезнее разбить запись на несколько отдельных сюжетов, чем показывать передачу продолжительностью полчаса. Самая полезная кнопка на видеоманитфоне - это кнопка «пауза».

17. Подготовьте заранее план занятия. С помощью участников (если возможно) составьте список вопросов или проблем, на которые вы собираетесь получить ответы из материала видеозаписи. Если участники смотрят видео с определенной целью, то возрастают шансы, что они будут смотреть внимательно.

18. За каждым отрывком должно следовать обсуждение. Помогите участникам выразить, что они усвоили из показа видеоматериала - или используйте новые идеи, чтобы развить более глубокую дискуссию.

19. Создайте свободный доступ к видеоманитфону. Некоторые участники, возможно, захотят еще раз посмотреть пленку - предоставьте им такую возможность во время перерыва.

20. Не забудьте о том, чтобы собрать отзывы о пользе (или наоборот) видео. Включите вопросы о видео в оценочный вопросник.

Глава 4. Проведение тренинга

В этой главе речь пойдет о различных тренинговых процессах, хотя многие из них мы уже рассматривали в предыдущих главах.

Сначала мы поразмыслим над важностью активного обучения. Мы считаем, что тренинг необходимо строить вокруг того, что участники действительно делают, а не вокруг тех вещей, о которых может им рассказать тренер.

Далее мы хотим поделиться соображениями относительно того, как следует «избегать отчуждения» - другими словами, как наилучшим образом сплотить участников.

Возможно, ничто так ярко не свидетельствует об опытности тренера, как его способность справляться с непредвиденными ситуациями без раздражения и паники. Для неопытного тренера встреча с чем-то незапланированным может стать настоящим кошмаром. Но чем более опытным тренером вы становитесь, тем больше удовольствия доставляют вам неожиданные ситуации- и, возможно, вы даже станете умышленно искать их! Мы надеемся, что наши рекомендации вам помогут.

Далее мы предлагаем ряд соображений, которые помогут вам развивать творческий потенциал участников. Очень важно развить в себе способность к творческому решению проблем - это полезно как на работе, так и в повседневной жизни, и мы обнаружили, что у участников тренинга часто появляется интерес к творчеству именно во время занятий.

Затем мы переходим к важному вопросу - работе «один на один». Для самих участников эта часть обучения может стать самой продуктивной - но и самой напряженной - частью программы тренинга. Мы надеемся, что наши рекомендации помогут вам извлечь из этого метода максимум пользы с минимумом риска.

Ситуация тренинга дает участникам возможность учиться с помощью обратной связи, которую они получают друг от друга и от тренера. Мы постараемся показать, как извлечь максимум пользы из обратной связи, и организовать такие условия, при которых как позитивная, так и негативная обратная связь будет восприниматься конструктивно.

Осмысление того, чему мы научились, иногда происходит через долгое время после самого обучения. Наши соображения, возможно, помогут участникам тренинга более сознательно подойти к процессу обучения и благодаря этому глубже понять смысл своей деятельности во время занятий.

Вы, наверное, уже поняли из заголовка «Выступления - только в случае необходимости!», что никто из нас не любит читать лекции. Нам нравится выступать перед аудиторией самим, но мы терпеть не можем сидеть и слушать, поэтому нам кажется, что большинство людей, просто сидя и слушая лекции, научатся не особенно многому.

Участники тренинга по-настоящему учатся по большей части только тогда, когда работают в малых группах или небольших командах. Эта форма работы помогает ослабить напряжение у тех участников, которые особенно нервничают. Следующие два блока советов касаются работы в малых группах, когда участники обычно должны выполнять конкретные задания, и так называемых «домашних групп», когда группе дается относительная свобода в выборе подхода к работе. Затем мы рассмотрим те выгоды, которые можем получить, используя ролевые игры. Концовка тренинга обычно ярче всего запоминается участникам. Если конец тренинга был неудачным, то неблагоприятное впечатление может остаться от всего тренинга. А если окончание тренинга было по-настоящему эффективным, оно затмит предыдущие неудачи. Запланируйте яркое (а не скромное) завершение тренинга. Мы поместили наши советы под заголовком «Закончите тренинг с блеском!».

25. Делайте максимальный упор на «научение через делание»

Большинство людей научатся гораздо большему, если попробуют сделать что-то сами, вместо того, чтобы выслушивать рассказ о том, как это сделали другие. Превратите ваш тренинг в опыт активного обучения.

1. Напомните участникам, как они на самом деле учатся. Пусть они сначала подумают, что они умеют делать хорошо (не записывая этого). Затем попросите их записать на клейких листках для заметок, как они

добились успеха в этом виде деятельности. После этого укажите им, сколь важную роль в их успехе сыграли практический опыт, риск и так далее.

2. Цените - «неправильные действия» - на ошибках учатся. Когда участники вашего тренинга почувствуют, что делать ошибки не стыдно, у них появится большее желание попробовать что-то сделать - и они будут более терпимыми к вашим собственным ошибкам! Имеет смысл напомнить участникам: если вы совершили ошибку, это не означает, что вы неудачник. Неудача -это только жизненный опыт.

3. Планируйте свой тренинг так, чтобы он был построен вокруг деятельности участников. Эта составляющая тренинга более важна, чем ваши рассказы. Успешный тренинг обычно представляет собой серию практических действий, перемежаемых короткими обсуждениями и дискуссиями.

4. Предоставьте ясные и простые инструкции по выполнению задания. Если и тренер, и участники четко представляют себе, что они хотят сделать, резко возрастает вероятность того, что задание будет выполнено успешно. Спроецируйте текст задания на экран - это даст возможность каждому участнику прочитать его и, если надо, вернуться к заданию еще раз, чтобы полностью понять его смысл.

5. Будьте готовы обсуждать задания и вносить изменения. Если обнаруживается, что запланированное вами задание не вполне соответствует потребностям участников, будьте готовы обсудить его с ними, чтобы совместными усилиями сделать его более приемлемым.

6. Дайте участникам время. Хотя правильнее ограничивать время, выделенное на каждое задание, вы собственными глазами сможете увидеть, хватает ли этого времени участникам. Если вы дали им слишком много времени, участники будут проявлять нетерпение и попросят вас скорее продолжать дальше. Если вы объявите, что «время вышло», а они выполнили задание только наполовину, стоит дать им больше времени.

7. Давайте оценку действиям участников. Даже если они делают что-то неправильно, не давайте им почувствовать, что все их усилия были напрасными. Одобрите их успехи, если они выполняют задание правильно.

8. Рискните сами выполнить задание, данное вами участникам! Показать заготовленный заранее правильный вариант выполнения задания со словами: «На самом деле должно было получиться вот что», не то же самое, что попытка выполнить это задание прямо на занятии. И не забудьте выразить восторг по поводу того, как хорошо по сравнению с вами выполнили задание участники тренинга.

9. Подготовьте пути к отступлению. Если вы предлагаете участникам задание, которое, как вы знаете, будет для них очень сложным, подумайте о том, чтобы объединить участников в группы, вместо того, чтобы давать задание индивидуально. Или другой вариант — придумайте более легкие задания и предложите их тем, кто недостаточно подготовлен, чтобы выполнить сложные.

10. Предложите участникам давать задания вам. Скажите, что вы сами хотели бы рискнуть выполнить какое-нибудь задание, которое раньше никогда не пробовали делать. Более того, пусть участники объяснят вам, что надо делать, чтобы выполнить это задание успешно!

26. Как избежать отчуждения

Все люди разные, но им не очень нравится, когда их заставляют почувствовать, что они не такие, как все. Вот несколько советов, как не превратить участников тренинга в своих смертельных врагов!

1. Знайте по имени всех, а не только отдельных участников. Кто угодно обидится, если узнает, что имена других людей запомнили, а его имени не знают. Если вы будете использовать идентификационные карточки, это поможет и вам, и участникам узнать имена всех присутствующих.

2. Произносите имена правильно. Если вы назовете кого-нибудь чужим именем или перековеркаете его собственное, то рискуете нажать врага или, по крайней мере, потерять друга. Лучший способ узнать, как правильно произносить имя человека, - прочитать, как он сам написал свое имя на идентификационной карточке. Так вы можете обнаружить, что Джонатан предпочитает, чтобы его звали Йон, а не Джон, и узнаете, как лучше называть Викторию - Вики или Викки.

3. Долой расизм! Даже если все участники относятся к одной этнической группе, некоторых людей может задеть самый слабый намек на расовые предрассудки. Тем более постарайтесь проявлять одинаковое отношение ко всем присутствующим, если ваши участники относятся к различным расам. Это включает в ваш круг обязанностей умение произносить непривычное имя правильно. Вопрос «Как правильно произносится ваше имя?» - хороший способ продемонстрировать, что вы заботитесь о равенстве.
4. Долой сексизм! Разумеется, это особенно важно в смешанных группах. Если анализируется ситуация, участником которой с одинаковой вероятностью может оказаться представитель и мужского, и женского пола, использование исключительно «мужских» местоимений (он, его, ему) может обидеть представительниц женской половины группы. «Он/она» - не самый лучший выход: это звучит довольно неуклюже. «Он или она» - только привлечет излишнее внимание к проблеме. Гораздо безопаснее использовать множественное число: при использовании местоимений «они», «их» и «им» никаких проблем обычно не возникает.
5. Обращайтесь с участниками одинаково. Вряд ли вам одинаково понравятся все участники, но удержаться от колкостей в адрес тех, кто вам не понравился, и не проявлять неприкрытую симпатию к тем, кто вам по душе, вполне в ваших силах.
6. Соблюдайте нейтралитет. Если во мнениях участников группы произошел раскол, постарайтесь — даже если вы полностью согласны с одной из сторон - занять нейтральную позицию и рассматривать аргументы обеих сторон честно и объективно, а не поддерживать ту часть группы, чьи взгляды совпадают с вашими.
7. Никто не любит неудачников. Если удача отвернулась от вас - нет ни кофе, ни печатных материалов, ни нормального отопления, в помещении слишком шумно и т. д., прекратите без конца рассказывать о том, как вы старались устроить все наилучшим образом и как у вас ничего не вышло. Ведь не повезло не только вам, но и вашей группе, так что смиритесь с неудачами и постарайтесь найти способ свести неудобства к минимуму. И самое главное, не обвиняйте публично человека, который является подлинным «виновником» происходящего - сделайте это позднее и наедине.
8. Не ставьте себя на пьедестал. Если вы уже «на пьедестале» - например, являетесь видным специалистом в своей области, - участникам об этом и так известно. Постарайтесь не «бросаться именами», избегайте других искушений. Не стоит также злоупотреблять без надобности профессиональным жаргоном.
9. Не лезьте без очереди. Все мы знаем, как неприятно, когда «важная персона» проталкивается без очереди к буфету во время обеденного перерыва. Лучше перекусить позднее тем, что останется в буфете, чем демонстрировать особые привилегии. Следствием этого обязательно будет непоправимое отчуждение между вами и участниками.
10. Избегайте «столов для начальства». Это в особенности относится к многолюдным тренингам, которые длятся несколько дней. Как бы вам ни необходимо было переговорить во время ленча или обеда с представителем фирмы, заказавшей тренинг, гораздо лучше, если вы не будете отделяться от своих участников. К тому же они - более интересная компания!

27. Как справляться с непредвиденными ситуациями

Ваша репутация как тренера зависит не только от профессионального опыта, но и от того, способны ли вы справиться с непредвиденной ситуацией без шума, профессионально, с юмором и достоинством. Приняв к сведению наши советы, вы легко сможете поддержать этот имидж.

1. Непредвиденные ситуации - это нормально. Жизнь полна неожиданностей. Они становятся нашими врагами только тогда, когда мы начинаем их избегать. Рассматривайте эту проблему таким образом: «умелый» тренер может работать, если все идет по плану; «профессионал» способен продолжать работу при самом неожиданном повороте событий. Ваша цель - быть готовым к любым неожиданностям. Пусть вас не расстраивает, что вам не каждый раз удастся добиться успеха - это не удастся никому.
2. Разберитесь с непредвиденной ситуацией. Выясните, что на самом деле происходит. Дайте определение тому, что случилось. Облеките происшедшее в словесную форму и донесите до сведения участников.

3. Превратите проблемную ситуацию в «задачи» и «вопросы». Добавьте их к задачам и вопросам, на которых построен ваш тренинг. Иногда непредвиденные ситуации позволяют сформулировать вопросы, которые оказываются более важными, чем те, которые вы запланировали изначально.
4. Интересуйтесь мнением каждого. Если внезапно происходит нечто неожиданное, не считайте, что вы обязаны иметь наготове ответы на все вопросы. Возможно, идеальный вариант вашего ответа участникам тренинга будет: «Что-то мне ничего не приходит в голову. А у вас есть какие-то соображения?» За это они будут только больше вас уважать.
5. Узаконьте непредвиденную ситуацию. Если «неожиданно» вы натываетесь на серьезные проблемы, можно сделать их темой текущего занятия. Преобразуйте их в дополнительные цели и предполагаемые результаты.
6. Спрашивайте о возможных непредвиденных ситуациях. Задайте вопрос: «С какими еще неожиданностями мы можем столкнуться?» Если идеи будут высказаны непосредственно участниками, у них будет ощущение личной причастности к работе над тренингом, и они с большей охотой будут стараться найти способ решения неожиданной проблемы.
7. Будьте готовы к неожиданностям. Поскольку важнейшая задача тренера - создание необходимых условий для успешной работы участников, вы должны быть готовы, что может произойти все что угодно: перегорит лампа в проекторе, отключат электричество, за окном будет работать отбойный молоток, кофе не будет совсем, и т. д. Всегда держите в уме что-то, что сможет уменьшить ущерб от неожиданностей.
8. Извлекайте выгоду из непредвиденной ситуации. Не стесняйтесь извлекать уроки из ситуаций, когда вам удалось успешно преодолеть непредвиденную ситуацию. Участники запомнят, как вам удалось превратить в упражнение три пожарные тревоги, случившиеся за одно утро по вине неисправной сигнализации. Это притом, что один из авторов этой книги недавно настаивал, что звонок пожарной тревоги должен быть как минимум на 20 децибел громче, чтобы соответствовать стандартам безопасности и здравоохранения.
9. Помните, что непредвиденные ситуации сближают. Неожиданные происшествия могут сблизить вас с участниками - они помогут вам утвердиться в роли признанного лидера и заслужить уважение участников за проявленную рассудительность и решительность.
10. Всегда имейте «план Б». Когда ясно, что неожиданные обстоятельства сделали ваш первоначальный план неосуществимым, покажите, что у вас про запас есть альтернативный путь достичь поставленных целей тренинга.

28. Развивайте творческий потенциал участников

Наша система образования основывается на представлении, что на один вопрос обычно есть только один правильный ответ, который нам и надо найти. Это ведет к линейному мышлению. Способность к творчеству является ценным качеством, которое не только делает человека интересной личностью, но и помогает генерировать новые идеи. Удачно выразил эту мысль лауреат Нобелевской премии физик Альберт Сент-Дьерди: «Тот, кто совершает открытие, видит то, что видят все, и думает то, что никому не приходит в голову».

1. Исследуйте творческий потенциал участников. Расспросите участников, когда у них последний раз возникла творческая идея. Какая? Что дало толчок к творчеству?
2. Стремитесь иметь выбор. Лучший способ выработать хорошую идею - иметь много идей на выбор. Например, спроецируйте на экран изображение скрепки и предложите участникам придумать различные нестандартные способы ее использования. Преуспевающие компании обычно поощряют креативность своих сотрудников, даже если не все идеи являются «проходными».
3. Предложите участникам проблему, решение которой требует творческого подхода. Например, задайте такой вопрос: как сделать, чтобы два человека, стоящие лицом к лицу на положенной на пол газете, не касались друг друга? Веревками пользоваться нельзя! (Решение см. ниже.) Подложите газету под закрытую дверь.

4. Предложите участникам задание: придумать варианты решения проблемы. Например, покажите участникам картинку, изображающую жестяное корыто, в которой плавает игрушечный утенок. Пусть они придумают как можно больше вариантов, чтобы решить проблему создания идеальной ванной.

5. Следите за своими словами! Когда вы реагируете на творческие идеи участников, остерегайтесь ограничивающего эффекта, который могут иметь такие фразы: «Хороший ответ!», «Правильное решение!», «Будьте практичнее!», «Следуйте правилам», «Это нелогично». Когда только возможно, используйте «открытые» фразы: например, «Хорошо, что мы можем сделать еще?»

6. Задавайте вопрос: -«А что если...». Вот несколько вопросов для начала:

- что если все люди, которым 21 год, через год станут двухметрового роста?
- что если бы у всех людей были маленькие дети?
- что если бы не было времен года, и весь год шел бы снег?
- что если бы все женщины после 21 года становились ростом 8 футов?
- что если вообще никто никогда бы не курил?
- что если каждый человек каждый день съедал бы на завтрак тарелку отрубей .?

7. Позвольте участникам размяться. Например, если участники долгое время сидели на месте, спроецируйте на экран или вывесьте на демонстрационную доску алфавит, написанный большими буквами, а под каждой буквой напишите вразбивку «п» или «л».

А Б В Г Д Е...

л п п л л...

Затем участники начинают хором читать алфавит и одновременно поднимать правую ногу, если под буквой написано «п», и левую - если там «л».

8. Мыслите метафорами. Попробуйте выразить текущую проблему в виде метафоры, например: «Можно ли сказать, что попытка мотивировать ваш трудовой коллектив напоминает шторм горного пика?»

9. Подумайте, как бы это сделали великие люди. Попросите участников назвать имена исторических деятелей, вождей и мыслителей. Теперь задайте вопрос: как бы эти люди справились с текущей проблемой и как бы они могли заявить о своем успехе.

10. Расширяйте горизонты. Например, попросите участников вообразить следующую ситуацию. Чему научились бы друг от друга следующие люди, если бы оказались вместе за обедом: водитель автобуса и адвокат, библиотекарь и юрист, учитель и космонавт, авиадиспетчер и полицейский, менеджер и издатель газеты, и так далее.

29. Работа «один на один»

Как правило, тренинг проходит в форме занятий в малых группах. Однако лучше всего участники запоминают те моменты, когда внимание тренера было обращено на них лично. Следующие несложные правила помогут вам усилить момент работы «один на один» на групповых занятиях.

1. Помните, что каждый участник - личность. У каждого есть свои ожидания, жизненные принципы и взгляды. Постарайтесь разобраться в них и принять к сведению.

2. Не позволяйте общей дискуссии выродиться в споры между отдельными участниками! Если вам действительно надо обсудить относительно частные вопросы с отдельными участниками, сделайте это во время перерыва на кофе или на обед.

3. Выделяйте самое важное в поднимаемых темах и вопросах. Постарайтесь сделать так, чтобы вопросы и мнения отдельных участников стали предметом обсуждения всей группы.

4. Сохраняйте нейтралитет - не наживайте себе врагов! Во всеулышание одобрите все темы, проблемы и вопросы и в дальнейшем рассмотрите их всей группой.

5. Выбирайте время для индивидуальных разговоров с участниками.

К тем участникам, которым нужна особая помощь или совет, лучше обращаться в то время, когда они работают в малых группах или индивидуально, а не во время общегрупповой деятельности.

6. Вовлекайте в дискуссию всех. Если во время спора или обсуждения выясняется, что один или два участника лучше разбираются в вопросе, не допускайте, чтобы занятие превращалось в ваш диалог с этими участниками. Выясните основные точки зрения и попросите остальных участников выразить свое отношение к обсуждаемым темам.
7. Предложите поговорить один на один позднее. Если проблема интересует только одного участника, лучше не выносить ее на всеобщее обсуждение, а предложить ему вернуться к обсуждению после окончания занятия.
8. Щадите чувства каждого участника. Если вам необходимо выразить несогласие, лучше сделать это индивидуально, чем публично. Перерывы иногда самое важное время тренинга - они особенно полезны для разрешения сложностей и проблем.
9. Подойдите поближе к тому, с кем вам надо поговорить. Не обращайтесь к конкретному участнику «с кафедры». Подойдите поближе и негромко поговорите с ним. Если вы стоите, а участник сидит, у вас и так доминирующее положение.
10. Напомните каждому, что вы всего лишь человек, а не олицетворенная власть. Дайте понять всем участникам, что ваша точка зрения - это только ваше мнение, которое не является автоматически «правильным» или «окончательным».

30. Научите людей извлекать пользу из обратной связи

Во многом мы учимся благодаря комментариям других людей относительно того, что мы сделали или что пытались сделать. Смело используйте этот естественный способ обучения на вашем тренинге.

1. Напомните участникам, насколько много мы узнаем из комментариев других людей. Попросите участников подумать, что они умеют делать хорошо, а затем пусть они запишут на клейких листках для записей, как они узнали о том, что добились успеха в этом виде деятельности. Часто эти ответы вызывают реакцию со стороны других участников, иными словами - создают обратную связь.
 2. Научите людей правильно принимать позитивную обратную связь. Пусть участники не стесняются принимать комплименты. Убедите их, что смущенно мяться - это непродуктивный путь; лучше не скрывать гордость, принимая похвалу! Это создаст благоприятные условия для того, чтобы другие участники продолжали давать обратную связь. Если же этого достигнуть не удастся, они в смущении умолкнут.
 3. Научите их принимать и негативную обратную связь. Объясните участникам, что негативные отзывы - это не критика, а такая ценная вещь, как обратная связь. Объясните им, что гораздо полезнее выслушать как можно больше конструктивных замечаний, чем занимать оборонительную позицию и лишать себя ценной информации.
 4. Создайте условия для того, чтобы участники могли давать друг другу обратную связь. Если вы объедините людей в группы или в пары, это поможет им обсудить мысли друг друга, придаст уверенности и тем самым поможет давать обратную связь.
 5. Давайте обратную связь с позиции эксперта, но только в той ситуации, когда это приемлемо. Участники захотят узнать ваше мнение по важным вопросам, поскольку именно вы ведете тренинг. Но будьте осторожны - они не считают вас авторитетом во всех областях!
 6. Поощряйте участников давать обратную связь на ваши действия.
- Покажите на своем примере, как воспринимать отзывы, как позитивные, так и негативные.
7. Убеждайте участников активно искать обратную связь. Научите их задавать наводящие вопросы, чтобы другие люди комментировали их деятельность и достижения.
 8. Помогите участникам использовать невербальную обратную связь. Расскажите им, что выражение лица и язык тела являются ценным источником обратной связи. Также не забывайте использовать этот источник сами, поскольку участники учатся на вашем примере.

9. Включайте в ваш тренинг специальные занятия, посвященные обратной связи. Во время этих занятий участники могут не только высказать свое мнение о том, как проходят занятия, но и, что более важно, поделиться своими мыслями относительно тренинга, рассматриваемых вопросов и их самих.

10. Дайте понять участникам, что чувства - это нормально. Часто мы испытываем различные чувства относительно вещей, которые еще не вполне осознали, но эти чувства так же реальны, как и наши мысли. Предлагайте участникам делиться своими чувствами и свободно высказывать их. Фраза: «Что вы чувствуете относительно...» очень хороша для начала дискуссии!

31. Помогите участникам понять, что обучение для них действительно важно

Необходимый компонент успешного обучения - осознание значения изученного материала, или, другими словами, его усвоение. Вот несколько предложений, как помочь участникам вашего тренинга глубже понять содержание программы.

1. Напомните участникам о том, что они должны считать обучение своим личным делом. Если они рассматривают процесс обучения просто как знакомство с чьими-то чужими идеями, то никогда не поверят в то, чему учатся.

2. Дайте участникам время. Усвоение новых идей не происходит непрерывно. Людям нужно время, чтобы привыкнуть к новым идеям или понятиям. Спланируйте тренинг так, чтобы дать участникам необходимое время привыкнуть к новым идеям.

3. Расскажите им, как научиться самому, объясняя что-нибудь другому. Нет более быстрого способа усвоить что-нибудь новое, чем объяснить это кому-нибудь еще. Процесс объяснения неизбежно предполагает, что объясняющий сначала должен понять предмет сам.

4. Попросите участников пересказать материал своими словами.

Это поможет им осознать, что те знания, которые он приобретает, - его собственные знания. Кроме того, свои слова люди запоминают лучше, чем слова тренера!

5. Предоставьте участникам возможность применить полученные знания на практике. Лучшее средство усвоить новый навык или идею - это применить ее на практике.

6. Позвольте участникам самим подводить итоги. Самому тренеру несложно попытаться выделить главное, но полезнее вовлечь в этот процесс участников. Дайте им возможность самим определить, что из усвоенных вещей является самым важным, или какие основные идеи необходимо запомнить. Составление участниками ментальной схемы того, чему они научились, - полезное дело.

7. Подготовьте ваши обзорные заметки по итогам тренинга в печатном виде. Полезно, если вы можете дать участникам тренинга выборку главных мыслей тренинга так, как это видится вам самим. Но не раздавайте эти материалы до самого конца занятий, а лучше пошлите их по почте после окончания тренинга! Не недооценивайте собственные резюмирующие записи участников.

8. Помогите участникам определить, «что тренинг может дать мне лично». Настоящее понимание наступает, когда мы соотносим то, что мы изучили, с теми ситуациями, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни.

9. Напомните участникам, что понимание может наступить позднее, чем умение. Часто мы можем научиться успешно что-то делать немного раньше, чем на самом деле поймем, почему нам удалось сделать это успешно. В этом нет ничего постыдного — пусть понимание наступает в свое время.

10. Пусть вашей целью будет «мир Божий, который превыше всякого ума». Рано или поздно, когда мы действительно поймем нечто, нам становится легко с этим обращаться - и тем лучше мы как тренеры, если начинаем делиться нашим пониманием с участниками.

32. Выступления - только в случае необходимости!

Многому ли можно научиться с чужих слов? Много ли выступлений, на которых присутствовали вы, приковали ваше внимание, изменили вашу жизнь или действительно научили вас чему-нибудь? Обычный ответ - «мало»! Вот несколько способов убедиться, что вы не поступаете с участниками вашего тренинга так, как часто поступали с вами.

1. Каждый раз, когда выступаете перед аудиторией, ставьте перед собой четкую цель. Сформулируйте цели в начале и подведите итоги в конце.
2. Помните, период концентрации внимания недолог. Ваши слушатели могут концентрировать внимание на отдельных моментах речи, но ни один не сможет внимательно выслушать все ваше выступление от начала до конца. По крайней мере раз в час делайте перерыв.
3. Раздайте текст выступления в печатном виде. Если вы раздадите слушателям брошюры, содержащие основные мысли вашего выступления, это поможет вам не вдаваться в детали. На самом деле часто лучше периодически задавать слушателям вопросы, чем просто осыпать их фактами.
4. Иногда участники хотят посидеть и послушать? Да, действительно, но часто за этим скрывается желание уклониться от работы. В конце концов, сидеть и слушать проще (хотя и скучнее), чем участвовать в активном познавательном процессе. v5. Помните, что работать должны участники. Вы можете считать, что ваша роль - просто вести занятие, но настоящим мерилом успеха будет результат, которого добьются участники. Если вы выполняете «вашу» часть работы, это не обязательно означает, что участники выполняют «свою».
6. Посмотрите видеозапись своего выступления. Ничто не оказывает такое благотворное воздействие, как просмотр видеозаписи своего выступления. Устройте так, чтобы по крайней мере раз в год вы могли посмотреть, как вас видят другие. Этот прием существенно снижает тягу к выступлениям!
7. Цените знания участников. Часто жизненный опыт людей, присутствующих на вашем тренинге, бывает довольно велик. Не рассказывайте о вещах, которые и так известны всем участникам - позвольте им рассказать друг другу то, что известно им самим.
8. Превратите выступления в опыт активного обучения. Существует множество способов вовлечь аудиторию в процесс вашего выступления. Самое полезное средство - хороший список вопросов, на которые необходимо будет ответить участникам. Это позволит им ощутить, что успех - их собственная заслуга.
9. Записывайте на видео ваши лучшие выступления. Если выступление, которое вы подготовили, кажется вам отличным, запишите его на видео. Вы сможете использовать эту запись как средство обучения. Кроме того, если во время показа записи будут возникать вопросы, вы сможете прокомментировать его с точки зрения эксперта. А если тренинг идет уже долгое время, ваши голосовые связки получат шанс отдохнуть.
10. Пусть другие люди делают короткие выступления вместо вас.

Если вы работаете с участниками тренинга уже несколько дней подряд, смена выступающего принесет им облегчение (в этом для вас не должно быть ничего обидного). Также вы сможете убедиться, что в своем выступлении другие люди коснутся тех вопросов, которые вы собирались рассмотреть сами.

33. Работа с малыми группами

Во время большинства тренингов по крайней мере часть занятия участники проводят, выполняя задания в малых группах. Когда вы даете группе задание, знайте - чем лучше вы подготовите инструктаж, тем лучше будут и результаты. Следующие советы помогут вам извлечь максимальную пользу из групповых заданий и ролевых игр.

1. Инструктаж должен быть четким и кратким. Не ограничивайтесь указаниями в устной форме - поразительно, как много интерпретаций способны дать участники устным инструкциям! Раздайте задание в печатном виде, спроецируйте его на экран или напишите на флипчарте.
2. Укажите точное время, когда должен быть представлен отчет о выполнении задания. 11.27 сработает лучше, чем «через полчаса, пожалуйста!» Обычно стоит по очереди подходить к каждой группе и предупреждать, что до конца осталось, например, 15, 10 и 5 минут.

3. Если позволяет ситуация, формируйте группы быстро и оперативно. Например, если имена участников уже спроецированы на экран, вы можете писать буквы «А», «В», «С» и т. д. напротив каждого имени. Так вы разделите их на группы быстрее, чем предложив: «А теперь, пожалуйста, разбейтесь на группы примерно по пять человек в каждой». Однако, используя некоторые виды заданий, например ролевою игру, вы можете позволить участникам формировать группы самостоятельно.
4. Чтобы задания выполнялись успешно, состав групп должен периодически меняться. Это поможет избежать ситуации, когда вся группа страдает от неумелого участника и мастерство остальных остается не оцененным. Если имена участников спроецированы на экран, можно поменять состав группы, просто написав для следующего задания другую комбинацию букв напротив имен.
5. Иногда давайте различным группам разные задания. Это сделает проверку результатов более интересной, а ответы будут реже повторяться. Вы можете объединить участников в группы, а затем или раздать задания, или предложить им посоветоваться и выбрать наиболее интересное из нескольких заданий.
6. Следите за работой групп - не позволяйте участникам отвлекаться! Во многих случаях люди, предоставленные самим себе, могут долгое время обсуждать данное им задание вместо того, чтобы выполнять его. Предложите, чтобы совместное обсуждение задания продолжалось не более пяти минут, а результаты обсуждения записывались бы на флипчарте.
7. Заранее обдумайте, что должно происходить на стадии проверки заданий. Точно укажите участникам, что они должны будут делать после того, как выполнят задание; например, обсуждать то, что они написали на плакате или флипчарте. Не рекомендуйте им давать отчет исключительно в устной форме: слова преходящи, и можно упустить важные вещи.
8. Проведите эксперимент - пусть группа сама придумает себе задание. Если вы видите, что группа работает успешно, вы можете дать участникам пять минут, чтобы придумать и написать на доске текст задания, которое они хотят выполнять в течение ближайшего получаса. Пусть со списком заданий ознакомятся все участники, чтобы каждый знал, чем занят другой.
9. Во время занятий, посвященных проверке заданий, проявите жесткость. Всегда найдутся участники, которые захотят зачитать всей группе то, что уже написано на экране или флипчарте. Чтобы избежать такой ситуации, давайте каждой группе, например, не более двух минут на выступление. Это поможет им сосредоточиться на самых важных моментах. Пригласите добровольца следить за временем.
10. Постарайтесь не прерывать выступающих слишком часто. Прежде чем вмешаться, дайте сначала высказаться каждой группе. Предоставьте участникам возможность ощутить результаты работы группы как плод их собственного труда.

34. Как использовать «домашние группы»

Во время продолжительных тренингов, которые идут несколько дней, участники могут проводить значительное количество времени, выполняя групповые задания. В таких случаях полезно бывает предложить организовать «домашнюю группу», которая периодически встречается в промежутках между занятиями.

1. Объясните участникам, зачем нужны «домашние группы». Скажите им, что состав их домашней группы останется неизменным на протяжении всего тренинга и что участники группы смогут делиться между собой идеями и проблемами, с которыми они столкнутся, выполняя различные задания в других группах во время занятий.
2. Дайте понять участникам, что домашняя группа - это их личное дело. Часто лучше всего, если у группы нет признанного руководителя или инструктора. Обычно достаточно дать домашней группе четкие инструкции относительно предполагаемых результатов, которых они должны достичь на каждом этапе вашего курса.
3. Всегда, когда только возможно, позволяйте участникам самим формировать домашние группы. Будет полезным, если вы предложите участникам самим найти способ определить, к какой группе они хотят принадлежать. Например, группы могут объединяться по принципу наличия общего опыта у участников или просто на основе общих интересов.

4. Давайте домашним группам ясные задания. По мере того как развивается ваш курс, убедитесь: чем бы ни занимались домашние группы, во время каждой встречи они должны выполнять определенные задания. Сообщите участникам, что они также могут выполнять любые задания, которые их интересуют - но не за счет того, которое запланировано к данной встрече.

5. Предоставьте домашним группам возможность отчитаться в выполнении заданий. Можно сделать деятельность домашних групп более продуктивной, если участники будут знать, что перед началом каждого занятия им будет выделено пять минут на то, чтобы поделиться между собой результатами своей работы.

6. Поощряйте домашние группы развивать продукт своей деятельности. Например, дайте домашней группе сквозное задание в начале курса и посоветуйте им накапливать данные, которые смогут подтвердить успешное выполнение задания, а в конце курса поделиться своими открытиями с остальными участниками тренинга.

7. Позвольте домашним группам быть разными. Если домашние группы будут работать над различными заданиями, а не делать все одно и то же, это принесет им гораздо больше пользы.

8. Дайте домашним группам достаточно времени. Коротких встреч в перерывах между основными частями вашего курса будет недостаточно. Но если вы дадите группе относительно небольшое задание и предоставите целый час на его выполнение, это приведет к тому, что в группе возникнет множество полезных идей, прямо или косвенно связанных с основным содержанием тренинга в целом.

9. Дайте домашней группе по крайней мере одно важное задание, которое они выполнили бы самостоятельно от начала до конца.

Это покажет, что вы цените их работу. Позаботьтесь, чтобы результаты деятельности группы не затерялись среди результатов деятельности всего курса.

10. Убедитесь, что у домашних групп есть дом. Постарайтесь сделать так, чтобы члены группы, для начала, всегда встречались в одном и том же месте. Если возможно, постарайтесь создать для этих встреч более «домашнюю» атмосферу - например, обеспечить условия для того, чтобы можно было выпить чая или кофе прямо на месте занятий.

35. Использование ролевых игр

Упражнения, построенные на ролевых играх, обладают серьезными достоинствами. Однако здесь тоже существует определенный риск, и некоторые тренеры опасаются использовать этот вид заданий. Участники также могут испытывать смешанные чувства при мысли о том, что им придется активно участвовать в какой-либо игровой ситуации. Мы надеемся, что следующие советы помогут вам принять оптимальное решение.

1. Оцените выгоду от использования ролевой игры. Предположим, вы можете решить, что участники разыграют некоторые наиболее сложные моменты пройденной темы - но внутри малой группы, в более приватной и комфортной обстановке.

2. Помните об опасностях, которые несет ролевая игра. Иногда участники теряют различие между игрой и реальностью, и их личные чувства могут быть задеты или слишком растрожены. Поэтому надо быть очень осторожным, выбирая, кто из участников на какую роль подходит.

3. Коротко объясните участникам, что такое «ролевая игра». Если каждый будет знать, что он представляет не сам себя, а намеренно разыгрывает определенную роль, то эффект от ролевой игры будет больше, и ничьи чувства не будут задеты.

4. Внимательно наблюдайте за выполнением заданий, основанных на ролевой игре. Будьте готовы вмешаться или даже прервать задание, если чувствуете, что возникает опасность выхода ролевой игры из-под контроля, или если игра отклоняется от поставленной цели.

5. Подготовьте инструкции для ролевой игры в печатном виде.

Пусть они, однако, будут немногословными. Например, для ролевой игры, в которой участвуют четыре человека, это будет лист форматом А5, содержащий ключевую информацию для каждого из четырех участников.

6. Определите, должны ли инструкции даваться всем сразу или каждому в отдельности. Иногда ролевая игра удастся лучше всего, если каждый полностью знает роли всех участников. В другое время, возможно, понадобится ввести элемент неожиданности, и тогда полезнее не раскрывать содержание той или иной роли до нужного момента.

7. Обдумайте возможность проведения ролевой игры в присутствии зрителей. В таких случаях вы можете выбирать тех участников игры, которые чувствуют себя комфортно, выступая перед аудиторией.

8. Если есть возможность, подумайте о том, чтобы использовать скрытую камеру. Когда вы хотите, чтобы данная группа выполнила упражнение с ролевой игрой без присутствия зрителей, то можете поступить так: ролевая игра сама по себе проходит в приватной обстановке, а тем временем остальная группа с помощью скрытой камеры наблюдает за игрой и комментирует ее.

9. Тщательно обсудите ход ролевой игры с участниками. Помогите участникам отделить переживания во время самой игры от результатов выполнения задания, которым и являлась ролевая игра.

10. Всегда возвращайтесь к целям ролевой игры. Иногда вы можете решить не раскрывать эти цели подробно до самого конца. Если люди видят, что их участие в ролевой игре имело определенную важную цель, это очень полезно - особенно если во время выполнения задания возникали напряженные моменты.

36. Закончите тренинг с блеском!

Нет ничего хуже впечатления, будто тренинг тихо умирает! Или на последнем занятии участники один за другим высказываются из аудитории, и только самые целеустремленные досиживают до конца. Такие вещи сняты тренерам в кошмарных снах. Вот несколько способов сделать концовку тренинга успешной.

1. Следите за временем, чтобы закончить вовремя. Также это означает не пытаться втиснуть все, что вы хотели, но не успели рассказать раньше.

2. Избегайте длительной «дискуссии по общим вопросам» или «возвращения к вопросам, оставленным на потом». Эти виды деятельности допустимо использовать для завершения тренинга, но лучше всего проследить, чтобы они не особенно затягивались.

3. Пусть каждый внесет свой вклад в последнее общегрупповое занятие. Постарайтесь избежать обычной ситуации, когда большинство молчит, а два-три человека непрерывно говорят, надоедая всем остальным. Задайте ряд острых, коротких вопросов, и пусть все участники по очереди дадут вам ответ или устно, или поднятием руки.

4. Приберегите для участников какое-нибудь задание под конец.

Например, раздайте всем по листу бумаги, попросите составить индивидуальный план деятельности, а потом сравните планы участников.

5. Оставьте под конец тренинга какую-нибудь важную Информацию. Приберегите часть рабочих материалов и раздайте их участникам - лучше всего такие, в которых подводятся итоги прошедшего тренинга.

6. Посоветуйте участникам поддерживать контакты друг с другом. В том случае, если участники тренинга прибыли из разных мест или городов, попросите их записать номера своих телефонов на одном листе бумаги, а затем раздайте всем присутствующим вместе с различными вещественными свидетельствами их деятельности.

7. Получите от участников обратную связь. Узнайте их непосредственное впечатление о тренинге. Позднее вы всегда сможете узнать о более глубоких впечатлениях. Но помните, что впечатление участников может перемениться, когда они попытаются применить в жизни те навыки, которые предполагали приобрести на вашем тренинге.

8. Напомните участникам, чего им удалось достичь. Вернитесь к целям тренинга и ожиданиям участников и помогите им увидеть, чего они достигли. Если необходимо, напишите на флипчарте список «нерассмотренных вопросов», за которые можно будет взяться на будущем тренинге.

9. Не забудьте поблагодарить участников тренинга. Поблагодарите их за работу во время занятий и за сотрудничество в достижении целей программы.

10. Закончите тренинг, предложив всем чай, кофе или сок. Это позволит тем, кто спешит, уйти сразу после окончания тренинга, а остальным - поговорить с вами или друг с другом так долго, как захочется.

Глава 5. Позаботьтесь о себе

В этой главе мы объединили советы, цель которых - помочь именно вам. Разумеется, вся эта книга задумана для того, чтобы так или иначе оказать помощь тренеру, но именно в этой главе мы хотим предложить советы, которые помогут вам сохранить достоинство и здравый смысл. Большинство наших советов основывается на собственном опыте авторов. Мы с особым удовольствием включили в эту главу 30 советов, предложенных нашим другом и коллегой Салли Браун (ее богатый опыт проведения тренингов по всему миру особенно помог при составлении «Советов путешествующим тренерам»).

В разделе «Будь всегда готов» мы детально перечислим те предметы первой необходимости, которые желательно не забывать дома, собираясь на тренинг.

Раздел «Способы самоорганизации» касается обеспечения вашего комфорта. Хорошее самочувствие и внутреннее спокойствие - залог того, что тренинг пройдет успешно.

«Как поддерживать свой профессиональный уровень» - это другая сторона заботы о себе; она поможет проследить, уделяете ли вы достаточно внимания вопросам карьерного роста и профессионального развития.

«"Трудные" вопросы: что делать?» - эту тему мы, конечно, должны были поместить в главу 4, но мы предпочли раскрыть ее именно в этой главе. Как надо поступать, сталкиваясь с «трудными» вопросами, - это действительно очень важно как для нас, тренеров, так и для участников наших занятий. То же самое относится и к способности обращаться с «трудными» участниками. Возможно, самое важное для вас в такой ситуации - остаться спокойным и невозмутимым.

Возможно, вы удивитесь включению в эту главу нескольких советов относительно «языка тела», но мы думаем, вы согласитесь, что эта тема действительно важна для тренера!

«Чем заполнить пять минут до перерыва» - часто это задача, главная цель которой - позаботиться о себе, а не об участниках. Если участникам нечем заняться и они вынуждены сидеть и ждать перерыв, возникает вопрос - что нам с ними в это время делать?

И, наконец, заголовок «Советы путешествующим тренерам» говорит самих за себя. Однако если вы не планируете проводить тренинги в отдаленных концах земного шара, не волнуйтесь - многие из этих советов подойдут и для поездки в отпуск!

37. Будь всегда готов!

Всегда носите с собой сумку с предметами первой необходимости, нужными для тренинга. «Будь готов» - это девиз успешного тренера. Сколько раз вам приходилось разыскивать необходимые материалы и обнаруживать, что вы их не заготовили?

1. Приобретите специальный переносной ящик. Не пожалейте денег на кофр, контейнер или чемоданчик, который вы всегда сможете носить с собой.

2. Подберите правильный размер! Если вы передвигаетесь в основном на машине, вы можете позволить себе переносной ящик большего размера, чем если бы вы путешествовали в основном на поездах, на самолетах или пешком.

3. Будьте аккуратны. Подумайте, как лучше положить вещи, чтобы они не перемешались во время поездки. Удостоверьтесь, что разные предметы находятся в отдельных отделениях вашей сумки или коробки. Вы замечали, как неудобно, когда клеящие карандаши, ручки и фломастеры лежат рядом в одном кармане сумки?
4. Поместите на всех предметах клейкие ярлычки с вашими координатами. Убедитесь, что на них написано ваше имя, место работы и номер телефона или факса. Так у вас будет шанс получить обратно вещи, которые вы забудете в спешке при отъезде!
5. Имейте при себе все! Сюда входят клеящий карандаш, тонкие фломастеры для проектора, ручки для флипчарта, ножницы, запасная бумага, скрепки, кнопки, салфетки (вы можете довести некоторых участников до слез!), нитки, наклейки, часы, булавки, солнечные очки (если в жаркий день группа расположится на газоне), безопасные булавки (вы никогда не знаете заранее, когда они понадобятся вам или участникам!), зубная щетка, стирательная резинка, мятные таблетки, таблетки от головной боли, мел, чистые плакатные листы, скотч, зажимы и расписание движения поездов. Не забудьте пару отверток - иногда они бывают очень нужны.
6. Составьте список. Делайте список того, что вам может понадобиться, каждый раз, как вы собираетесь проводить тренинг, и вычеркивайте пункты, убедившись, что нужная вещь положена в коробку. Этот список также понадобится вам, чтобы проверить, все ли вы привезли обратно после окончания занятий.
7. Старайтесь не рыться в коробке при участниках! Если вы ищете что-нибудь в сумке или коробке, делайте это в тот момент, когда участники заняты, а не наблюдают за вашими поисками.
8. Дополняйте список новыми пунктами. Всегда найдется что-нибудь, что надо было взять с собой, а вы этого не сделали. Ничего, возьмете в следующий раз.
9. Поступки говорят громче, чем слова! Всегда имейте про запас одно - два упражнения, которые участники могут выполнять, пока вы будете собираться с мыслями. На этот случай в коробке должна лежать брошюра с инструкциями к этим упражнениям. 1
0. Никогда не выходите из дома без сумки с материалами. По мере того как вы набираетесь опыта, всегда носите с собой сумку с теми вещами, которые могут понадобиться вам (а не участникам) во время поездки куда-нибудь на пару дней или на неделю. Позаботьтесь о себе, и тем самым вы проявите заботу и об участниках!

38. Способы самоорганизации

Стоит потратить немного времени на то, чтобы подумать, как вы позаботитесь о себе во время самого тренинга и в дороге. Тренерам по необходимости приходится часто путешествовать, и если все будет устроено наилучшим образом, это обязательно скажется на качестве вашего тренинга. Следующие советы почерпнуты из нашего собственного (не всегда положительного) опыта.

1. Внимательно изучите график своих поездок. Назначайте начало и окончание тренинга в соответствии с расписанием ваших переездов. Иногда гораздо удобнее успеть на поезд на 05.05, чем поехать на другом всего на десять минут позднее.
2. Если возможно, старайтесь приезжать не в день начала тренинга, а накануне вечером. Так вам будет гораздо спокойнее.
3. Путешествуйте налегке. Если вы уезжаете на несколько дней, возьмите с собой один солидный костюм или пиджак, а разнообразие вносите с помощью перемены рубашек или футболок.
4. Носите действительно удобную обувь. Вам, возможно, придется долгое время провести на ногах, и ваша тренерская деятельность не выиграет, если они будут болеть.
5. Очень подробно выясните у заказчика вашего тренинга, какое оборудование будет в помещении для занятий. Не рассчитывайте, что там будет все, что вы захотите. Предъявите список того, что вам понадобится - не полагайтесь на устные заверения по телефону!

6. Выделите достаточно времени перед началом занятий, чтобы проверить оборудование и материалы. Вы почувствуете себя гораздо комфортнее, если у вас будет запас времени, чтобы раздобыть нужные вещи. Держите наготове список, включающий такие вещи, как проектор, чистые плакатные листы, тонкие фломастеры для проектора, видеоплеер, аудиомэгафнон, диапроектор, флипчарт с большим запасом бумаги, фломастеры для флипчарта, фломастеры с толстым стержнем и губка для классной доски, писчая бумага, клеящий карандаш, скотч, клейкая лента, мел, ножницы, визитные карточки и так далее (в 37 разделе мы тоже перечисляли набор предметов первой необходимости для тренера).
7. Уточните время обеда, перерывов на чай и кофе. Еще раз проверьте время обедов после своего прибытия - ничто так не спутывает расписание, как поздние перерывы. Если заказчик не обеспечил вам питание, позаботьтесь о своем обеде сами.
8. Возьмите с собой запас мятных пастилок для горла. Это поможет вам избавиться от смущения из-за проблем с голосом во время занятия. Кроме того, хорошо помогает глоток воды. Другие полезные средства неотложной помощи - аспирин, салфетки, запасные носки и шарф (если это уместно) и глоток спиртного по дороге домой (часто очень уместно).
9. Не делайте лишних движений. Когда участники выполняют задание, сидите и ждите, когда кто-нибудь из них попросит помощи. Не стойте над душой и не вмешивайтесь слишком часто. Поберегите вашу энергию до той поры, когда вам понадобится быть динамичным.
10. Держите себя в руках. Не позволяйте себе раздражаться из-за людей, которые опаздывают, исчезают с половины тренинга, уходят раньше времени, а также не переживайте из-за тех, кто явно расстроен или обеспокоен какими-то событиями, не относящимися к тренингу или на которые вы не можете повлиять. Оставайтесь спокойным и сосредоточенным на своем деле. (Авторы особенно благодарны Салли Брайн за несколько советов, посланных нам по факсу из Новой Зеландии. Другие ее советы можно найти в разделе «Советы путешествующим тренерам».)

39. Как поддерживать свой профессиональный уровень

Непозволительно просто тратить время на планирование и проведение тренингов за счет времени, которое мы могли бы потратить на наше профессиональное развитие.

1. Подпишитесь на профессиональное периодическое издание. Постарайтесь подписаться хотя бы на один журнал, который позволит вам совершенствовать свой профессиональный уровень. Если возможно, подпишитесь в складчину с другими тренерами на различные журналы и читайте их по очереди.
 2. Ищите информацию в Интернете. Это замечательный способ для тех, у кого есть к нему доступ. В любом лондонском Интернет-кафе вы сможете посидеть в сети - хорошая компенсация за чашку кофе! По мере того, как все больше людей начинают пользоваться Интернетом, информация в сети становится все более доступной. Если вы не знаете, как пользоваться Интернетом, запишитесь на соответствующие курсы!
 3. Книга - источник знаний! Старайтесь каждые два месяца прочитывать новую книгу. Читайте специальные обзоры литературы в подходящих журналах - они помогут вам определить, какие именно книги вам нужны. Переезжая с одного места работы на другое, загляните в ближайший книжный магазин. Не забывайте о своей местной библиотеке, а также о библиотеках любого колледжа или университета, куда у вас есть доступ.
 4. Ведите профессиональный дневник. Один из способов держаться на высоте - постоянно фиксируйте результаты своей работы. Через некоторое время после окончания тренинга запишите все, что вам особенно хорошо удалось, и все, что прошло не слишком гладко. Фиксируйте вопросы, возникающие у вас относительно собственной деятельности. Также отмечайте и записывайте все положительные перемены, которые произошли в вашей деятельности.
 5. Смотрите новые видеозаписи каждые два месяца. Выделите время в своем расписании, чтобы извлечь пользу из этого источника.
- Узнайте, где можно раздобыть видеоматериалы для просмотра - например, в библиотеках или специальных отделах колледжей или компаний. Обменивайтесь видеокассетами с другими тренерами.

6. Найдите профессиональный форум в Интернете. Сейчас в Интернете появляется много новых сетей. Если там еще нет подходящего для вас профессионального сайта, создайте его сами. Если у вас нет доступа к сети, спросите вашего босса, когда же он собирается подключить к Интернету вашу организацию. А если у вас будет компьютер, модем и необходимое программное обеспечение, вы сможете подключиться к Интернету у себя дома.

7. Разговаривайте с коллегами. Поразительно, сколько новой информации мы можем узнать, просто поговорив с друзьями и коллегами. Спросите их о самой лучшей книге, которую они недавно прочитали, о самой интересной статье, которая попала им на глаза, о самом лучшем тренинге, который они провели в последнее время.

8. Путешествуйте с «говорящей книгой» - аудиокассетой с текстом. Подобные аудиокассеты на любую тему можно свободно раздобыть в местной библиотеке. Они замечательны во время скучного пути на работу или в безнадежной пробке на дороге. Вы можете слушать их даже тогда, когда снимаете стресс на велотренажере или снегоходе!

9. Проведите рейтинг «10 лучших конференций для тренеров». Такие конференции рекламируют на каждом углу, на них постоянно присылают письменные приглашения. Разузнайте, какие конференции предлагают действительно хорошую программу. Используйте конференции для поиска людей, с которыми можно будет сотрудничать. Вам не обязательно посещать конференции, чтобы извлечь из них какую-нибудь пользу; например, можно изучить обзоры после окончания конференции и получить тезисы (если их опубликуют) тех докладов, которые покажутся вам полезными.

10. Повышайте квалификацию. Учиться никогда не поздно. Вокруг нас проводится столько замечательных курсов. Даже те курсы, которые не способствуют повышению квалификации, дадут вам заряд энергии и помогут познакомиться с людьми со сходным кругом интересов.

40. «Трудные» вопросы: что делать?

Под «трудным вопросом» имеется в виду такой вопрос, на который мы не знаем ответа или на который существует несколько вариантов ответа, и мы не знаем, какой из них лучше. Наш профессионализм часто подвергается испытанию, когда во время тренинга мы сталкиваемся с такими вопросами.

1. Не пытайтесь притворяться, что знаете ответ, если он вам неизвестен! В такой ситуации можно легко сесть в лужу. Гораздо лучше будет признаться: «Я не вполне уверен, что смогу дать ответ прямо сейчас», чем мяться и нести чепуху.

2. Уточните вопрос. Помогите участнику точно выразить, что означает его вопрос, и? если необходимо, разбейте вопрос на несколько частей, требующих отдельных ответов. Запишите заново сформулированный вопрос на флипчарт, чтобы каждый мог увидеть и обдумать его.

3. Предложите желающим ответить на вопрос. Если был задан сложный вопрос, часто находятся один или несколько участников, у которых больше соображений, как его разрешить, чем у вас.

4. Предоставьте участникам самостоятельно поработать над сложным вопросом. Если этот вопрос действительно важен, стоит потратить некоторое время на то, чтобы участники объединились в группы и попробовали совместно поискать варианты ответов. Ответы разных групп помогут прояснить различные неясные моменты, возникшие в ходе обсуждений.

5. Внесите сложный вопрос в план будущих занятий. Если тренинг выездной и продолжается несколько дней, часто стоит записать сложные вопросы на флипчарт и оставить их на стене, а участникам предложить писать свои варианты ответа на клейких листках и прикреплять их прямо на флипчарт. Это позволит желающим дать ответ анонимно - например, во время перерыва или даже ночью!

6. Имейте в виду, что «единственно верного ответа» на сложный вопрос не будет. Такие вопросы обычно предполагают несколько вариантов ответа. Внушите участникам, что правильнее не иметь однозначного ответа на сложный вопрос. Попробуйте собрать все возможные варианты решения этого вопроса.

7. Попросите участников провести рейтинг вариантов ответа. По каждому варианту задайте два вопроса: «В чем главное преимущество данного подхода?» и «В чем главная опасность этого подхода?»

8. Предложите поискать варианты ответа на сложный вопрос в течение одной - двух недель. Например, предложите проконсультироваться с коллегами, компетентными в соответствующей сфере. Потом запишите основную суть каждого варианта ответа и раздайте подборку участникам вашего тренинга.

9. Приветствуйте сложные вопросы! Не пытайтесь вернуть участников к тем вопросам, которыми они должны были заниматься дальше по плану тренинга. Более того, скажите так: «Как я рад, что наконец-то прозвучал этот вопрос! Он действительно очень важен, и стоит заняться им прямо сейчас. Спасибо, что затронули эту тему».

10. Накапливайте опыт. Когда вы в следующий раз будете проводить подобный тренинг, вас согреет мысль, что сложные вопросы уже решены, так что можно будет приводить их в качестве примера или случая для анализа. Тренинг, построенный на разрешении сложных вопросов, принесет гораздо больше пользы участникам, чем тот, во время которого проблемные зоны попытались обойти.

41. «Трудные» участники: что делать?

С каким бы энтузиазмом вы ни относились к своему предмету, иногда вам придется сталкиваться с «трудными» людьми и неадекватными реакциями. Всегда найдется по крайней мере один такой человек - как правило, в правом дальнем углу! Пытаясь найти объяснение такому поведению, наблюдайте за «трудным» участником и постарайтесь понять, в чем истинная причина. У всех нас бывают трудные дни - мы не выспались, или кошка перебежала дорогу, или пришло напоминание о том, что пора платить за электричество!

1. Во-первых, не должно быть правого заднего угла! Если стулья участников стоят по кругу или в форме буквы U, то потенциально сложному участнику не удастся сесть в опасную зону и стать действительно сложным!

2. Прервитесь и примите сложного участника в игру. «Мне кажется, наш коллега обеспокоен тем, что мы сейчас делаем. Вы не поделитесь с нами вашими сомнениями?» Иногда люди становятся «сложными», только если им кажется, что их мнением пренебрегают.

3. Помните, что агрессивное поведение может скрывать неуверенность. Когда одни люди чувствуют себя неуверенно, они «закрываются» и словно прячутся в свою скорлупу. Другие же реагируют наоборот, куда более «открыто» и агрессивно. Подумайте хорошенько, что может быть причиной такого поведения? Они могут быть внутренне против новой темы или идеи, которую вы стараетесь провести, или возражать против нового способа работы. Если возможно, воспользуйтесь перерывом на кофе, чтобы разыскать истинные причины проблемы.

4. Если необходимо, проявите жесткость. Если вы чувствуете, что возникшие противоречия неразрешимы, вы можете вежливо сказать (наедине, во время перерыва на кофе), что если объявленные цели тренинга не отвечают требованиям участника, для него будет лучше уйти, и предложите компенсировать финансовые расходы.

5. Старайтесь вовлекать в работу всех. Некоторые люди становятся сложными, если чувствуют себя исключенными из общей работы или им кажется, что их игнорируют. Если вы часто будете давать групповые задания, это поможет сгладить тревожность и поможет вовлечь в работу большинство людей. У занятых людей меньше времени на беспокойство.

6. Утихомирьте «почемучку». Человек, который старается доминировать и задает ненужные вопросы, может вызвать раздражение у остальных. Им будет казаться, что время уходит впустую или что дискуссия уклоняется от нужной темы. Внимательно наблюдайте за аудиторией, чтобы выявить реакции группы и отдельных участников. Когда необходимо, скажите что-нибудь вроде: «Благодарю вас за очень интересные вопросы, но мы должны вернуться к теме, если хотим закончить вовремя».

7. Решайте проблему активно и открыто. Скажите примерно следующее: «Вы бы не хотели поделиться вашей проблемой с группой?» Если вы чувствуете, что подобная открытость невозможна, предложите: пусть каждый запишет на небольшом листе бумаги все, что его беспокоит или волнует. Соберите эти листки и ответьте на все вопросы, не называя имен участников. Такой способ разрешения проблем может понравиться многим участникам.

8. Высказывайте несогласие с идеей, но не переходите на личности. «Я не думаю, что это применимо на практике» звучит более дипломатично, чем: «Я думаю, что это полная чушь». Избегайте демонстрировать фаворитизм. Человеку от природы свойственно тянуться к одним людям больше, чем к другим. Но любой, кто почувствует вашу неприязнь, может занять откровенно враждебную позицию. Из всех сил старайтесь со всеми обращаться одинаково.

9. Обращение сложного момента в шутку. Людям не нравится, когда серьезные возражения обращаются в шутку! Так что не стоит прибегать к этому способу до тех пор, пока не исчерпаны все более конструктивные способы. Такое обращение со «сложным» участником превратит его в вашего настоящего врага до самого конца тренинга!

10. Сделайте перерыв, чтобы остудить мозги. Когда страсти накаляются и дискуссия становится чрезмерно бурной, вам не добиться ничего позитивного. Самое время предложить сделать перерыв, прогуляться или посмотреть материалы. Время поможет спорщикам успокоиться.

42. Язык тела

Выступаете ли вы перед аудиторией в 200 человек или ведете тренинг в малой группе, важно следить за тем, как вы используете язык тела. Внимательное наблюдение за участниками может помочь вам заметить очень важные признаки того, как они себя чувствуют, а ваш собственный язык тела подскажет участникам, что происходит в душе у вас.

1. Поддерживайте зрительный контакт с вашей группой. Это поможет вам установить позитивные взаимоотношения с участниками. Взгляд в глаза и улыбка помогут им расслабиться, когда они впервые входят в аудиторию. Помните, что некоторые ведут себя настороженно, если точно не знают, чего им ожидать.

2. Старайтесь не смотреть поверх голов. А то участники начнут оглядываться, чтобы посмотреть, что там на стене у них за спиной! Точно так же, не смотрите слишком долго на пол, а то участники почувствуют себя выпавшими из рабочего процесса или решат, что ковер, который лежит на полу, - волшебный.

3. Не смотрите все время на одного человека (даже если у него симпатичное лицо). Существует искушение сосредоточить все свое внимание на человеке, сидящем прямо напротив вас. Также очень легко упустить из виду людей, сидящих по краям слева и справа. Вы должны периодически поворачиваться к этим группам, чтобы они не чувствовали себя забытыми.

4. Следите за руками! Если вы будете с энтузиазмом размахивать руками, некоторым это может не понравиться. С руками, заложенными за спину, вы будете выглядеть излишне «царственно». Если вы нервничаете, то автоматически сжимаете руки перед грудью, как будто они вот-вот отвалятся. Помните, что участники, сидящие на первом ряду, рассматривают вас в упор. А если у вас от волнения трясутся руки, то вынимайте целлулоидную платину из проектора, прежде чем написать на ней что-либо - иначе дрожание вашей руки будет заметно в десять раз сильнее!

5. Не прячьте руки в карманы (особенно если там лежат монеты или ключи). Просто поразительно, какие мы можем издавать звуки - причем сами мы их не слышим, - пока сосредоточенно обдумываем, что сказать дальше. К тому времени как мы выскажем то, что надумали, некоторые из присутствующих будут точно знать, сколько денег у нас в кармане!

6. Обдумайте свой наряд. Вы можете считать, что вареные джинсы и футболка-«сеточка» - это последний писк моды, но другие могут воспринимать ваш вид иначе. Узнайте, что принято носить в той организации, где вы работаете. В одних местах свободная форма одежды - это норма, но в других ваш облик воспримут как проявление неуважения к традициям.

7. Запишите свое выступление на видео и последите за языком тела. Вы слишком много бродите туда-сюда или стоите как приклеенный у дверей? Это действует отвращающе (и иногда болезненно) - взглянуть на себя так, как нас видят другие. И это всегда полезно. Это также поможет получить ценную обратную связь от группы.

8. Старайтесь не подходить ни к кому вплотную. Помните, что существует так называемое личное пространство. Если мы вторгнемся в личное пространство, человек отступит назад или неправильно поймет

наши намерения. Также помните о том, что в каждой культуре существуют свои нормы. Расстояние между людьми, которое считается нормальным в одной культуре, покажется угрожающим в другой.

9. Наблюдайте за положением своего тела. Если говорите с кем-нибудь, стоя в пол-оборота к собеседнику, это может быть сигналом, что на самом деле разговор вас не интересует. Скрещенные руки могут указывать на оборонительную позицию. Если вы слишком много бродите по аудитории, это означает, что вы волнуетесь (или в вашей ботинке гвоздь).

10. Будьте осторожны при интерпретации языка тела собеседника.

Если человек постоянно крутит пуговицу, это не обязательно означает нервозность - может быть, он просто чувствует, что пуговица вот-вот оторвется. Скрещенные руки - это удобное положение для многих людей: настройтесь только в том случае, если вдобавок вы замечаете скрещенные ноги и нахмуренные брови!

43. Чем заполнить последние пять минут до перерыва на кофе

Всегда полезно иметь про запас какой-нибудь «заполнитель». Как бы мы хорошо ни спланировали занятие, бывают ситуации, когда действительно не стоит начинать новую тему. Не старайтесь растягивать практическое задание или обсуждение темы только ради того, чтобы заполнить время.

1. «За три минуты нарисуйте плакат, изображающий то, чему ваша группа научилась за сегодняшнее занятие». Это хорошее средство одновременно продолжить тему и помочь группе собраться с мыслями. Еще это может быть довольно весело, особенно если группа должна изготовить большой и красочный плакат. Две последние минуты занятия можно потратить на осмотр произведений других групп.

2. «Что на сегодняшнем занятии для вас было самым важным и почему?» Дайте участникам три минуты, чтобы записать свои мысли на клейких листках или на нарезанных кусочках бумаги.

3. Купите книгу задач-головоломок. Такие книги могут дать вам массу идей для небольших развлекательных заданий. Например: «Жучок проедает себе дорогу через пять томов энциклопедии (А - Д), стоящих рядом на полке. Жучок начинает со страницы 1-го тома «А» и заканчивает на последней странице тома «Д». Общая толщина страниц каждой книги 2,5 дюйма, а толщина каждой обложки - 0,1 дюйма. Какое расстояние проест жучок?» Предупреждаем заранее - если в группе попадутся математики, они выполнят это задание хуже всех!

4. Предложите участникам придумать 20 советов, как справиться со стрессом. Мы все сталкиваемся со стрессом в различных формах, и с некоторыми из них мы справляемся лучше, чем с другими. Какой метод будет для нас самым лучшим? Наплевать и забыть, подлечиться пакетом карамелек, поработать десять минут на велотренажере или устроить взбучку подушке? Если участники не хотят раскрывать свои секреты при всех, предложите им написать свои идеи на клейких листках и прикрепить их к стене, чтобы каждый нашел бы для себя что-нибудь новенькое за время перерыва.

5. Вознаградите участников за усердный труд. В обыденной жизни мы настолько поглощены собой и так заняты, что иногда забываем сказать «спасибо» тем, кто нам помогает. Проведите мозговой штурм, чтобы придумать максимальное количество способов сказать «спасибо». Затем путем голосования выберите три наиболее удачных варианта. Просто поразительно, насколько творчески подходят к этому заданию участники тренинга, особенно если им известно, что обед уже накрыт!

6. «Чего вы рассчитываете достигнуть за ближайшие 12 месяцев?»

Выдайте каждому конверт и маленький лист бумаги и задайте этот вопрос. Ответ должен включать как профессиональные, так и личные амбиции и надежды. Попросите участников запечатать конверты и спрятать их в укромное место или дать их на хранение другу, а через 12 месяцев распечатать. Предложите им отметить дату в календаре или ежедневнике, когда они должны будут открыть эти конверты и проверить, много ли их планов претворилось в жизнь.

7. «Что вы будете делать с призовым 50-фунтовым купоном на приобретение книг?» Попросите участников представить, что им выдали такой купон, чтобы приобрести на эту сумму книги по теме тренинга. Какие книги они купят и почему? Это задание может помочь тренеру расширить собственную библиографию!

8. «Вы попали на необитаемый остров». Вы имеете право взять с собой только один роман или только один компакт-диск. Что возьмут члены вашей группы и почему? Напишите список предпочтений.

9. «Самый интересный семинар, на котором я был, это... потому что...»

Это упражнение - хороший способ узнать много полезных вещей, которые вам можно будет потом взять на заметку при проведении следующих тренингов. Что делает тренинг первоклассным?

10. «Лучший босс года - критерии выбора». Из чего сделан хороший босс? Предложите участникам назвать одну черту, которую они хотели бы видеть у своего нынешнего босса, или лучшую черту, которая у босса уже имеется. Затем путем голосования выберите три лучшие черты.

44. Советы путешествующим тренерам

Тренерам, которым приходится часто ездить за границу, надо быть особенно собранным, находиться в состоянии полной готовности. Следующие советы, накопленные тяжким трудом, возможно, окажутся вам полезными.

1. Всегда носите с собой ваши основные учебные материалы, даже если они довольно громоздки. Недопустимо, чтобы материалы сгнули вместе с потерянным чемоданом. Это особенно касается вашей коллекции наглядных пособий.
2. Вышлите заранее как можно больше материалов. Высылайте брошюры, книги, плакаты и попросите заказчика выслать вам подтверждение их получения. Это даст вам время послать материалы еще раз, если они не дойдут до адресата. Услуги курьера часто обходятся не намного дороже, чем услуги почты; он может доставить посылку почти в любое место за пять дней.
3. В любом случае привезите с собой все важные материалы. Даже если вы выслали копии рабочих материалов и наглядных пособий, всегда привозите с собой резервные экземпляры, чтобы в случае необходимости изготовить копии.
4. Тщательно обдумайте, какое оборудование вам понадобится. Имейте аварийный план на тот случай, если нужного оборудования не будет. Даже проекторы встречаются не везде, а в некоторых странах не знают, что такое флипчарт (бумага, на которой печатаются газеты - приемлемая альтернатива, и к тому же она везде широко распространена).
5. Проверьте, совместимо ли ваше электрооборудование с местными электрическими сетями. В особенности это относится к любым проекторам и компьютерам, которые вы захотите с собой привезти.
6. Помните, что в жарких странах в помещениях для тренинга часто встречаются кондиционеры. Благодаря этому в вашей аудитории может быть довольно прохладно, так что одевайтесь соответственно. Довольно странно, если вам придется трястись от холода, работая в тропической стране, но такое случается!
7. Узнайте от вашего клиента о местных традициях в одежде. Если вы оденетесь чрезмерно формально, а вокруг все будут одеты в более свободном стиле, это вызовет у вас почти такое же чувство неловкости, как и пляжный наряд в официальной обстановке. В некоторых странах вы также должны точно выяснить, не нарушает ли ваша одежда какие-нибудь местные традиции.
8. Будьте осторожны с аббревиатурами. Сокращения, известные в вашей стране, могут быть неизвестны в другой. Например, многие распространенные в Великобритании сокращения названий организаций и образовательных учреждений для людей из других стран могут ничего не означать. Поэтому обязательно расшифровывайте аббревиатуры, по крайней мере когда они звучат в первый раз.
9. Следите за языком! В тех странах, где английский не является основным языком, вы должны выражаться особенно правильно, не допуская излишнего употребления необычных и жаргонных слов. Даже слушатели в англоговорящих странах могут не понять часть того, что вы говорили.
10. Не считайте, что тренинг за рубежом - это вид отпуска! Зарубежные тренинги очень утомляют и выматывают нервы. Не рассчитывайте чередовать занятия с экскурсиями, разве что вы отведете для этого несколько дополнительных дней.

11. Возьмите с собой побольше визитных карточек. Люди часто не хотят терять контакт с тренером после того, как тренинг закончился, а кроме того, это даст вам возможность заложить основу для новых зарубежных тренингов.
 12. Если вам предстоит длительный перелет, лучше не рассчитывать потратить время в пути на работу. Если вы хотите свести к минимуму эффект резкой смены часовых поясов, вам нужно отдохнуть и расслабиться. Не злоупотребляйте алкоголем - в сочетании с чрезмерно сухим воздухом в салоне это может привести к сильному обезвоживанию. Наденьте удобную многослойную одежду, чтобы не страдать от перемены температур (в самолетах бывает довольно прохладно), и регулярно делайте разминку (например, закрывшись в туалете).
 13. Держите аптечку в сумке, которую несете с собой. Возьмите аспирин, средства от расстройства желудка и прочее. Очень неприятно чувствовать себя нездоровым и знать при этом, что все ваши лекарственные средства надежно упрятаны в багажное отделение самолета!
 14. Путешествуйте по возможности налегке. Человеку нужно гораздо меньше смен одежды, чем принято считать, а прачечные встречаются по всему миру. Возьмите удобную, немаркую и немнущуюся одежду.
 15. Возьмите с собой что-нибудь из питья и еды. Это спасет вас от голодной смерти, если вы задержитесь на несколько часов - например, в аэропорту, в котором не будет буфета!
 16. Надо хорошо все обдумать, если вы берете с собой портативный компьютер. Проверьте, имеет ли компьютер международную страховку, и убедитесь, что он подходит к местным электрическим сетям. Возможен вариант, что вы попросите вашего заказчика арендовать компьютер на период вашего визита.
 17. Оставьте запас времени в вашем графике на случай всевозможных задержек. Опоздание на сутки в результате долгого путешествия с несколькими пересадками - не новость. Отведите некоторое время на составление графика переезда с учетом возможных накладок.
 18. Дважды проверьте загранпаспорт и уточните требования к визе. Например, выясните, не требуется ли вам специальное разрешение на работу в той сфере деятельности, в которой вы собираетесь работать. Иммиграционный контроль может быть чрезвычайно строгим.
 19. Не носите с собой все, что вам дают. Если ваш клиент или участники тренинга передали вам множество брошюр, отчетов, бумаг и так далее, поступите так: вместо того чтобы пытаться запихнуть эти документы в портфель, отправьте их домой по почте вместе с теми материалами для тренинга, которые, как вы считаете, вам больше не понадобятся. Но не отправляйте те бумаги, которые могут вам внезапно понадобиться.
 20. Помните, что сообщения, посланные по факсу, обойдутся дешевле, чем телефонные звонки (и получение факса не зависит от того, дома ли человек, с которым вы хотите связаться). Скажите вашим коллегам и родственникам, где и когда они смогут связаться с вами по факсу. Вы удивитесь, как легко поддерживать связь, находясь на другой стороне земного шара. Но телефон имеет преимущество, если вы хотите услышать голос того, кто вам очень дорог!
 21. Возьмите двое часов. Если ваш маршрут пролегает по нескольким часовым поясам, полезно взять с собой еще одни часы, настроенные на английское время. Это поможет вам застать дома нужных вам людей, если вы захотите позвонить. А если ваши основные часы выйдут из строя в Сингапуре, то вторые «английские» часы вас спасут.
 22. Не пейте воду из Нила! В тех странах, где местная водопроводная вода содержит такие субстанции, которые несовместимы с вашим метаболизмом, носите с собой питьевую воду в пластиковых бутылках. Не забывайте, что кубики льда могут быть сделаны из той же нильской воды, с которой ваш организм не справится! Виски может быть отличным, но беда придет из льда.
- (Эти советы - все 22 - были любезно предоставлены нашей знаменитой кругосветной путешественницей Салли Браун.)

Глава 6. Оценка вашего тренинга

Основной путь сделать что-то лучше - это стараться больше узнавать о том, что прошло как надо, а что нет. Мы слишком часто бываем настолько поглощенными подготовкой к следующему тренингу, что у нас не доходят руки до важной вещи - проанализировать, как прошел предыдущий тренинг. Мы часто ограничиваемся тем, что собираем отзывы, но не анализируем их.

Начнем с того, как получать и использовать обратную связь как во время тренинга, так и после него. Мы надеемся, вам понравится наша идея «забывчивости» - конечно, мы имеем в виду не то, что надо забывать неудачи, но тщательно отбирать действительно необходимые воспоминания.

Следующие два раздела касаются оформления и использования вопросников. Обратная связь, получаемая посредством вопросников, особенно полезна: это надежный способ заглянуть в мысли участников, а кроме того, мы можем возвращаться к вопросникам в любой момент и анализировать их сколько угодно. Однако легко может возникнуть ситуация, когда люди заполняют вопросники быстро и не особенно вдумываясь в настоящее значение вопросов. Мы надеемся, что наши советы позволят вам извлечь из вопросников максимум пользы и свести к минимуму их негативные стороны.

Раздел «Что делать после окончания тренинга» посвящен такому виду тренингов, когда его участникам было бы очень полезно продолжить совместную работу после окончания занятий и продолжать развивать идеи, проработанные на тренинге.

Следующие два раздела посвящены дополнительным способам получения обратной связи, в том числе получение ее от менеджеров или руководителей тех людей, которые посещали ваш тренинг.

Мы заканчиваем книгу темой «Перепланировка тренинга». Показатель успешности тренинга - это новые клиенты, желающие, чтобы вы провели аналогичный тренинг для них. Пусть даже у вас есть некие базовые тренинги, которые вы собираетесь проводить через регулярные интервалы. Но все-таки стоит потратить время на перепланировку тренинга и каждый раз получать от участников обратную связь, с помощью которой вы сможете в следующий раз изменить программу тренинга.

45. Получаем обратную связь - развиваем забывчивость!

Точно так же как полезно поощрять участников давать друг другу обратную связь, так же необходимо и тренеру получать ее от участников. Иногда эта информация может быть неприятной! Возможно, вам помогут следующие предложения.

1. Развивайте забывчивость. Очень просто причинить себе боль, услышав негативный отзыв о своей тренерской деятельности. Поэтому сознательно настройтесь забыть о боли и просто строить практические планы на будущее - то, что мы сделаем в следующий раз, и то, что мы больше делать не будем.

2. Если возможно, заранее узнайте общее отношение участников к теме тренинга. Часто существует возможность разослать участникам перед началом тренинга короткий вопросник, чтобы выяснить, насколько они знакомы с темой тренинга; кроме того, он поможет слегка прояснить их отношение к предлагаемой теме.

3. Спросите участников, как они себя чувствуют. Сделать это лучше после обеденного перерыва или в начале дня перед занятием, если тренинг длится несколько дней. Если их ответы не ограничиваются выражением чувств относительно тренинга, тем лучше.

4. Вывесите «карточку ощущений». Например, прикрепите в углу аудитории флипчарт и поставьте на стол поднос с клейкими листками. Предложите участникам приклеивать на флипчарт листки с описанием своих ощущений и вопросами в любое время на протяжении всего тренинга. Они могут сделать это во время перерывов, особенно если хотят, чтобы выражение их чувств осталось анонимным.

5. Спросите: «Что вы можете на данный момент сказать об этой программе?»- Постарайтесь сохранить улыбку на лице (и не забудьте прикусить язык), если услышите такие вещи, которые вас расстроят; продолжайте получать обратную связь, даже если то, что вы слышите, вам не нравится. Воспользуйтесь приемом «забывчивости» и обращайтесь внимание только на то, чему вы научились.

6. Попробуйте провести опрос «прекратить, начать, продолжить».

Примерно в середине тренинга раздайте участникам клейкие листки и попросите их написать эти три слова как заголовки. Пусть они напишут, что вам следует прекратить, начать и продолжить делать. Вы можете адекватно среагировать на пункты «прекратить» и «начать» в течение второй половины тренинга.

7. Наладьте позитивную обратную связь. Например, когда участники указывают вам, что именно вы должны продолжать делать в опросе «прекратить, начать, продолжить», постарайтесь немедленно и как можно точнее отреагировать на их замечания, внося соответствующие изменения в свою деятельность.

8. Проведите оценку тренинга в письменном виде. Полезно сконструировать краткий вариант вопросника для экспресс-оценки (например, в виде таблицы, в которой надо ставить «галочки»), чтобы вы могли оперативно составить впечатление о реакции участников. |

9. Задайте также два-три «открытых» вопроса. Например: «Чем вам больше всего понравился способ проведения тренинга?», а также, если осмелитесь, и вопрос «Чем больше всего не понравился?». Опять же, воспользуйтесь приемом «забывчивости» и сосредоточьтесь на полезных идеях.

10. Сделайте список отзывов для самого себя. Очень полезно после окончания тренинга набросать несколько слов о том, что нового вы узнали и что вы хотели бы (или не хотели бы) попытаться сделать, если бы пришлось проводить такой же тренинг завтра. Не старайтесь удержать в памяти все соображения - запишите их, затем расслабьтесь и забудьте обо всех проблемах.

46. Что такое хороший вопросник и как его составлять

Вопросники могут быть очень полезным источником информации и средством обратной связи. Однако очень важно, чтобы вы хорошо представляли себе, какого сорта информацию вы хотите получить с помощью вопросника. Для успешного использования вопросника необходимо заранее все спланировать и выделить достаточное время на анализ полученной информации.

1. Чего вы пытаетесь достичь? Этот вопрос кажется очень простым, но стоит потратить время, чтобы подумать, какого сорта информацию вы рассчитываете получить. Очень просто отвлечься от темы, и тогда вопросы будут «ни о чем».

2. Главное - простота. В этом случае повышается вероятность, что вы найдете отклик. Сколько раз вы начинали заполнять вопросник и обнаруживали, что его трудно понять? Простые слова, короткие предложения - на них легче получить ответ, и он будет более правдивым.

3. Избегайте профессионального жаргона и аббревиатур. Даже самые распространенные сокращения бывают понятны не каждому. Не рассчитывайте на то, что участники знакомы с особым языком темы вашего тренинга или терминологией тренеров.

4. Сделайте вопросник коротким и удобочитаемым. Главное правило: чем короче, тем лучше. С точки зрения психологии, чем длиннее вопросник, тем больше вероятность, что мы выбросим его в корзину для мусора или он затеряется в грудке бумаг на столе. Если вы непременно хотите уместить вопросник на двух сторонах листа формата А4, не уменьшайте размер шрифта до такой степени, что без увеличительного стекла или сильных очков его будет невозможно прочитать. Вместо этого сократите количество вопросов.

5. Заботьтесь о тех, кто будет заполнять ваш вопросник. Постарайтесь, чтобы все вопросы были по существу и при этом - интересными.

6. Используйте несколько «закрытых» вопросов. В «закрытом» вопросе не требуется давать развернутый ответ - достаточно написать «да» или «нет» либо поставить галочку. На этот тип вопросов обычно очень легко отвечать, а ответы легко анализировать. Однако помните, что участники могут давать необдуманные или случайные ответы - особенно если «закрытых» вопросов слишком много.

7. Включите в вопросник несколько «открытых» вопросов. Поступайте так в случае, если вы хотите получить более развернутый ответ, чем в предыдущем случае. «Открытые» вопросы наподобие: «Что вы думаете по поводу...?», «Как вы находите...?», «Что бы вы хотели...?» или «Как вы считаете, что будет дальше?» могут послужить источником очень полезной информации.

8. Включите один-два наводящих вопроса. Они полезны в том случае, если мы, например, хотим узнать от участников, что «больше всего мне в способе проведения тренинга понравилось...» или «больше всего способ проведения тренинга раздражал меня...». Иногда ответы причиняют боль - но отрицательные отзывы тоже полезны.

9. Оформление - от первого впечатления зависит многое! Если ваш вопросник выглядит профессионально и качественно оформлен, возможно, ответы участников будут более позитивными. Подумайте, что может пригодиться из следующего перечня: картон, секции под разными названиями, вопросы в рамках, колонка справа, специально отведенная под ответы, периодическое использование полужирного шрифта, курсива или необычного шрифта.

10. Вы реагируете на цвет? Сколько «деревьев» бумаги скапливается на наших столах каждый месяц, и кто сможет найти ваш вопросник в куче других бумаг? Подумайте над тем, чтобы использовать цветную бумагу - зеленую или синюю, а лучше персиковую или красно-коричневую. Цветные листы бросаются в глаза и практически насильно привлекают внимание.

47. Как правильно использовать вопросники

Потратив время на создание хорошего вопросника, стоит подумать над тем, как вы будете его проверять, а также решить, как лучше всего им пользоваться.

1. Создавая вопросник, посоветуйтесь с другом. Всегда сначала испытайте вопросник. Для этого потребуется дополнительное время и, возможно, корректировка других планов, но дело того стоит. Вы можете просто попросить коллегу или соседа проверить, понятны ли вопросы. Однако если ваша аудитория велика, а вопросник очень важен, дайте его заполнить на пробу 10-50 человекам. Обычно это приводит к тому, что вы вносите в вопросник ценные исправления или делаете существенные замены.

2. Раздать в самом конце занятий и собрать сразу же после заполнения? Преимущество этого метода - вы очень быстро получаете обратную связь от участников, а недостаток - обратная связь может быть эмоционально окрашенной.

3. Раздайте вопросник в запечатанном подписанном конверте. Если вы даете участникам, скажем, неделю на раздумья, марка на конверте окажет психологическое воздействие: невозвращенный вопросник превратится в письмо, которое оставили без ответа.

4. Устройте лотерею! Пронумеруйте вопросники и скажите участникам, что тот, кто пришлет вопросник к указанному сроку, выиграет приз. Призом может быть важная учебная посылка, или книга, или что-нибудь более необычное.

5. Попробуйте использовать сначала очень короткий экспресс-вопросник, а спустя неделю - более пространный. Второй вопросник может включать вопросы о том, изменились ли первые впечатления участников, и если да, то каким образом.

6. Глобальный или выборочный? Как лучше - послать вопросник избранной группе клиентов или разослать его более широкому кругу? Конечно, это может зависеть от темы. Будет ли вопросник адресован конкретной группе людей или он рассчитан на широкое распространение? Если второе, то обеспечьте наличие контактного лица, берущего на себя ответственность за распространение вопросников, с которым можно будет поддерживать связь. Не забудьте о том, чтобы предоставить людям разумное время для ответа.

7. Как его надо анализировать? Это напрямую зависит от размера вопросника, а также ваших технических и финансовых возможностей. Способы анализа: вручную или с помощью специального трафарета в том случае, если ответ дан в виде отметки, сделанной ручкой или карандашом в указанной графе. А если у вас хорошие отношения с компьютером, то он может сделать это за вас.

8. Помните о синдроме «выставки собак». Некоторые участники, испытывающие к вам добрые чувства, могут специально дать именно те ответы, которые, как они думают, вы хотели бы увидеть. Обращайте побольше внимания на критические отзывы. Затем расслабьтесь и наслаждайтесь позитивными отзывами!

9. В некоторых случаях стоит подумать о необычных способах распространения вопросников. Это зависит от количества опрашиваемых, выделенного времени, денег, персонала и оборудования, имеющегося в

вашем распоряжении. Вместо того чтобы раздавать вопросники в конце тренинга или рассылать их по почте, попробуйте послать их по электронной почте или через Интернет. Вопросники можно оставить в библиотеке, у местного врача (с его разрешения) или поместить в профессиональном журнале, местной газете и т. д.

10. Что делать дальше? Мы снова возвращаемся к началу! В чем была цель вопросника? Поможет ли вам собранная информация, когда вы будете планировать следующий тренинг или семинар? Подскажет ли она вам, какие темы выбрать? Сможете ли вы более точно определить «своих» клиентов, или будете расширять рынок? Будете ли вы публиковать результаты своего исследования или они - профессиональная тайна?

48. Что делать после окончания тренинга?

Обычные чувства после окончания тренинга - усталость и огромное облегчение (по крайней мере для нас!). Но после отдыха мы задаем себе вопрос: а что дальше?

1. Сначала поразмыслите над итогами тренинга. Личный профессиональный дневник - очень полезный инструмент. Он может выглядеть как записная книжка, которую вы храните в одном из отделений вашей сумки, или как аудиокассета, на которую вы наговариваете свои соображения. Ценность этого метода - не в способе анализа итогов, а во времени, которое вы на него потратили. Постарайтесь выделить на это время, когда составляете план тренинга.

2. Договоритесь с желающими и в дальнейшем участвовать в ваших тренингах. Спросите участников, можно ли с ними связаться в случае необходимости, и если да, то как. Если они полны энтузиазма и чувствуют, что тренинг принес им пользу, они могут попросить вас организовать дополнительные занятия, может быть, через месяц или даже через шесть. Постарайтесь сразу назначить дату и место - вы всегда сможете подтвердить или уточнить информацию позднее.

3. Продумайте содержание дополнительных занятий. Очень важно тщательно продумать, чем будут заниматься участники дополнительных занятий. Как можно скорее сообщите им дату, время и место проведения занятия. Затем за одну-две недели до встречи пошлите участникам текст с описанием приблизительного содержания занятий и постарайтесь максимально вовлечь их в его доработку.

4. Выясните степень заинтересованности участников. Чем больше изначальная заинтересованность участников в дополнительных занятиях, тем сильнее они в дальнейшем ощутят собственную причастность к происходящему. Например, вы можете попросить их провести выступления на тему «Чего я достиг с нашей последней встречи». Сообщите им, каким бы вы хотели видеть выступление по продолжительности и по форме. Если вы заметите, что перспектива выступления смущает участников, этой проблеме можно будет посвятить следующий тренинг!

5. Посоветуйте участникам группы поддерживать отношения и устраивать дружеские встречи. В первую очередь это касается тех, кто работает в одной компании или живет в одном и том же месте. Хорошо обдумайте цель таких групп и форму их деятельности. Понадобятся ли группам какие-либо правила - например, должна ли быть оговорена частота встреч?

6. Мыслите технологично! Многие организации уже сегодня связаны между собой электронной почтой или обдумывают эту возможность. Это действительно очень простой и быстрый способ поддерживать контакты с людьми из разных мест. Сеть может быть устроена таким образом, что одно сообщение автоматически отправляется каждому члену группы, причем у них есть возможность отвечать или задавать вопросы в любое время.

7. Обдумайте возможность видеоконференции. Практически с каждой минутой стоимость видеоконференций становится все ниже и ниже. Все, что нам надо: компьютер, модем, специальное программное обеспечение и камеры. В настоящее время, когда пишется эта книга, компьютер и подключение к Интернету обойдутся вам примерно в 2000 фунтов.

8. Обдумайте возможность подготовить листок новостей. Если вы сможете выпускать его быстро и дешево, это будет отличный способ поддерживать контакт с вашей группой. При наличии хороших издательских программ листок новостей можно выпускать очень быстро. Спланируйте расходы: кто будет оплачивать бумагу, печать и распространение? Стоимость может быть небольшой, особенно если листок новостей будет напечатан в формате А4.

9. Не забудьте аудиокассеты. Сделать аудиозапись - это недорого, быстро и просто. Этот способ ознакомиться с новостями может показаться участникам привлекательным - например, когда человек ведет машину или сам является пассажиром. Преимущество аудиокассеты - участник слышит живой голос. Кроме того, кассеты можно использовать несколько раз.

10. Предложите участникам получить сертификат. Если участники вашего тренинга смогут получить аккредитацию, тем лучше. Можете ли вы получить аккредитацию в качестве эксперта-консультанта, имеющего право выдавать сертификаты? За информацией и рабочими деталями обращайтесь в местные организации, которые занимаются подобными вопросами. Свяжитесь с местными колледжами или университетами.

49. Дополнительные способы получить обратную связь

Тренинг может считаться проведенным успешно, если были развиты навыки участников, произошли сдвиги к лучшему в профессиональной сфере или возросла личная эффективность участников. Но как мы точно узнаем, были ли эти улучшения прямым результатом участия в тренинге? Чем разнообразнее будут источники обратной связи, тем достовернее будет оценка курсов.

1. Обязательно уточните цели! Если мы признаем, что курсы были проведены успешно (или наоборот), то мы должны знать, чего мы собирались достичь. Убедитесь, что эти цели известны группе. А также удостоверьтесь, что цели участников объявлены и внесены в повестку дня.

2. Как участники узнают, удался ли тренинг? Спросите их, по каким критериям они узнают, что добились успеха, и кто будет об этом судить: коллеги, они сами, их непосредственные начальники или все вместе. Это упражнение позволит вам получить ценную информацию: как сказались занятия в дальнейшем на участниках и насколько мы эффективны как тренеры.

3. Иногда получайте обратную связь не только от участников, но и от групп в целом. Например, дайте группе вопросник, который надо заполнить коллективно (или пусть это будет отчет в форме «открытых» вопросов). Таким образом вы получите результат дискуссии, а не свидетельства индивидуальных взглядов на вещи.

4. Предложите участникам собрать отзывы от своих коллег. Пусть они попросят ответить им на следующие вопросы: одна сильная сторона личности, один пункт, который надо улучшить, и один аспект, который, по их мнению, был улучшен в результате посещения человеком тренинга. После того как информация собрана, попросите участников поделиться ею с вами и другими участниками группы. Установите основные правила обращения с деликатной личной информацией.

5. Выделите время на то, чтобы созвониться с менеджерами после окончания тренинга. Если вы хотите получить качественную обратную связь и как следует ее осмыслить, вам надо специально выделить на это время в своем расписании. Если вы собираетесь получать обратную связь по телефону, постарайтесь, чтобы время разговора назначали сами менеджеры - может случиться, что они будут заняты или окажутся в отъезде, и разговор не состоится. Прикиньте возможную продолжительность разговоров и отметьте время в расписании. Не помешает перед началом опроса подготовить список вопросов. Это поможет вам не отвлекаться, если разговор уклонится от основной темы.

6. Всегда оставляйте время на вопрос: «Есть ли еще что-нибудь, что вы хотели бы сообщить или спросить?» Часто самую ценную информацию во время телефонного разговора вы получаете именно при ответе на этот завершающий вопрос.

7. Не бойтесь потратить лишнее время на изготовление вопросников. Хорошо оформленные итоговые вопросники могут являться важным показателем перемен, произошедших с участниками после окончания вашего курса. Если вы привлечете их к изготовлению и распространению вопросников, это поможет им выбрать самое важное и определить пункты, которые представляют для них особый интерес.

8. Можете ли вы провести аккредитацию вашего курса? Если это возможно, результаты покажут степень успешности вашего тренинга. Но не спешите приписать успех себе; многие участники добиваются его собственными усилиями, независимо от тренера. Впрочем, 100-процентная аккредитация обычно говорит о том, что курс прошел хорошо.

9. Постарайтесь узнать у каждого участника, удовлетворен ли он и уверен ли в своих силах. Участники могут говорить вам одно, но полезно попытаться узнать, что они говорят другим людям. Попробуйте осторожно собрать комментарии «из вторых рук», получив ее от людей, с которыми могли обсуждать курс ваши участники. Однако будьте осторожны - не создавайте впечатления, что вы шпионите за участниками, а объясните, что ищете информацию, которая поможет вам планировать будущие тренинги.

10. Еще один источник информации - оценка результатов тренинга по месту работы. Например, во время тренинга проводите упражнение «составление личного плана работы» или «планирование собственной деятельности». Дайте участникам время обдумать и написать их собственные цели и планы на будущее и попросите рассказать об этих планах во время оценки тренинга по месту работы. Затем спросите участников (или их менеджеров), насколько полезны оказались эти планы.

50. Задействуйте менеджеров в оценке тренинга

Обратная связь «из вторых рук» имеет свою ценность. Но один из самых важных источников обратной связи - мнение, которое сложилось о тренинге у менеджеров.

1. Составьте представление о менеджерах ваших участников. Это может быть сделано с помощью предварительного опроса участников перед началом тренинга - спросите, как можно будет связаться с их непосредственным начальником. Возможно, надо будет уточнить, что вы не собираетесь докладывать менеджерам об успехах участников, а просто хотите спросить их, чего, по их мнению, должны достигнуть участники за время тренинга.

2. Установите контакт с менеджерами на ранних этапах тренинга.

Чем раньше вы свяжетесь с менеджерами, тем лучше. Например, попросите людей, желающих записаться на ваш курс, получить подпись непосредственного начальника или менеджера. Желающим поучаствовать в тренинге виднее, к кому из начальников обращаться за подписью - а вы узнаете, кого потом спрашивать, принес ли тренинг реальную пользу.

3. Привлекайте менеджеров к подготовке тренинга. Попросите их точно сказать, каких результатов должны достичь их подчиненные в результате тренинга, и удостоверьтесь, что поставленные вами цели соответствуют требованиям менеджера.

4. Подготовьте форму для заявления о желании принять участие в тренинге. Предложите участникам перечислить, чего они надеются достигнуть, посещая занятия, и что они думают по поводу методов достижения поставленной цели. Также задайте им вопрос, как их менеджер сможет определить, был ли достигнут успех.

5. Предусмотрите какие-либо дополнительные занятия, подразумевающие участие непосредственного начальника. Во время тренинга выделите время на то, чтобы предложить участникам выбрать себе какой-нибудь тип задания, который требовал бы участия его менеджера. Вариантов несколько: например, менеджер должен проверить задание, прочитать заметки или встретиться на несколько минут, чтобы увидеть, что задание выполнено успешно и участник получил обратную связь.

6. Предложите вести совместный «журнал текущих соображений». Текущие соображения позволяют нам понять, что прошло особенно успешно и какие цели нам надо поставить на будущее. Помните, что нет такой вещи, как неудача - есть только опыт. Предложите участникам получать от менеджеров обратную связь. Пусть участники записывают советы и замечания менеджеров в свои журналы и, когда это уместно, делятся этими комментариями со всей группой.

7. Предложите менеджерам принять участие в обучении. Например, когда участники рассматривают реальные рабочие вопросы и строят план действий, предложите им представить свою работу их непосредственному (или постороннему) менеджеру.

8. Охраняйте уязвимые зоны. Некоторые темы очень деликатны, и необходимо, чтобы для их проработки приглашался не непосредственный, а посторонний начальник. Чтобы обеспечить анонимность, частные вопросы надо сначала обсудить в группе, а потом должна быть выбрана одна проблема, которая будет обсуждаться всеми участниками. Приглашенному менеджеру не обязательно знать, кто поднял эту проблему. Разумеется, все эти процессы способствуют профессиональному развитию и самих менеджеров!

9. Напишите специальный общий отчет для менеджеров. Это позволит им получить подробную картину проделанной работы и достигнутых успехов, а не просто перечень достижений участников.

10. Проведите курсы для самих менеджеров. Иногда стоит провести короткий курс для менеджеров, прежде чем начинать полный курс занятий для персонала. Это поможет менеджерам понять, каких результатов должны достичь участники тренинга, а также позволит вам узнать, каковы ожидания менеджеров.

51. Перепланировка тренинга

Нередко случается, что рано или поздно вы проводите тот же самый тренинг еще раз. Лучше всего обдумывать, как вы проведете будущий тренинг, проводя предыдущий.

1. Обратите особое внимание, какие из ваших рекламных акций оказались особенно эффективными. Постарайтесь обнаружить то, что оказалось для участников неожиданным, и особенно присмотритесь к ожиданиям участников, которые не пришли в голову вам самому.

2. Проследите, удалось ли вам провести учебные мероприятия так, как было задумано. Если по ходу тренинга возникли проблемы, делайте по ходу заметки, чтобы подобная ситуация больше не повторилась в будущем.

3. Отметьте то, что получилось хорошо. Иногда все идет очень гладко, даже если за этим не стоит никакого конкретного плана. Постарайтесь выделить причины тех или иных удач и примите к сведению эти факторы, когда будете планировать следующий тренинг.

4. Задайте себе вопрос: «Что мне следовало изменить в такой же ситуации завтра?» Запишите те изменения, которые вы планируете провести во время следующего тренинга.

5. Спросите участников: «Чего мне больше не следует делать?» Этот прямой вопрос принесет вам хоть и не очень приятные, но действительно полезные ответы. Если кто-нибудь считает, что те или иные ваши действия не являются полезными или продуктивными, стоит подумать, не сделать ли в следующий раз что-нибудь другое.

6. Спросите участников: «Что новое мне надо сделать в следующий раз?» Это подготовит вас к тому, чтобы вам стало проще отреагировать на ожидания или пожелания будущих участников ваших подобных тренингов.

7. Спросите участников: «Что мне продолжать делать в следующий раз?» Это - самый приятный момент! Всегда полезно выяснить, что в вашем тренинге действительно порадовало и заинтересовало участников.

8. Перепишите программу вашего будущего тренинга немедленно после окончания предыдущего. Не надейтесь, что запомните все изменения, которые вы наметили провести в программе следующего тренинга.

9. Если что-нибудь не получилось, ничего не поделаешь! Не упирайтесь и не говорите, что это обязательно останется в программе тренинга. Поищите альтернативу, которая приведет участников тренинга к аналогичным учебным результатам.

10. Не бойтесь переписывать заново план тренинга после завершения занятий. Эти черновые планы помогут вам проследить, как развивается ваш тренинг. Никогда не бойтесь вносить изменения. Оттого что вы внесете изменения в хороший тренинг, он не станет хуже в следующий раз.