











Татьяна Грязнова


















Золотая шкатулка Бизнес-тренера

*ТОП 10: приемы, упражнения,
игры, притчи и разминки для
“живого” тренинга*

Содержание:

Об авторе	4
Введение	6
1. Комплект для дрессуры. Упражнения для отработки практических навыков	8
1. <i>Повторение</i> – мать учения!	9
2. Почему тренировку навыков сравнивают с <i>дрессурой</i> ?	9
3. <i>Кейс</i> на службе у навыка	9
 Упражнение «Аквариум»	10
 Отработка в «Тройках»	11
 Упражнение «Вертушка»	11
 Упражнение «Параллели»	13
2. Да? Нет! Как научить их задавать вопросы	14
<i>люди не умеют задавать вопросы</i>	14
 Упражнение «Тетушка Чарли»	15
 Упражнение «Кто я?»	16
3. Сквозной навык. Как встроить отработку навыка через весь тренинг	18
<i>Как отличить эффекты тренинга от результатов?</i>	18
<i>Фееричный рассказ или действие?</i>	19
<i>Веселая игра или польза?</i>	19
Приемы отработки навыка через весь тренинг	19
1. <i>Сквозной игровой прием</i>	19
2. <i>Игровая оболочка в тренинге</i>	20
3. <i>Рассмотрение одного навыка с разных сторон</i>	21
4. Заворот кишок. Разминки в тренинге	22
1. Цель разминки – размять!	22
2. Процедура проведения разминки	22
3. Смыслы помогают играть!	23
4. Каждой игре – свое время!	24
 Упражнение «А я еду!»	24
 Упражнение «33»	25

	Упражнение «Дракон, самурай и девочка»	26
	Упражнение «Советник на минуту»	27
5. Познавательная теория, метод «Сортировка»		28
	Режем теорию на кусочки	28
	Сортируем нарезку	29
6. Продвинутая лекция. Теория в движении		31
	Порядок проведения «Продвинутой лекции»	32
	Порядок проведения «Продвинутой лекции» в тренинге	32
7. «Автобусная остановка» - техника групповой проработки идей		34
	«Автобусная остановка»	34
	Упражнение «Автобусная остановка» 2.0	36
8. Игры имитации. Алгоритм проведения имитационных игр в тренинге		38
	Типичная процедура проведения имитационной игры	39
	Имитационная игра «ЧП на Луне»	40
	Имитационная игра «Воздушный шар»	44
	Имитационная игра «Необитаемый остров»	47
9. Сказка в тему. Как украсить тренинг притчами		50
	Притча «Карандаш»	51
	Притча об эффективности	51
	Притча о кофе	52
10. Двухдневный тренинг. С чего начать второй день?		53
	Упражнение «Самый некомпетентный участник»	54
	Метод «Вспомнить все»	54
Заключение		56
Специальная подборка для обучения тренеров		57

Об авторе

Татьяна Грязнова

Бизнес-тренер, практикующий с 1998 года. Основная специализация подготовка и развитие бизнес-тренеров, управленческие тренинги. В числе клиентов, которые прошли обучение на тренингах Татьяны:



- ✘ **Бизнес-консультант, лайф-коуч.** Консультирование руководителей, владельцев бизнеса по направлениям: личностное развитие, в том числе выход из профессионального кризиса; профессиональное совершенствование; запуск новых проектов; проработка управленческих качеств.
- ✘ **Кандидат психологических наук** в сфере психологии труда (с 2007 года). Тема диссертации: *«Психологические механизмы готовности к социальному риску в профессиональной деятельности руководителя (на примере руководителей высшего звена железнодорожного транспорта)»*
- ✘ **Создатель и руководитель "Школы бизнес-тренеров "Про-Актив"**, которая успешно готовит бизнес-тренеров с 2006 года. Кроме базовых знаний о специфике работы бизнес-тренера, слушатели Школы тренеров получают авторские методики Татьяны Грязновой для проведения исследований профессиональной специфики

участников тренинга, для разработки программ тренингов под актуальную бизнес-задачу Заказчика. Выпускники этой школы работают в таких крупных компаниях как:



- ✦ Учредитель Тренингового агентства полного цикла "Про-Актив", одного из лидеров тренингового рынка Дальнего Востока. "Про-Актив" действует на рынке с 2009 года, в команде тренеров агентства работают более десяти дипломированных бизнес-тренеров. Только в 2012 году на тренингах Агентства прошли более 1000 человек.
- ✦ Организатор Хабаровского городского конкурса бизнес-тренеров "Соавтор успеха". Проект организован совместно с администрацией города Хабаровска. Конкурс проводится с 2011 года. Ежегодно в конкурсе принимают участие бизнес-тренеры города, работающие в крупных компаниях, тренеры Freelance и выпускники Школы бизнес-тренеров «Про-Актив»
- ✦ Неоднократно отмечена дипломами мэра города Хабаровска за вклад в развитие бизнес сообщества города.
- ✦ Организатор проекта "КОУЧИНГ ДО РЕЗУЛЬТАТА. Звездный тренер Хабаровска"
- ✦ Автор ряда статей:
 - С описанием научных исследований психологии готовности к социальному риску, о механизмах социальной смелости.
 - Об исследованиях управленческого труда, харизмы руководителя.
 - Публикаций о специфике работы бизнес-тренера, взаимодействии тренера с Заказчиком.
 - О психологии профессионального развития и др.

Введение

С чего начинается создание тренинга? Ну уж точно не с поиска упражнений. О методах речь заходит лишь тогда, когда у тренера есть ответы на конкретные вопросы:

- кто участники тренинга?
- какой результат ожидает заказчик обучения?
- в каком состоянии умения/ навыки участников ДО тренинга?
- как измерить результат ПОСЛЕ тренинга?
- что сделать в посттренинге для закрепления результата в повседневной практике?

Как только, благодаря ответам на эти вопросы прорисовывается общее видение тренинга, самое время создавать план-сценарий!

- Чем наполнить модуль?
- Что учесть при выборе методов?
- Как организовать отработку навыков?

Ответы на эти вопросы вы найдете в этой книге! Однако не путайте нашу «Шкатулку» со сборником игр. Мы не ставили цель дать инструкции к проведению большого количества игр и упражнений. Нет.

Здесь вы найдете *подсказки, нюансы работы тренера*. Некоторые приемы наведут вас на собственные гениальные идеи! Обсудим, как сделать так, *чтобы навык отрабатывался* в течение всего тренинга, а не в одном упражнении. Проясним, как сделать так, чтобы на второй день тренинга *участники взяли с собой 100% информации* из первого.

При этом, конечно вы *найдете здесь описание*:

- ✘ 14 различных упражнений
- ✘ Из них 2 на развитие умения задавать вопросы
- ✘ А еще 6 разминок
- ✘ 2 метода подачи теории
- ✘ Техника генерации идей
- ✘ 3 притчи
- ✘ 3 сценария имитационных игр

Прежде чем мне перейти к описанию, а вам к чтению, договоримся об **условных обозначениях**. По ходу чтения вам будут встречаться следующие знаки, я решила их применить, чтобы облегчить визуальное восприятие текста.



Важный момент!

Этот знак будет привлекать внимание к акцентам, тонкостям метода.

**Теория! Приемы!**

Книга поможет найти методы подачи теории в тренинге, а также различные приемы, как сделать тренинг результативным.

**Упражнение!**

Я решила, что этот автобус лучше всего сообщит вам о том, что дальше в тексте будет описание упражнения или игры

**Имитационная игра!**

По таким значкам вы найдете в тексте сценарии Имитационных игр.

**Притча!**

Тексты притч вы найдете рядом с таким пером.

Пусть наша подборка ТОП 10 приёмов, упражнений, игр, притч и всего, что найдется в этой книге, украсит ваши «живые» тренинги. Тренинги, где есть реальные участники и креативные тренеры!

Полезного вам применения знаний,

Татьяна Грязнова

Комплект для дрессуры



1. Комплект для дрессуры. Упражнения для отработки практических навыков

Скорее всего, для вас не будет открытием, если я скажу, что бизнес-тренинг, это особая среда, которая позволяет участникам за короткий промежуток времени получить новый опыт, развить умения и отработать навыки. Приставка «бизнес» обязывает тренера концентрироваться на результате, который за тренингом поможет его участникам достигать качественно лучшего уровня в повседневной работе.

Но что за результаты важны именно в *бизнес*-тренингах?

Да, да, вы совершенно правы! В бизнесе важно зарабатывать. А значит, для участников бизнес-тренингов важно овладеть такими инструментами, развить такие навыки, которые будут хорошо оплачиваться работодателем! Повысить свой профессионализм. Что уж говорить о заказчиках – профессиональные сотрудники, это прямая дорога к победе над конкурентами!

Какие же навыки можно отрабатывать на тренинге?

Когда мы с Вами работаем с линейным персоналом в тренинге по продажам, то учим их к примеру:

- вступлению в контакт,
- умению задавать вопросы,
- выявлению потребности,
- работе с возражениями,
- и т.д.

На тренинге, где руководители учатся деловым коммуникациям, становятся важны другие навыки:

- как поставить задачу подчинённому,
- как правильно дать обратную связь,
- как сделать замечание, выговор,
- как замотивировать сотрудника,

- и т.п.

В зависимости от темы, всегда присутствует некий набор умений и навыков, который важно проработать в тренинге.

Для проработки навыков в тренинге есть множество инструментов и техник. В этом уроке я расскажу вам о технологии проведения «Аквариума», «Троек», «Вертушки» и «Параллелей».



Но прежде три момента, которые можно отнести к **технологическим основам работы с навыками в тренинге**.

1. *Повторение* – мать учения!

Не углубляясь в психологию этапов формирования навыка, отмечу лишь значение его отработки. Важнейшим условием формирования навыков является **многократное повторение**. В результате многократных повторений действия трансформируются, утрачивают сознательную целенаправленность, способ их выполнения автоматизируется, и они превращаются в навык¹.

Известный постулат гласит: двадцать одно повторение формирует навык. Мы в тренинге не всегда можем обеспечить именно такое количество повторений. Однако есть тренинговые методы, которые приведут взрослого человека к принятию того, **как надо** делать.

2. Почему тренировку навыков сравнивают с *дрессурой*?

Как отмечает И.Вачков, стиль ведения тренинга соответствует системе взглядов тренера. И тогда дрессура, это «форма ведения тренинга при которой жесткими манипулятивными приемами при помощи положительного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного подкрепления "стираются" вредные, ненужные, по мнению ведущего»².

Безусловно, жесткие манипуляции, это не самый лучший способ достижения результата в тренинге. Ну и нет нужды манипулировать, если вы владеете техниками обратной связи!

Во время отработки навыка важно:

Во-первых, чтобы участники **знали, как надо** делать, имели перед глазами некий алгоритм или правила.

Во-вторых, - понимали, как неправильно и не надо делать. Это понимание должно у них появиться в результате совместной работы, и поддержано эмоциональной реакцией тренера.

В-третьих, участники должны быть **уверены**, что **у них получается** и ЧТО именно у них получается.

3. *Кейс* на службе у навыка

Сам по себе кейс, это описание ситуации, основанное на реальном фактическом материале или же приближенное к реальной ситуации. Процедура использования кейса в тренинге может быть совершенно разной. Для отработки навыков имеет смысл применять кейсы, приближенные к практике участников тренинга. Тогда, действительно ситуация отработки превращается в «репетицию жизни». И самим участникам легче импровизировать – есть знание реальной практики и возможность опробовать новые инструменты, отточить навыки в обстановке приближенной к реальности.

¹ **Этапы формирования навыков. Тренировка и тренажеры.** Гуманитарный портал PSYERA.RU <http://psyera.ru/etapy-formirovaniya-navykov-trenirovka-i-trenazhery-929.htm>

² И.В.Вачков **Основы технологии группового тренинга.** М: Издательство "Ось-89", 1999

Есть, правда вариант, когда вы погружаете в вымышленный сюжет и совершенно «выдергиваете» их из привычного опыта, но об этом позже.

И так, я предлагаю вам взять в работу четыре конкретных упражнения для отработки навыков в тренинге – это упражнение «Аквариум», работа в «Тройках», «Вертушка» и «Параллели». Пройдёмся по каждому из этих упражнений.



Упражнение «Аквариум»

Чисто визуально «Аквариум» выглядит так, как показано на рисунке 1.

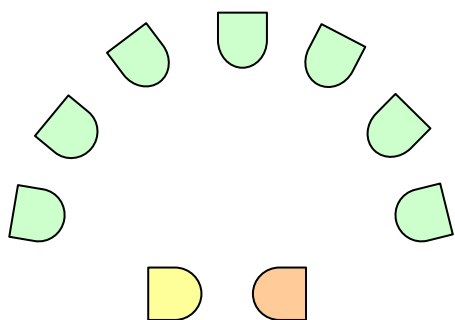


Рис 1. Аквариум

Шаг 1. Все участники садятся в полукруг, создавая, таким образом, аквариум. Два участника садятся перед полукругом, лицом друг к другу. А далее вы даёте кейс, то есть конкретную ситуацию, которую в ролевой игре должны отработать эти два участника. Они экспромтом здесь и сейчас *проигрывают ситуацию*, которую вы им дали.

Что делают в этот момент все остальные в полукруге? Их задача *наблюдать* за двумя участниками в центре, фиксировать их слова и действия с точки зрения тех знаний, которые вы им дали перед этим упражнением.

Обратите внимание, отрабатывать можно тогда, когда вы объяснили, как делать правильно. С этой точки зрения существует два варианта применения упражнения.

1. Если участники уже знают, как делать правильно (вы им дали инструменты, алгоритм), то они начинают таким образом тренироваться. В этом варианте мы используем это упражнение во второй половине модуля.
2. Если вы не рассказали, как делать правильно, то такое упражнение будет называться иллюстрацией. Инсценировка будет призвана продемонстрировать то, как участники умеют делать в данный момент, до того, как вы их научили алгоритму. В этом случае уместно будет сделать это упражнение в начале модуля с целью проблематизации, погружения в тему.

Шаг 2. После того, как прошла инсценировка, вы задаете вопросы сначала двум участникам, которые инсценировали кейс.

Вопрос участнику А: «Как ты считаешь, ты добился результата?». Он высказывается.

Вопрос участнику Б: «Как ты считаешь, действительно результат, который ты сейчас услышал достигнут?».

После этого вы задаёте вопросы всем: «И так, уважаемые наблюдатели, что вы увидели? Что действительно было сделано хорошо? Что было сделано лучше всего для достижения цели? И что можно улучшить?»

! Важный момент: постарайтесь правильно настроить наблюдателей, направив их обратную связь в русло «что было хорошо? Что можно улучшить?». Запретите использовать оценочные суждения. Это поможет вам предупредить сопротивление, которое чаще всего возникает в навыковых упражнениях. Люди боятся публичных выступлений. И для того чтобы другие желающие тоже захотели участвовать в этом

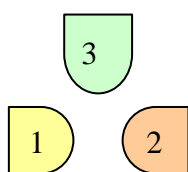
упражнении вы должны поддерживать конструктив в обратной связи. Следите, чтобы участнике говорили о процессе, а не о личностях.

Шаг 3. Для отработки, после обсуждения происходит смена ролей, другие желающие садятся не стулья перед аквариумом.

Очевидный плюс этого упражнения в том, что все участники приобретают один и тот же опыт, все могут участвовать в его анализе. С другой стороны, условия аквариума подчеркивают искусственность ситуации и напоминают любительский театр. Игроки, чувствуя себя актерами на сцене, испытывают напряжение, которое мешает естественному протеканию ролевой игры.



Отработка в «Тройках»



В этом варианте отработки вы всех участников объединяете в тройки и они работают таким образом: участник №1 и №2 вступают во взаимодействие, они отыгрывают кейс, который вы им дали. У участника №3 задача – наблюдение. Порядок работы тот же, что в аквариуме, только здесь один наблюдатель.

Почему нельзя проводить такую отработку в парах?

Рис 2. Тройка

1) Когда участники работают вдвоем, им проще «слить» результат упражнения, вовсе не делать или сделать вид, что выполнили. Когда участников трое – ответственность повышается.

2) Когда есть наблюдатель, он видит со стороны все нюансы и поможет одному и второму участнику сделать в следующий раз лучше. Это отличительная черта «Троек».



Важный момент: надо давать время на отработку так, чтобы все трое попробовали себя в трех ролях. Упражнение повторяется столько раз, сколько необходимо каждому участнику побыть в каждой роли.



Упражнение «Вертушка»

Это упражнение очень энергичное, помогает форсировать динамику тренинга.

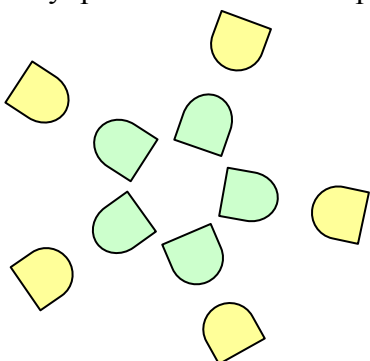


Рис. 3. Вертушка

Для начала, все участники встают в два круга, как показано на рисунке 3, образуя, таким образом, пары. Все передвижения по «Вертушке» происходят следующим образом: внутренний круг стоит на месте, не двигается в течение всего упражнения. Внешний круг выполняет задания в течение 2 минут и по вашей команде сдвигается на

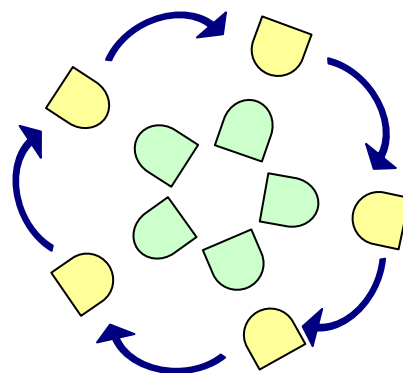


Рис. 4. Передвижение по Вертушке

одного человека по часовой или против часовой стрелки, тут уж как вам больше нравится (рис.4). Так проходит первый раунд отработки. После этого круги меняются местами, начинается второй раунд отработки.

Важно перед началом упражнения дать четкую инструкцию участникам. Их задача – говорить две минуты по заданной ситуации. Ваша задача, как тренера – отслеживать выполнение условий.

Что можно отрабатывать в «Вертушке»?

1 вариант: отработка с использованием *разных* кейсов.

Для отработки **умения устанавливать контакт** примеры ситуации «встреча»:

1. Перед вами человек, которого вы хорошо знаете, но довольно долго не видели. Вы рады этой случайной встрече.
2. Перед вами неизвестный человек. Познакомьтесь с ним, узнайте, как его зовут, где он учится, работает.
3. Перед вами совсем маленький ребенок, он чего-то испугался и вот-вот расплачется. Подойдите к нему, начните разговор, успокойте его.
4. Вас сильно толкнули в автобусе. Оглянувшись, вы увидели пожилого человека.
5. После длительной разлуки вы встречаете любимого (любимую) и очень рады этой встрече. Вот, наконец, он (она) рядом с нами.

В этом варианте отработки время на установление контакта, приветствие и проведение беседы можно дать 2—3 минуты. Затем по сигналу участники должны в течение 1 минуты закончить начатую беседу, попрощаться и перейти вправо к новому партнеру.

После очередного перехода, смены партнеров, задавая ситуацию, следует определить конкретные роли для каждого круга, например участники внутреннего круга играют роль испуганного ребенка, а внешнего — взрослого, который должен успокоить малыша.

Для отработки **техник обратной связи** руководителя подчиненному:

1. Перед вами секретарша, которая опоздала сегодня на работу. Вы к ней подошли для разговора и почувствовали запах спиртного.
2. Ваш старший менеджер торгового зала снова сильно поругался со своим подчиненным.
3. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего отдела грамотного, исполнительного менеджера, очень нужного вашему коллективу.
4. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование.
5. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал.

2 вариант: отработка с использованием *одного* задания.

Хорошо использовать это упражнение для отработки элемента деловой коммуникации – умения делать комплимент. С этой целью участникам дается лишь одно задание на отработку во всех парах: говорить комплименты в течение отведенного времени (например, в течение 2 минут). Сколько участников – столько разных комплиментов каждому человеку.



Важный момент! В каждом случае отработки по «Вертушке» необходимо заложить достаточное время на обсуждение. После выполнения упражнения задайте вопросы участникам: что получилось хорошо? Что вызвало трудности? Что помогало достичь

результата? Для полноты картины, можно предложить участникам дать обратную связь друг другу. Во время обсуждения следите за тем, чтобы участники не переходили на личности, говорили о процессе.



Упражнение «Параллели»

«Параллели» предназначены для отработки навыков в большой группе, когда у вас есть возможность объединить участников в три-четыре мини-группы. Эти группы превращаются в маленькие «Аквариумы». В мини-группах также может происходить «работа в Тройках», главное – эта работа происходит в одно и то же время, т.е. параллельно. Все мини-группы могут обрабатывать один кейс.

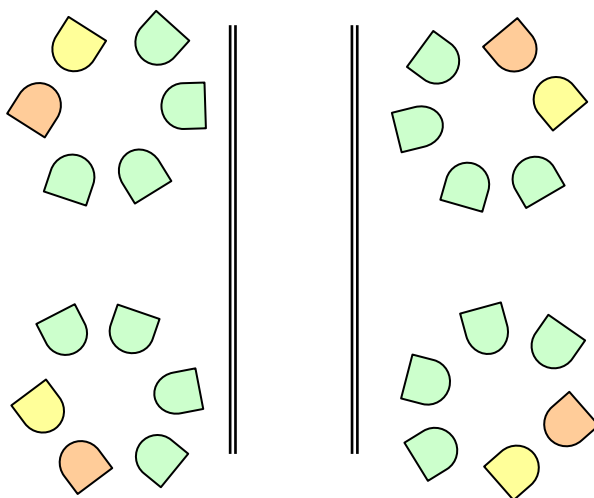


Рис 5. Параллели



Что важно помнить при работе с навыками? Любой тренинг, тем более навыковый, необходимо начинать не с «дрессировки». К этому надо участников привести. Плавно, через знания, обсуждения и другие методы, о которых мы поговорим в следующих уроках.



2. Да? Нет! Как научить их задавать вопросы

Открою вам секрет, почему мы взяли именно эту тему для урока. Все дело в том, что сам инструмент «Вопросы» довольно часто становится нужен для проработки в тренинговых программах. Особенно в тренингах, которые посвящены развитию и отработке определенных навыков. *Навыкам переговоров, навыкам продаж, навыкам консультирования.* При этом совершенно не важно, какое именно консультирование вы разбираете в тренинге психологическое, бизнес-консультирование, коучинг, в каждом случае инструмент «вопросы» крайне важен, как основа для взаимодействия с клиентом.

Один правильно заданный вопрос поможет вам продвинуться во взаимодействии с клиентом гораздо дальше, нежели любая догадка или предположение вашего гениального ума. Особенно, если у вас, как у консультанта очень развита фантазия! Все, что вы интерпретируете, не зная информации, можно отнести к вашим личным галлюцинациям!

Фактическую информацию можно получить лишь тогда, когда вы задаете вопрос, а клиент вам на него отвечает. Это очевидно и ничего нового в том, что я сказала, нет. Важно в сказанном лишь то, что

люди не умеют задавать вопросы

это первое и второе – люди норовят интерпретировать и *галлюцинировать*, нежели задавать вопросы. Они их не задают! С одной стороны это странно, с другой стороны – это факт! Именно поэтому мы вносим в наши тренинги блок по вопросам и уделяем им значительное внимание.

Разные тренинги актуализируют совершенно разные типы вопросов. Существует несколько типов их классификации. Здесь мы рассмотрим лишь три вида вопросов: открытые, закрытые и альтернативные. Напомню вам, чем характеризуются эти типы вопросов.

Закрытые вопросы. Это те, ответ на которые предполагает лишь два варианта: Да или Нет. Правда иногда можно и ответить «незнаю...»

Открытый вопрос предполагает в ответ некий рассказ. Высказывание, состоящее из нескольких предложений.

Альтернативный вопрос содержит в своей формулировке слово «или». Например: Это платье красное или розовое? Ты любишь сладкое или горчицу? Таким образом, вы предлагаете некую альтернативу, задавая человеку вопрос.

Как в тренинге **показать возможности всех вопросов** и показать ошибочность использования лишь одного типа вопросов?

Вы можете в начале модуля, посвященного инструменту «вопросы» провести своего рода демонстрацию. Для этого следуют создать ситуацию, где участникам нужно будет узнать информацию, задавая вопросы. Наверняка вы сталкивались с разными вариантами таких упражнений. Я хочу познакомить вас одним из упражнений, которое люблю я сама. Называется оно «Тетушка Чарли» и это упражнение активно используют тренеры Агентства «Про-Актив» в тренингах по продажам.



Упражнение «Тетушка Чарли»

Шаг 1. Вам необходимо среди участников тренинга выбрать добровольца, который и будет тетушкой Чарли. При чем совершенно не важно, есть ли среди участников вашего тренинга девушки. Если у вас занимается сугубо мужской коллектив, тетушка Чарли все равно найдется! И это будет ТАКАЯ тетушка, которую вы сами, как тренер будете вспоминать долгие годы! Однако не каждый из участников сможет хорошо сыграть эту роль. Вам нужно выбрать человека, который обладает (хоть чуть-чуть) актерским талантом и, что самое важное – понимает разницу в открытых и закрытых вопросах. Из моего опыта могу заметить, лучше всего с такой ролью справляются руководители. Однако, не волнуйтесь ошибиться в выборе участника – у вас есть для него инструкция, которая поможет тетушке! Об это чуть позже.

Когда тетушка уже готова (с ней проведен инструктаж), всем участникам вы говорите:

«К вам в город приезжает бывшая его жительница, ныне богатая гражданка Бразилии, уехавшая туда еще в далеком детстве. Сейчас она хотела бы чем-то помочь своей “малой родине”, с которой ее когда-то увезли во время революции, и готова рассмотреть любые предложения. У нее есть 2 миллиона долларов, которые она готова инвестировать в ваш проект».

Ваша задача: создать такой проект, в который тетушка Чарли захочет инвестировать свои деньги»

Шаг 2. Объедините всю группы в команды по 3-7 человек. В зависимости от количества участников в группе у вас может получиться 2-4 команды.

Командам дается 20 минут на создание своего проекта, выбора стратегии для переговоров с тетушкой Чарли.

Шаг 3. Переговоры. Каждая команда проводит переговоры с тетушкой Чарли по очереди. Чтобы соблюсти чистоту результатов переговоров важно правильно организовать сам процесс.

До начала переговоров все команды должны выйти из учебной аудитории. В ней остается лишь тетушка и тренер. Первая команда приглашается для переговоров, при этом все остальные не должны слышать переговорный процесс.

После переговоров первая команда остается в аудитории, а тренер приглашает следующую команду. Так по очереди все команды проводят переговоры.

Для ужесточения условий игры, вы можете ограничить время на сам переговорный процесс. Так, к примеру, можно выделить всего 3 минуты. Это помогает командам мобилизоваться и сдвигает их к результату.

В чем же страшная тайна тетушки Чарли? Кому она отдаст свои деньги? Ответ на эти вопросы содержится в дополнительной легенде, которую она откроет участникам, спросившим «Зачем вы хотите вложить деньги?» (или любой другой вопрос, который поможет выявить интересы тетушки).

Суть легенды - тетушка точно знает, что сейчас в городе живет ее внучатый племянник, лет 17-20. Ее мечта, чтобы реализуемый проект как-то улучшал жизнь 17-20 летних людей в этом городе. Она скромна и не хочет, чтобы ее имя как-то пропагандировалось в рамках этого проекта, она не хочет, чтобы проект превратился в бизнес, для нее важна идея общедоступности через благотворительность.

В итоге побеждает лишь та команда, которая смогла выявить интересы тетушки и сделать ей предложение, основанное на ее интересах.

Чаще всего переговоры с тетушкой превращаются либо в непрерывную презентацию проекта, который придумала команда. Или в допрос... Если не выходит «впарить» свой проект переговорщики начинают «бомбить» тетушку закрытыми вопросами.

Бизнес-мостик из этого упражнения можно сделать следующий: закрытые вопросы превращают разговор в допрос; используя закрытые вопросы можно быстро прекратить (закончить) разговор. Лишь ответы на открытые вопросы позволяют собеседнику высказать то, что он на самом деле хочет. Открытые вопросы дают вам больше всего информации.



Упражнение «Кто я?»

Это упражнение можно использовать как для актуализации – в начале модуля, так и для тренировки задавания вопросов одного типа.

В первом варианте, для того чтобы показать эффективность/неэффективность разных типов вопросов, вам понадобится комплект ролей. Роли – это герои общеизвестных мультфильмов, сказок, фильмов. Каждую роль нужно написать на отдельном листе крупными буквами. Всего нужно ролей столько, сколько участников в вашем тренинге.

Посадите участников в круг, сами (или с помощью со-тренера) прикрепите листы с надписями на спину каждому участнику. Можно для этого использовать булавки или бумажный скотч (он не оставляет следов на одежде).

Задача участникам: за меньшее количество вопросов узнать имя персонажа, скрытого у него за спиной. Для этого он может обратиться к каждому участнику тренинга и задать ему три вопроса. Повторно обращаться к одному и тому же участнику нельзя. Запрещается задавать вопрос "Кто у меня за спиной" и их аналоги. Как только участник узнал своего персонажа, он садится на свой стул. Тренер отмечает первых трех выполнивших упражнение.

По команде тренера все участники встают и начинают задавать вопросы одновременно. Упражнение проходит эмоционально, шумно!

Когда все роли разгаданы и все участники сели на свои места, тренер задает вопрос: Что помогло достичь результата? В ходе обсуждения выясняется, что быстрее достигли результата те, кто задавал открытые вопросы (Например такие: как бы ты мог описать моего героя?). Тренер подводит итог обсуждению: открытые вопросы дают наибольшую информацию. А дальше в тренинге можно переходить к изучению видов вопросов.

Во втором варианте это же упражнение можно использовать для отработки умения задавать тот или иной (но лишь один) вид вопросов. Например, вам нужно отработать задавание лишь альтернативных вопросов. Вы можете провести в одном модуле немного модифицированный вариант этого же упражнения.

Для этого вам понадобится другой комплект ролей. Предварительная процедура та же – крепим на спину листы с ролью, участники в это время сидят лицом в круг. Само упражнение тоже проходит сидя. Первый участник выходит в центр круга, поворачивается

так, чтобы показать надпись на своей спине всей группе и после этого начинает задавать только альтернативные вопросы.

Например: я сказочный персонаж или герой мультфильма? Я мужского пола или женского?

Тренеру важно следить, чтобы участник спрашивал, используя структуру альтернативных вопросов. Таким образом, и происходит отработка.

Удивительный и очень полезный инструмент «вопросы» всякий раз рождает множество творческих идей, как его подать участникам! Надеюсь, у вас уже появились свои варианты! А может быть родились и вопросы ко мне. В таком случае, пишите на мой адрес: biztrener@list.ru и мы обсудим ваши идеи!

→ СКВОЗНОЙ → НАВЫК

3. Сквозной навык. Как встроить отработку навыка через весь тренинг

Настало время поговорить о том как встроить отработку навыка в весь тренинговый день. Назовем это Сквозной навык. Как мы говорили с вами ранее, навык вырабатывается в результате 21 повторения. Однако просто монотонный повтор может плохо восприняться участниками тренинга. Вот здесь и становится важным вопрос: как встроить отработку навыка через весь тренинг? Как сделать так, чтобы участники после тренинга перенесли навык в свою повседневную практику?

Ответ прост: надо продумать программу тренинга так, чтобы она каждой своей минутой отработывала этот навык. Для этого существует множество способов и приемов, я познакомлю вас с тремя.

Но прежде нам с вами важно рассмотреть ключевые моменты, связанные с результативностью тренинга.

! Как отличить эффекты тренинга от результатов?

Любой хорошо выстроенный и интересно проведенный тренинг производит два основных эффекта: эмоциональный подъем и сплочение.

Если вы хорошо построили программу, включили в нее необходимое количество упражнений, интересно подали теорию, отработали навыки в ходе ролевых игр, использовали разные методы, учли методологию обучения взрослых. К тому же хорошо сами сработали, как тренер. В таком случае участники в конце тренинга будут явно или не явно демонстрировать эмоциональный подъем. Они будут говорить о том, как им понравилось, как было интересно и весело! Это и есть проявление первого эффекта.

Эффект сплочения также хорошо виден в конце тренинга. Участники обмениваются телефонами, из аудитории выходят не по одному, а шумными компаниями, проявляют готовность друг друга подвезти. Наиболее полезен этот эффект в корпоративных тренингах. Корпоративное обучение производит командообразующий эффект на коллектив сотрудников.

Но это всего лишь эффекты! Они сойдут на нет уже через 1-2 недели, и у ваших участников останется лишь легкий флер воспоминаний о том, как это было интересно. Если в тренинг не было встроено необходимых методологических приемов, то результат такого тренинга будет

равен нулю. Эффекты будут видны сразу после тренинга, но они рассеются как туман, когда возвращаются будни повседневной работы. Человек попадает в привычные условия труда и все эффекты моментально развеиваются.

Фееричный рассказ или действие?

Есть еще один важный момент в пользу результативности тренинга. Довольно часто тренеры в своей работе используют множество методов, наглядностей, примеров из практики, видео зарисовок, полезных статей в раздаточном материале, все для того, чтобы как можно подробнее **рассказать** участникам о главной теме тренинга. Однако, если за весь тренинг участникам не дать возможность самим попробовать сделать то о чем вы так увлекательно рассказывали, все ваши «соловьиные песни» забудутся довольно быстро.

Причина кроется в методологии обучения взрослых. Для участников тренинга **крайне важно действовать!** Если за весь тренинг участники ни разу не сделали САМИ то, чему вы их учите, то о результатах говорить не приходится. Приходится говорить о впечатлении, оценке умения тренера интересно рассказывать, подбирать затейливые видео примеры и т.д. Словом все это с трудом можно назвать тренингом, скорее интерактивной лекцией.

Веселая игра или польза?

И третий важный момент для достижения результатов на тренинге, это **баланс игры и пользы**. Для работы в тренинге мы не напрасно используем различные игровые методы. Это важно не только с точки зрения смены деятельности. Большое значение имеет эмоциональная составляющая тренинга. Секрет эмоций в том, что они воздействуют на запоминание!

Задумайтесь на минуту... постарайтесь вспомнить какое-то событие из вашего детства...

Какие эмоции вы испытывали в той ситуации, которая сейчас всплыла в вашей памяти? Наверняка эмоции были яркие. И совершенно не важно, это были положительные эмоции или отрицательные. Они были! И именно это помогло запомнить то событие.

Точно так же работает этот механизм запоминания и в тренинге. Если участники испытывают эмоции в процессе занятия – то, что они в этот момент делают, запомнится! Игры в тренинге, как правило, сопровождаются эмоциями и это увлекает, затягивает. Вот вам и ловушка! Подбирая игровые методы для своего тренинга необходимо учитывать, что цель тренинга – не безудержное веселье, а обретение определенных умений и навыков (ну, если у вас навыковый тренинг). Не заиграться с участниками в веселые игры так же важно, как и не превратить тренинг в серьезное и сухое тематическое собрание.

Приемы отработки навыка через весь тренинг



1. Сквозной игровой прием

Первый способ добиться результата: встроить конкретное действие во все процедуры на тренинге. Расскажу на примере. Одна моя студентка, выпускница Школы бизнес-тренеров «Про-Актив» проводила корпоративный тренинг для клиента нашего Агентства. Участниками тренинга были администраторы, основной функционал которых взаимодействие с клиентами этой компании. То есть эти девушки (а работают администраторами в этой компании лишь девушки), каждый день общаются с клиентами и создают имя и образ компании качеством обслуживания. Тренинг, который проводила в этой компании Наташа (так зовут мою ученицу) был посвящен техникам выявления потребностей клиента.

Для полноты картины надо сказать, что в этой компании четко выстроена система оценки качества обслуживания посетителей. Ежемесячно методом «Тайный покупатель» оценивается работа каждого администратора. Есть бланк оценки их действий и каждое действие оценено в рублях. Если администратор, к примеру, не говорит в конце разговора с посетителем фразу: «Спасибо, что выбрали ХХХ!» (я, как вы понимаете, нарочно не пишу название компании), то у него из зарплаты за месяц вычитают 500 рублей.

Так вот, результаты оценки тайными покупателями за последние пару месяцев выявили проблему: администраторы говорят эту фразу лишь в редких случаях! Что делает моя гениальная Наташа? В самом начале тренинга она вводит следующее правило. Всякий раз, когда участники в ходе тренинга будут высказываться с места или выступать перед всей группой они должны заканчивать свою речь фразой: «Спасибо, что выбрали ХХХ!». И если вдруг кто-то забудет сказать эту фразу, то расплачивается сразу наличкой. Штраф в реальной жизни за неказанную фразу 500 рублей, а поскольку это тренинг, то и штраф будет всего 50 рублей. Ну согласитесь, гениальная идея!

Участники тренинга оживились, с азартом приняли условие игры и даже специальную вазу нашли для сбора штрафов на тренинге. Что же получилось в итоге? За 5 часов тренинга они собрали 700 рублей! В бланке обратной связи почти все после слов благодарности написали: «Спасибо, что выбрали ХХХ!». И результаты оценки тайными покупателями в следующем месяце подтвердили эффективность этого приема: абсолютно все администраторы говорили, прощаясь с посетителями: «Спасибо, что выбрали ХХХ!».

Вот так, встроив в тренинг один игровой прием, можно достичь результата!



2. Игровая оболочка в тренинге

Скучный тренинг по надоевшей теме... что с ним делать? У каждого тренера возникают в процессе профессиональной деятельности такие вопросы. Для меня скучными и однообразными воспринимаются тренинги по продажам... 5 шагов визита, 7 шагов визита... вступление в контакт... презентация... все время одно и то же! И участники на тренинге, как правило, уже по 2-3 раза все это слышали и, мягко говоря, потеряли интерес к теме, еще до прихода на тренинг. Так что же можно сделать, чтобы и тренинг прошел эмоционально и результаты участники перенесли в реальную жизнь?!

Снова расскажу на примере. Другая моя студентка, выпускница Школы бизнес-тренеров по имени Надежда разработала и теперь успешно проводит свой авторский тренинг по продажам! Что же привнесла Надя в тренинг авторского? Она внедрила в программу тренинга игровую оболочку. Это позволило перенести тренинг в другую плоскость творчества и самовыражения участников! Как это выглядело?

Надя принесла на тренинг нарисованную карту. И погрузила участников с момента знакомства в сказочный сюжет. Весь тренинг был построен как путешествие и участники с азартом изучали этапы продаж, совершенно не отвлекаясь на типичные отговорки типа: «ничего нового», «это все я уже слышал на нескольких тренингах» и т.п.

Эффективность этого тренинга была в разы выше, чем у стандартного тренинга по этапам продаж!



3. *Рассмотрение одного навыка с разных сторон*

Для реализации этого приема нужно четко выделить один навык или метод из всего многообразия, которое можно «впихнуть» в тему. Например, тема «Коммуникации руководителя с подчиненным» может состоять из множества маленьких подтем: постановка задач, воспитательная беседа, обратная связь, контроль исполнения и т.п. Для рассмотрения в тренинге одного инструмента с разных сторон, вам нужно выбрать лишь одну маленькую подтему.

Так, на выездном тренинге Школы бизнес-тренеров-12 мои студенты для разработки тренинга выбрали лишь Обратную связь. Они создали тренинг, где в каждом модуле рассматривался и отрабатывался только один аспект обратной связи руководителя подчиненному. И в результате, в конце тренинга мы все, будучи участниками, давали обратную связь тренерам, используя те инструменты и техники, которые отработали прямо здесь, на тренинге! Надо отметить, я в своих тренингах использовала наработки моих студентов через пару дней. И с гордостью говорила, что это находка моих учеников!



4. Заворот кишок. Разминки в тренинге

Когда речь заходит о разминках, не знаю как у вас, у меня рождаются в голове... нет не длинные списки вариантов упражнений. Сначала в памяти всплывают эмоции... яркие краски, смех, смущение, энергия и ощущение праздника. Что-то напоминает? Именно так реагировали мы в детстве на игры во дворе. Жаль, сейчас так дети не играют...

Самые лучшие игры для разминок в тренинге – детские игры! И если вы хотите придумывать для своих тренингов что-то новенькое, купите в книжном сборник игр для загородного лагеря – уникальное собрание инструментов для интерактивного обучения взрослых!

Говоря о разминке, нужно помнить об *основных аспектах методологии ее проведения* в бизнес-тренинге:

1. Цель разминки
2. Процедура проведения разминки
3. Смыслы разминки
4. Время проведения разминки

И так, разберемся с каждым пунктом, а потом уж к примерам перейдем!

1. Цель разминки – размять!

Знаете, как у спортсменов, бегуны перед забегом разминают даже кисти рук. Почему? Это делается для того чтобы подготовить тело к физической нагрузке. Они делают небольшие простые упражнения, чтобы мышцы пришли в тонус. И дальше по нарастающей нагрузке упражнения выполняются все сложнее и сложнее. Ни один спортсмен не будет хвататься за самый тяжелый снаряд или сразу же садиться на шпагат (в гимнастике), если мышцы не подготовлены, если они не разогреты.

С психикой тоже самое. Если она не подготовлена к восприятию, нельзя давать новую информацию. Если участники тренинга не подготовлены к практической работе, нельзя их заставлять работать с кейсами. Сначала надо помочь им вработаться. И цель разминки *"вработать" участников.*

2. Процедура проведения разминки

Из этой цели вытекает важный аспект *процедуры проведения разминки.* Сама по себе разминка, как и любое другое упражнение, проводится с определенным темпо-ритмом и

динамикой. И если взять график, на котором вертикальная шкала - это эмоциональный фон, а горизонтальная - протяженность во времени (рис.6). Разминку вы начинаете на уровне около нуля (по шкале эмоционального фона), во время игры эмоциональный фон поднимется, затем он начинает падать (потому что надоест играть).

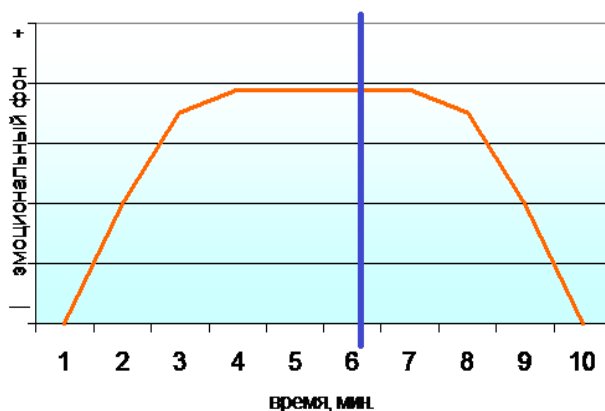


Рис.6. График проведения разминки

Если наша разминка имеет целью "вработать" участников, вывести их на определенный эмоциональный уровень и подготовить к тому, что будет сразу после нее, то останавливать разминку необходимо, примерно, на середине пика эмоционального подъема. Обратите внимание не в конце эмоционального накала, не в самом начале, когда эмоциональный фон только поднялся, а где-то посередине. Почему?

Потому что на начальном этапе произошло вработывание, дальше эмоции и тонус достигли необходимого уровня и стабилизировались. Если мы продолжим играть чуть-чуть дольше, то участники начнут терять интерес к происходящему. И нам снова придется «будить» их каким-то методом, при этом говорить им о том, что сейчас надо быть активным - бесполезно. Вы их утомили на разминке. Если вы вовремя остановили игру, то в результате у вас участники готовы к тому, чтобы продуктивно продолжить работу.

3. Смыслы помогают играть!

Главная мысль в отношении смыслов разминок в том, что взрослых людей нельзя заставить делать "поскакушки-попрыгушки" просто так (особенно, если это представители руководящих должностей). Потому что это взрослые, потому что, если они не видят смысл, если они не понимают значение (зачем это мы сейчас делаем), то вы их не заставите этого делать. И вот это ключевая отправная точка к тому, чтобы выбирать разминку.

И если вы *правильно встроили упражнение в смысл, в тему тренинга* (модуля). Если вы сделали четкую привязку как это упражнение *связано с профессиональной деятельностью* участников, то они будут готовы играть и делать благодаря играм, разминкам, упражнениям новые и новые открытия.

Так, к примеру, наверняка вы знаете упражнение "*Дракон, самурай и девочка*" (те, кто не знает, как его проводить, найдут его описание в конце этого раздела). Это упражнение очень хорошо встраивается в тему тренинга «Принятие решений». Все дело в том, что процессы, которые происходят во время выполнения упражнения, это чистая иллюстрация интуитивного принятия решения (т.е. решения основанного на порыве, в ситуации полного

отсутствия информации). Если вы разбираете в тренинге, какие бывают типы принятия решения, то это упражнение проиллюстрирует вам принятие решения на основе интуиции.

4. Каждой игре – свое время!

Разминкой начинается каждый тренинговый модуль, также бывают финальные разминки/упражнения, которые помогают завершать тренинговый день. Эти упражнения тоже можно отнести к категории разминок.

Что нужно учесть, выбирая *разминку для начала тренингового дня*? Участники только пришли на тренинг, они еще не знают друг друга, у них есть настороженность. И здесь нужны упражнения на «ледокол». Тот самый лед, который есть во взаимоотношениях, надо растопить. И здесь приветствуются активные упражнения, которые будут содержать имена участников, которые помогут участникам запомнить друг друга, чтобы легче было общаться дальше. Упражнение «А я еду», которое описано ниже, как раз подходит к этим целям.

Если вы проводите *разминку сразу после обеда*, то вот здесь надо опасаться того самого *"заворота кишок"*. После обеда проводить упражнения, связанные с физической нагрузкой опасно. Люди, которые только что поели, будут чувствовать себя плохо после такой разминки. Вы растрясете все, что они съели в обед, и они будут ощущать дискомфорт, хотя разминка и может вызвать у них эмоциональный задор. Чисто физиологически им это будет тяжело. Хорошо подходят для этого периода тренинга упражнения, где нужно думать, и мало действовать. Мы предлагаем вам описание упражнения «33».

Совершенно незачем скакать *в самом конце тренинга*, когда надо попрощаться, когда надо сосредоточиться, когда нужно вынести самый главный смысл из тренинга. И это можно сделать через определенную процедуру - упражнение. К примеру, «Советник на минуту» отлично дополняет общую картину тренинга и позволяет каждому участнику получить письменную обратную связь от всей группы!

Подробнее о разминках и со множеством описаний упражнений я рекомендую вам книгу Ж.Завьяловой с соавторами «Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам»³.



Упражнение «А я еду!»

Моя любимая игра на утренний этап, когда важно, чтобы участники познакомились и запомнили имена. Я работаю в тренинге, как правило без бейджей, потому что для тренера, на мой взгляд, важна оперативная память. Важно помнить участников, называть их по именам, ведь всем давно известен психологический механизм: самый любимый и приятный звук для человека - это звук его собственного имени. Поэтому имена своих участников тренер должен четко знать. И это еще один аргумент в пользу того, чтобы сделать упражнение на запоминание имен!

Это упражнение из моей давней практики работы со старшеклассниками. Привезли его мои "детки" из всероссийского детского центра "Океан".

Описание. Все участники сидят в кругу, вы тоже сидите с ними, один дополнительный пустой стул вы ставите в круг. Процедура следующая:

Вы объясняете участникам, как будете играть:

³ Ж. Завьялова, Е. Фарба, Е. Каденильяс-Нечаева, М. Авдюнина Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам. Спб. Речь, 2005.

Первый человек, у которого с правой стороны оказался пустой стул, пересаживается на него со словами «А я еду!» (пустой стул оказался с другой стороны).

Следующий человек, у которого с правой стороны оказался пустой стул, пересаживается со словами «А я тоже!».

Третий пересаживается на пустой стул со словами «А я заяц!» Пустой стул оказался с левой стороны от третьего участника, он хлопает по этому стулу и говорит имя любого человека из группы «Катя!» Катя подскакивает и пересаживается на этот пустой стул.

Игра начинается заново, с того человека, у которого справа оказался пустой стул (после того, как перебежала Катя). Слова простые:

- первый - "А я еду!"
- второй - "А я тоже!"
- третий - "А я заяц! ИМЯ! Хлопает по освободившемуся стулу и зовет (по имени) любого участника группы.

И так разминка продолжается до необходимого накала, она помогает участникам запомнить имена, она позволяет немножко подвигаться, она сохраняет комфортную для начала тренинга дистанцию.

Вот такая моя любимая утренняя разминка.



Упражнение «33»

Ну и еще одна любимая разминка для начала работы после обеда. Я ее довольно часто провожу в своих тренингах, потому что она очень уместна и хороша ко многим темам. Разминка называется "33".

Упражнение послеобеденное, потому что оно не предполагает телодвижений, задействуются только руки и мозг. Оно помогает крови прилить от желудка к мозгу.

Участники могут сидеть в кругу или могут стоять в кругу, это не важно, важно то, что они будут делать.

Вы объясняете им, что надо сделать:

«И так, сейчас наша общая задача досчитать до тридцати трех. Считать мы будем по порядку номеров, то есть каждый человек по часовой стрелке называет только одну цифру. Вроде бы все просто, но есть небольшое усложнение на внимательность. Те из вас кому достается "три", число, делящееся на три или число, содержащее три, должны молча хлопнуть в ладоши. Если воспроизвести звук этого упражнения, то это будет примерно так: "Раз! Два! ХЛОПОК! Четыре! Пять! ХЛОПОК! Семь! Восемь! и т.д.»

Знаете, что самое интересное в этом упражнении? Народ быстро досчитывает до девяти, а дальше начинаются проблемы с таблицей умножения. Какие числа делятся на три, вспоминают не все. Как только кто-то совершает ошибку, например:

- Произносит «Три!»
- Произносит «Три!» и делает ХЛОПОК

вы останавливаете игру и начинаете заново с того участника, который ошибся. Вы начинаете заново столько раз, сколько раз участники ошибаются.

Я вам скажу, пик наступает где-то на восемнадцати, дальше после двадцати народ вработывается и довольно быстро начинает ориентироваться. И совершенной

неожиданностью для них становится, когда они досчитывают до тридцати! Потому что вместо тридцати ХЛОПОК!, потом ХЛОПОК! (31), потом ХЛОПОК! (32), потом ХЛОПОК! (33). И вот эти четыре хлопка должны перерасти в бурные аплодисменты окончания упражнения.



Упражнение «Дракон, самурай и девочка»

Цель: хорошо разогревает группу, работает на сплочение между командами, активизирует мотивацию на активность, разжигает дух соревновательности. Хорошо переключает внимание участников и подготавливает к восприятию нового материала. Игра сильно увлекает процессом, необходимостью рассчитать логику команды оппонента.

Обычно разминка проходит на эмоциональной волне подъема, воодушевления, смеха. Она очень нравится участникам.

Время: 15 минут.

Материалы: не требуются.

Инструкция: «Разделитесь на две команды и встаньте в две шеренги – одна команда напротив другой (участники делятся на две команды и выстраиваются в две шеренги). Это упражнение соревнование. Соревноваться будем командами. Играем до трех победных очков у какой-либо из команд.

Для проведения соревнования нам необходимо выучить три фигуры. Внимание, показываю (тренер последовательно показывает фигуры, а участники повторяют, чтобы лучше запомнить).

Девочка: Тренер переминается с ноги на ногу, руки как будто бы держит за края воображаемой юбочки, проговаривая при этом характерный звук: «Ля - ля - ля».

Дракон: Ноги на ширине плеч, руки подняты над головой, пальцы растопырены как когти. Характерный агрессивный звук «А-А-А».

Самурай: Тренер встает в боевую стойку: одна нога выпадом вперед, одна рука также вперед, как будто бы самурай держит воображаемый меч, и направляет его в противника. При этом характерный звук «У – У – У».

Командам будет дано по 30 секунд, чтобы договориться, какую из трех фигур выбрать для показа. После этого я говорю: «Три, два, один!» И обе команды одновременно показывают ту фигуру, которую выбрали. Ваши фигуры могут совпасть, а могут и не совпасть. Если совпали, в этом раунде ничья. Если не совпали, то действует правило: «Самурай – убивает дракона: команда, показавшая самурая, зарабатывает победное очко. Дракон съедает девочку: команда, показавшая дракона, зарабатывает победное очко. Девочка соблазняет самурая: команда, показавшая самурая, зарабатывает победное очко.

Внимание игра: сейчас у Вас есть 30 секунд, чтобы договориться, какую фигуру надо показать, чтобы заработать победное очко!».

Тренер делит всех участников на две команды. Можно разделить, попросив группу рассчитаться на первый, второй.

Можно разделить на «первый - второй» (первые номера, первая команда).

Команды выстраиваются в две шеренги – одна напротив другой. Тренер встает впереди шеренг, проговаривает инструкцию и демонстрирует фигуру и клич героя. После каждой

демонстрации тренер просит обе команды одновременно повторить фигуру: жест и клич. Участники повторяют, тренер эмоционально поддерживает участников.

Затем начинается разминка. Во время обсуждения в командах, какую фигуру загадать, тренер следит за временем и сообщает участникам каждый раз, что пора встать в шеренги и перейти к этапу состязаний. Тренер считает «Три, два, один!» и на его счет участники одновременно показывают ту фигуру, которую загадала их команда.

Тренер как рефери присваивает очки командам. Разминка идет до трех победных очков у одной из двух команд.

Мостик к бизнес - теме: «Сейчас мы Вами устанавливали контакт с другой командой, как вербально, так и невербально. Давайте теперь посмотрим, какими способами можно установить контакт с нашими клиентами. Давайте похлопаем, друг другу и приступим к изучению новой темы!»



Упражнение «Советник на минуту»

Цель: дать возможность каждому участнику высказать свое отношение, дать совет о развитии каждому участнику в конце тренинга.

Процедура

Все участники сидят в кругу. Каждому вы даете чистый лист бумаги и просите написать свое имя в правом верхнем углу.

Далее все одновременно передают свои листы соседу справа. На полученном листе необходимо написать: пожелание и дать совет – на что именно этому человеку (имя которого написано в правом верхнем углу листа) нужно обратить внимание, чтобы достичь новых высот в своем развитии. Обратите внимание участников на то, что необходимо сохранять конструктив в своих советах и давать адресные рекомендации. Общие фразы типа: «Ты супер! У тебя и дальше будет все супер!» запрещены. Попросите участников написать пожелание так, как если бы им самим хотелось прочитать в своем листе в конце упражнения.

Далее листы передаются снова соседу справа. Упражнение продолжается до тех пор, пока к каждому не вернется его лист.

Советы тренеру. Не давайте участникам читать свои листы сразу, как только они к ним вернулись исписанными советами. Предложите сделать это после тренинга, а лучше дома, лежа на любимом диване с чашечкой вкусного чая. Это поможет закрепить эффект тренинга и поддержит эмоциональный результат.

! ПОЗНАВАТЕЛЬНАЯ ТЕОРИЯ

5. Познательная теория, метод «Сортировка»

Сразу скажу, в этом сборнике тому, как давать теорию в тренинге я посвятила два раздела. В следующем рассказу о методе «Продвинутая лекция». В чём принципиальное различие метода «Сортировка» от метода «Продвинутая лекция»? Что необходимо учесть, готовя теоретический материал?

Особенность тренингового формата обучения заключается в том, чтобы достичь наибольшей практической эффективности за короткий промежуток времени. При этом тренинг предполагает 80% практики и всего лишь 20% теории. Только вот, готовясь к тренингу, всякий раз решаешь один и тот же ребус: как уместить весь теоретический материал в 20% времени? Вот тут-то и приходят на выручку методы, позволяющие организовать процесс таким образом, чтобы участники действовали и благодаря своим действиям усваивали, запоминали, впитывали новый материал.

В работе с теоретическим материалом важно задействовать мыслительные процессы. Метод «Сортировка» основан на таком мыслительном процессе, как «классификация» или «приведение в соответствие». Классифицировать – это довольно увлекательный процесс, если его правильно подать. Метод «Сортировка» привнесла в мой тренерский арсенал моя ученица Анастасия Плотникова, спасибо ей большое за это. И так, что же нужно, чтобы провести этот метод?



Режем теорию на кусочки

Для проведения «Сортировки» нужно подобрать ту теорию, которую вы сможете разложить на кусочки. Это может быть понятие, а точнее четыре понятия, которые необходимо проработать с участниками. Но не просто рассказывать о них, какие они бывают, разновидности и всё остальное, а сделать так, чтобы участники сами пришли к правильной формулировке понятия.

Лучше всего метод подходит для изучения конкретных понятий. К примеру, я на Школе Тренеров применяю метод «Сортировка», когда мы изучаем разницу в понятиях – психологический тренинг, бизнес-тренинг, навыковый тренинг и социально-психологический тренинг. Кажется что это одно и то же? Не тут то было! Есть составные элементы, в которых нужно разобраться на этапе освоения профессии бизнес-тренер. Вот на этом примере и разберемся с методом.

Так вот, первое, что вы сделали – вы выбрали четыре понятия, которое можно разделить на составные части, как представлено в таблице ниже.

<p>Психологический тренинг</p>	<ul style="list-style-type: none"> - психокоррекция - психотерапия - обучение - активные методы практической психологии 	<p>Бизнес-тренинг</p>	<ul style="list-style-type: none"> - активная форма обучения персонала, - передача и отработка деловых навыков и бизнес-технологий, - повышение профессионального уровня работников - конкурентоспособность организации.
<p>Социально-психологический тренинг</p>	<ul style="list-style-type: none"> - практическая психология, - активные методы групповой психологической работы - развитие компетентности в общении - «обучение действием» 	<p>Инструктивный тренинг</p>	<ul style="list-style-type: none"> - изложение знаний, - информирование, - предъявление и объяснение правил, - знакомство со стандартами - знакомство с товаром (продуктом)

Что вы делаете дальше? Дальше вы готовите стимульный материал. Выглядит он как «нарезка». Распечатываете то, что вы разделили на кусочки и разрежьте на части (рис.7).

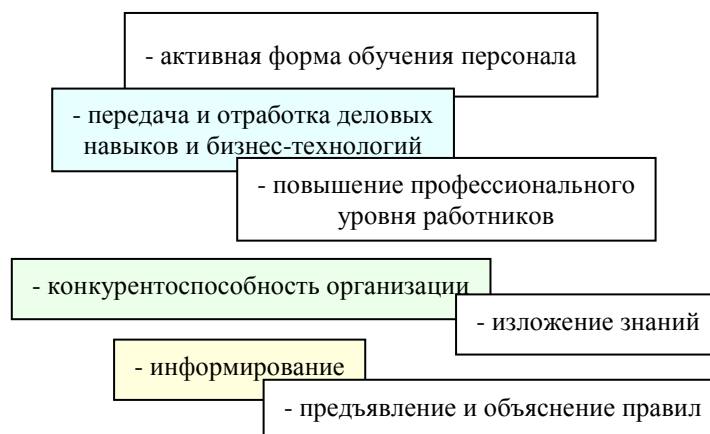


Рис. 7. Стимульный материал метода «Сортировка»

Сколько должно быть таких комплектов? Всё зависит от того, какое количество участников у вас в тренинге. Участники тренинга будут работать в мини-группах по пять-семь человек. Количество комплектов соответствует количеству мини-групп.

Сортируем нарезку

Так вот, вы разделяете группу на мини-группы и в каждую даёте:

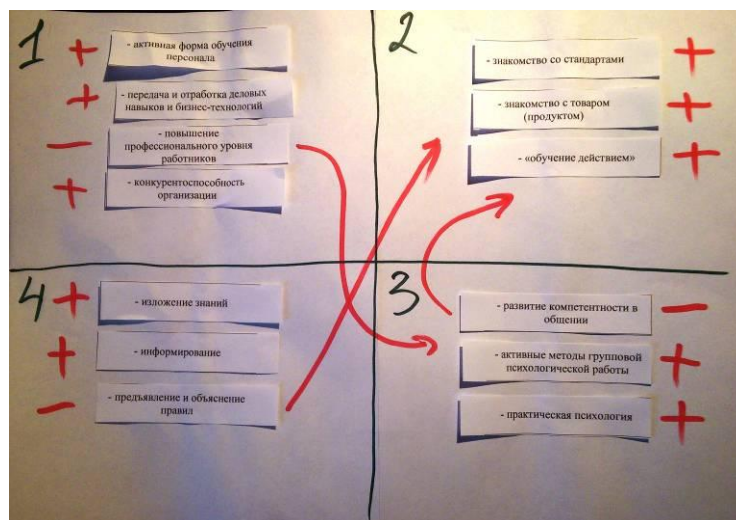
- комплект по всем четырём понятиям,
- лист бумаги, лучше размера А3, на нём удобней работать,
- клей
- маркер

Предлагаете участникам на листе А3 прочертить маркером две линии так, чтобы разделить его на четыре части. После этого **даете инструкцию:**

Ваша задача изучить все кусочки «нарезки» и распределить какой кусочек, к какому понятию относится. После этого все кусочки нужно приклеить в сектор, обозначающий само понятие. Важно именно приклеить, поскольку после этой работы мы будем выявлять команду – победителя.

На эту групповую работу уходит около десяти-пятнадцати минут. Лучше если вы будете немножко подгонять участников, иначе будет садиться динамика тренинга, немножко ускорять процесс, чтобы они скорее пришли к коллективному результату.

И так, когда участники всё приклеили, вы достаете свой оригинал, который является **правильным ответом**, и зачитываете. А участники рядом со своими ответами ставят плюсы и минусы, соответственно правильно или неправильно. В результате у каждой мини-группы получается вот такая чудесная «простынка».



Очень наглядная, где видно, сколько баллов (плюсов) набрала команда. Вы считаете плюсики, **выявляете победителей** и отмечаете их ценными подарками.

Что позволяет это метод? Он позволяет помочь участникам разобраться с внутренними составляющими понятия. По сути дела мы в этом методе запускаем процесс интериоризации (переход извне внутрь). Предоставив возможность участникам поманипулировать с мелкими составляющими, в результате обсуждения создать из них цельное понятие. Такой порядок действий помогает участникам освоить понятие так, чтобы оно ушло во внутренний план осознания, стало их собственным знанием.

Вот такой интересный инструмент. Я вам его рекомендую для тренерской практики.

ТЕОРИЯ В ДВИЖЕНИИ



6. Продвинутая лекция. Теория в движении

Сейчас я хочу вам рассказать о своем любимом методе «Продвинутая лекция», этот метод адаптирован мною для тренинга. А источник из которого я почерпнула идею как именно можно давать теорию в тренинге это книга И.О.Загашева с соавторами "Как развивать критическое мышление"⁴. Я познакомлю вас с тем вариантом теории в тренинге, который применяю сама на основе метода, описанного у этих авторов.

Авторы Джонсон, Джонсон и Смит разработали этот метод с **целью** повышения качества усвоения теоретического материала слушателями лекционных занятий.

Задачи, которые позволяет решать метод:

- включение в работу всех участников обучения,
- повышение интереса к материалу, как результат индивидуальной и групповой его проработки,
- повышение значимости изначальных собственных знаний слушателей (работа с самооценкой),
- диагностика имеющихся знаний, представлений слушателей по теме лекции.

Отправными положениями разработки метода являются **особенности обучения взрослых**:

1. Ответственность повышает эффективность обучения

Когда ведущий передает ответственность за обучение самим учащимся, наблюдается рост количества получаемых знаний и повышение степени запоминания информации.

2. Обучение строится на базе уже существующих знаний

Взрослые люди учатся, надстраивая новую информацию над своими прошлыми знаниями. Способность человека к обучению в значительной степени определяется тем опытом, которым он уже обладает.

3. Обучение строится по принципу «от простого к сложному»

⁴ И. О. Загашев, С. И. Заир-Бек Критическое мышление. Технология развития. Издательство Альянс «Дельта», 2003г.

Если ведущий преждевременно затрагивает трудные вопросы, он рискует потерять внимание группы и не достигнуть целей занятия. План занятия нужен, чтобы ведущий мог постепенно знакомить участников с материалом, добавляя новые знания к старым и проверяя, все ли понятно, перед тем, как двигаться дальше.

4. Люди учатся лучше всего, когда совершают действия

Эффективность обучения взрослых увеличивается прямо пропорционально мере их участия в деятельности.



Порядок проведения «Продвинутой лекции»

Джонсон, Джонсон и Смит предлагают следующий **порядок проведения** Продвинутой лекции:

1 этап. Ведущий объявляет тему занятия, выписывает на доске крупными буквами основное понятие (например, в теме «Мотивация персонала» основным понятием будет «МОТИВАЦИЯ») и просит каждого участника: «Посмотрите на надпись и кратко запишите все, что знаете об этом понятии. Важна любая информация, вплоть до ассоциаций. Не нужно красиво формулировать мысли, важно «поймать их за хвост». Время на работу 2-3 минуты.

2 этап. (1 вариант) Ведущий просит развернуться слушателей друг к другу так, чтобы образовались мини-группы по 4-6 человек (учитывая, что в лекционной аудитории, как правило, стационарная мебель). Озвучить каждого свои записи, обсудить, найти общие позиции, объединить их в кластеры.

(2 вариант) Ведущий просит развернуться слушателей в пары. Озвучить каждого свои записи, обсудить, найти общие позиции, объединить их в кластеры. Время на работу 10-15 минут.

3 этап. Ведущий на доске выписывает понятие, обводит его в кружок и начинает обсуждение со всей группой. Просит первую группу (или пару) озвучить выделенные кластеры, каждый озвученный кластер дополняется информацией от других групп и выписывается ведущим на доске. Так, постепенно рождается общегрупповая кластерная схема.

4 этап. Ведущий еще раз озвучивает схему, получившуюся в результате групповой работы и переходит к изложению теоретического материала, собственно – лекции. Важный момент – при подаче теории, ведущий постоянно делает связки с результатами групповой работы (обращается к схеме на доске). Таким образом, теоретический материал становится более значимым для участников, они чувствуют ценность имеющихся у них знаний и готовы дополнять их новой теорией.



Порядок проведения «Продвинутой лекции» в тренинге

В **тренинговом формате** можно использовать несколько другой **порядок проведения** Продвинутой лекции (в адаптации Грязновой Т.В.):

1 этап. Ведущий объявляет тему тренинга, выписывает на доске крупными буквами основное понятие (например, в теме «Мотивация персонала» основным понятием будет «МОТИВАЦИЯ») и просит каждого участника: «Посмотрите на надпись и кратко запишите все, что знаете об этом понятии. Важна любая информация, вплоть до ассоциаций. Не нужно красиво формулировать мысли, важно «поймать их за хвост». Время на работу 2-3 минуты.

Примечание: время на индивидуальную работу дается условно, тренер внимательно наблюдает за тем, как участники пишут и как только видит, что примерно половина участников перестала писать (ручка «замерла» над записями) останавливает работу и переходит к следующему этапу.

2 этап. (1 вариант) Тренер просит участников объединиться в мини-группы по 4-6 человек (в зависимости от размера группы, должно получиться 2-4 подгруппы). В мини-группах нужно 1) озвучить каждого свои записи, 2) обсудить, найти общие позиции и создать кластерную или логическую схему, 3) схему нужно творчески изобразить на плакате, 4) подготовить презентацию групповой работы и выбрать спикера от группы. Время на работу 20 минут.

Примечание: в начале работы мини-групп тренеру нужно обойти их все и еще раз прояснить задание, при необходимости помочь участникам начать обобщение.

3 этап. Презентация работы мини-групп. Спикеры от групп по очереди выступают, озвучивая результаты групповой работы, представляя и объясняя изображение на плакате. Отвечают на вопросы.

После всех выступлений тренер просит группу выделить общие позиции на всех плакатах, объяснить различия.

4 этап. Тренер переходит к изложению теоретического материала, собственно – лекции. Важный момент - при подаче теории, тренер постоянно делает связи с результатами работы мини-групп (обращается к плакатам). Таким образом, теоретический материал становится более значимым для участников, они чувствуют ценность имеющихся у них знаний и готовы дополнять их новой теорией.

Примечание: теоретический материал в тренинге лучше подкреплять наглядностью – это может быть текст со схемами в рабочих тетрадях участников, презентация в PowerPoint.

АВТОБУСНАЯ ОСТАНОВКА



7. «Автобусная остановка» - техника групповой проработки идей

Вас никогда не волновало, зачем на тренинге людей объединяют в одну кучу, или в несколько подгрупп и заставляют прорабатывать что-то такое, что должно стать универсальным и для всех полезным? Ведь каждый пришел на открытый тренинг со своими потребностями, своим уникальным опытом и целями и вдруг сейчас мы тут начнём «рождать» универсалии?!

Поверьте, у участников ваших тренингов наверняка такие вопросы появляются. Что же делать с этим? Срабатывать с этим возражением стоит еще в самом начале тренинга, на этапе принятия правил. Тренеру необходимо показать группе такой **важный ресурс**, который появляется только в тренинге – **это коллеги**. Это одноклассники, люди, которые здесь и сейчас присутствуют на тренинге.

Начиная свою профессиональную деятельность, человек чаще всего оказывается один на один со своими проблемами. А встретиться с равными по статусу и рангу достаточно редко удается. Тренинг – это уникальная возможность обменяться контактами, обменяться мнениями. Здесь есть возможность совместными усилиями прийти к некоему алгоритму, который задаст вектор решения ситуаций, возникающих в повседневной практике.

И понятно, что **групповая проработка** вопросов **важна на корпоративных тренингах**. В таком формате обучения и рождаются нормы, ценности, стандарты, которые сразу после тренинга можно превращать в документы и внедрять в повседневную деятельность.

Для организации групповой проработки идей на тренинге существует множество разных методов. Вы можете прочитать о них в открытых источниках. Я предлагаю вам только те, которые больше всего люблю применять сама в течении пятнадцати лет своей тренерской практики.



«Автобусная остановка»

Идею этого метода я нашла у моего любимого тренера Тюшева Юрия Вениаминовича (СПб)⁵. В чём суть этого метода. Вы прорабатываете несколько аспектов одной идеи одновременно, вся группа участвует в проработке. Как проводится «Автобусная остановка» я расскажу на примере.

⁵ Тюшев Ю.В. Выбор профессии: тренинг для подростков. Издательство «Питер» СПб, 2009год

Тема для обсуждения: «Трудные» сотрудники».

Шаг 1. Большой список

Тренер встаёт у доски или у флипчарта и говорит: «*Скажите, пожалуйста, какие в вашей практике встречались «трудные» сотрудники. Нам нужно сейчас с вами сформировать большой список разновидностей «трудных».* Участники приводят примеры, тренер записывает в столбик.

Из полученного большого списка тренер предлагает участникам выбрать несколько типов для более подробной проработки. Сколько выбрать? Зависит от того на сколько мини-групп вы сможете разделить участников. Сколько мини-групп – столько типов берете в проработку.

Шаг 2. Подготовка плакатов

Дальше ваша задача – приготовить листы флипчарта по количеству мини-групп. Даете команду участникам объединиться в мини-группы и каждой из них вручаете:

- Лист флипчарта
- Маркеры
- Бумажный скотч

Просите участников **написать название** типов «Трудных» участников **в верхней части листа**. Один лист – одно название. Таким образом, каждая группа забирает себе в проработку одного из «трудных».

Дальше вы просите разделить лист на две равные части вдоль. Прежде чем дать следующее задание объясните, что прорабатывать будут все группы по очереди каждого «трудного», поэтому писать на плакате нужно будет так, чтобы оставалось место для других групп. Попросите участников закрепить плакаты на стенах аудитории при помощи бумажного скотча. Проследите, чтобы плакаты были равно удалены друг от друга.

На этом подготовительная работа заканчивается. Здесь можно **вставить небольшую разминку**. Предложите участникам придумать название своей мини-группе - команде и девиз из трёх слов. На это надо пару минут, после чего проведите переключку команд. Участники взбодрятся, у них появляется дополнительная энергия для работы. Старт дан!

Шаг 3. Поездка на автобусах

Дальнейшая работа проходит в следующем порядке:

1. **Работа с плакатом** 2-4 минуты
2. **Переход**. По часовой стрелке каждая команда передвигается к следующему плакату. Важно! Во время перехода команды должны передвигаться необычной походкой. Можно на переходе включать бодрую музыку.

* Этот порядок повторяется до тех пор, пока каждая команда не вернется к своему плакату.

Вернемся к нашему примеру. Первые с каждым плакатом работают команды - хозяева плаката. В левой части плаката участники должны написать **признаки или типичное поведение клиента**, а в правой должны **перечислить, что с ним делать**. То есть первая часть плаката позволяет выявить и быстро диагностировать такого сотрудника, а вторая даёт рецепты, что с этим сотрудником делать.

Когда команды совершили первый переход, предложите им сначала прочитать то, что уже написано на плакатах, а затем дополнить списки.

Про необычную походку. Походку командам нужно придумать моментально, как только началась музыка. Вы включили музыку, команда, работавшая интеллектуально тут же превращается в дельфинов и они пятятся к следующему плакату. Я вас уверяю, этот игровой момент отлично работает именно на взрослой аудитории. У меня руководители разного звена прыгали по территории как озорные белочки, пятились как раки... И это действительно помогает быстро переключиться с одного плаката, на другой.

Шаг 3. Подведение итогов

Теперь самый важный момент, каждая команда должна прочитать, что написали все остальные, как дополнили их плакаты другие команды. Теперь задача каждой команды – обобщить и озвучить некий рецепт: что же это за тип «трудного» сотрудника, как его определить и что с ним делать, какие инструменты работают именно для этого типа.

Презентацию каждой группы можно организовать следующими способами:

- * вы снова путешествуете от плаката к плакату уже всей группой.
- * организуете презентацию в одной зоне, с использованием доски или флипчарта.

Хорошо если вы эту работу подкрепите теорией, взяв известную классификацию «трудных» сотрудников. Таким образом вы дополните ту информацию, которую структурировали ваши участники. Однако вы должны четко связывать результаты работы команд и теорию, находить похожести. Тогда самооценка ваших участников поднимется. А вы как эксперт будете достойно выглядеть в их глазах.

Вот такой замечательный метод «Автобусная остановка», дарю вам.

А для примера предлагаю познакомиться с вариантом проведения этого метода, который использовал в своем авторском тренинге один из выпускников Школы бизнес-тренеров «Про-Актив».



Упражнение «Автобусная остановка» 2.0

Цель: разработать «портреты» сотрудников разного профессионального уровня на основе имеющегося опыта

Участники: от 4 человек, от 20 лет

Материал: 4 листа флип-чата, 4 черных маркера для бумаги, малярный скотч

Время: от 30 минут

Инструкция: Просим участников объединиться в 4 команды и занять место у 1 из 4 развешанных плакатов. Задание №1 – каждая команда должна выбрать 1 тип сотрудника (новичок, специалист, исполнитель, профессионал) и описать его признаки (внешнее описание, моральное состояние), потом переход команд по часовой стрелке к следующему плакату, задание №2 – каждая команда должна ознакомиться с написанным и написать на что больше ориентирован данный тип сотрудника, его потребности. Снова переход команд по часовой стрелке к следующему плакату, задание № 3 – каждая команда должна ознакомиться с написанным и написать профессиональные возможности конкретного типа сотрудника. Последний переход команд по часовой стрелке к следующему плакату,

задание №4 – каждая команда должна ознакомиться с написанным и написать, как вести себя руководителю с данным типом сотрудника. На каждое задание по 2 минуты.

Просим участников разместить плакаты так, чтобы всем было видно и просим занять свои места. Проводим анализ и обсуждение полученной информации, в подкрепление приводим схему ситуационного лидерства (Херси – Бланишара), изображая ее на флип-чате.

Вопросы для обсуждения в группе:

Какой критерий было легче/сложнее описать?

Какого сотрудника было легче/сложнее описать?

Повторяются ли методы работы в описании «портретов» разных сотрудников? О чем это говорит?

Как изменяются методы работы руководителя с каждым из сотрудников?

Игры имитации



8. Игры имитации. Алгоритм проведения имитационных игр в тренинге

Игра – вид человеческой деятельности, который отражает (воссоздает) другие ее виды. О многообразии деловых, ролевых, организационно-деятельностных игр я рекомендую вам почитать у Панфиловой Альвины Павловны⁶. А если хотите прожить на практике и получить в работу готовые сценарии – приходите на мой тренинг [«Игра по Делу»](#).

В чем секреты имитационных игр?

Если коротко, то:

Секрет 1. отличаются от деловых наличием объекта имитации

Секрет 2. далеко не всегда имитация связана с производством!

Первые ИИ были *разработаны для отработки бизнес-процессов*, а значит для обучения персонала некоей деятельности, которая имитировалась на игре.

Одна из разновидностей ИИ – *Интерактивные ИИ для обучения персонала*. Главный признак объекта имитации – все участники одинаково в нем некомпетентны! Это открывает возможности для диагностики коммуникативных, лидерских качеств.

Примеры: «Полет на луну», «Кораблекрушение», «Путешествие на воздушном шаре»

Для чего в тренинге нужны эти игры?

У них очень *мощный диагностический потенциал*, в процессе такой игры вы можете легко выявить лидеров группы, вы можете легко выявить тех, кто умеет "продавать" свое мнение. Выявляются те, кто может не то, чтобы "продавать", а именно убедить, используя различные психологические инструменты. Выявляются аутсайдеры, те, кто вообще отстраняются от обсуждения. Очень *четко видны ролевые взаимодействия*, во время проведения таких игр.

Хорошо применять такие игры *в ассесмент-центре, в тренингах лидерства*. Также хорошо проводить эти игры в коммуникативных тренингах, тренингах на переговоры, в тренингах, где необходимо отработать вступление в контакт. И в других тренингах на коммуникации, где надо договариваться и приходиться к общему знаменателю.

⁶ Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.

В чем принцип имитации?

Та ситуация, которая становится основным сюжетным приемом, погружает участников в состояние, где они **все одинаково некомпетентны**. К примеру, игра "ЧП на Луне". Что кто-то из вас летал на Луну? Конечно, может быть вы будете проводить свой тренинг среди космонавтов, чем черт не шутит! Везде тренеры нужны! Но, если это не космонавты, то наверняка знания у вашей аудитории будут на уровне школьной программы, либо воспоминания о том, что был такой предмет в школе (астрономия, физика). Тренер погружает участников в вымышленную среду и дает задание на принятие решения.

Типичная процедура проведения имитационной игры

Первый этап - индивидуальная работа. На первом этапе каждому участнику выдается бланк с перечнем вещей, продуктов, инвентаря. Задача – ранжировать перечень по степени важности, применительно к той ситуации, что дается в игре.

Второй этап. Вы объединяете участников в две подгруппы (либо в три, четыре в зависимости от количества участников в группе). Задача подгрупп – принять групповое решение и снова ранжировать перечень.

Вот за этим пора и понаблюдать! Если это ассесмент-центр, либо вы выявляете лидеров и у вас есть со-тренеры, тогда вы ставите к каждой подгруппе человека, который наблюдает за тем, как происходит обсуждение. Хорошо, если у каждого наблюдателя будет бланк, в котором они будут отмечать те поведенческие вариации (говоря научным языком - поведенческие паттерны), которые начнут демонстрировать участники во время обсуждения.

Участники договариваются. Обычно на это уходит где-то минут тридцать (может 20, в зависимости от того, какой энергетический потенциал у ваших участников).

Третий этап. На этом можно игру останавливать. И давать "идеальный" алгоритм (есть в игре с объяснением логики). Участники сравнивают свой индивидуальный результат с "идеальным", а потом групповой результат с "идеальным". Подсчитывают баллы и по результатам выявляются победители. У кого меньше всего разница между идеалом и их решением, тот является победителем. Победившая команда выявляется по такому же принципу.

Есть еще один вариант, который использую я.

Четвертый этап. После того, как группы договорились, просите их выбрать лидера. Это будет тот человек, говорите вы, который сможет отстоять точку зрения вашей группы. После этого вы сажаете лидеров в круг и проводите нечто вроде того самого аквариума, о котором мы с вами говорили в самом первом разделе книги. Все остальные участники садятся снаружи, лидеры - в центре. Тем, кто наблюдает, строго-настрого запрещается разговаривать. Они будут хотеть помочь своим лидерам, потому что игра затягивает и вызывает эмоции, это надо пресекать. Однако эмоциональность полезна для этой игры, поэтому пресекайте подсказки так, чтобы сохранить азарт!

Лидерам вы даете **только 10 минут** на то, чтобы они договорились не больше и не меньше.

Можно записать на видео, переговоры лидеров, это поможет провести детальный анализ успешных приемов. Поставьте задачу наблюдающим фиксировать шаги, которые помогали лидерам добиваться своего результата.

Далее подводите итоги по тем пунктам, по которым лидеры успели договориться, смотрите чья команда была ближе к "идеалу". Таким образом выявляется лидер-победитель.

Что после игры?

Благодаря игре вы получаете богатый наглядный материал для анализ. Сделайте с участниками разбор тех инструментов, тех способов, которые использовали ваши лидеры, чтобы достичь результата. Затем дополните их знания техниками убеждения, аргументации, манипулирования, противостояния манипуляциям, уловкам в споре и т.д.

Можно также эту игру использовать для закрепления знаний о шагах переговоров, техниках, приемах. В таком варианте игра становится экзаменом как результирующей этап тренинга.

Имитационные игры интересны, они вовлекают, будят азарт и запоминаются абсолютно всем участникам. А для нас это важно. Поскольку когда есть эмоциональная составляющая, то навыки и открытия, произошедшие на тренинге, запоминаются и внедряются в жизнь ваших участников.



Имитационная игра «ЧП на Луне»

Цели: развить интерактивный потенциал играющих, научить принимать коллективные решения, выявить лидерские возможности участников игры, показать преимущества сотрудничества.

Процедуры:

1. Принятие индивидуальных решений.
2. Выработка коллективного решения в группах.
3. Межгрупповое взаимодействие: дискуссия.
4. Анализ результатов и подведение итогов игры.

Время: 30-40 минут.

Информация для участников игры

На луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы - лунной станции - около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую - по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 15 наименований:

- Коробок спичек
- Пищевой концентрат
- 50 футов капроновой веревки
- Парашютный шелк
- Портативный нагреватель
- 2 револьвера 45-го калибра
- Одна упаковка сухого молока Два 100-литровых баллона с кислородом
- Звездная карта (карта лунного созвездия)
- Надувной плот
- Компас магнитный
- 5 галлонов (примерно 19 л) воды
- Сигнальные ракеты
- Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
- Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях

1-й этап. Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них по степени важности и по мере использования. Очередность записывается в карточку, выдаваемую каждому играющему, причем первый выброшенный предмет будет номером 15, последний - номером 1.

Времени на принятие данного решения дается *не более 5—7 минут*, при условии полной тишины среди играющих.

2-й этап. На втором этапе начинается интерактивная часть игры. Создаются команды по 5-7 человек. Цель игры - добраться до базы лунной станции, остаться живыми; цель команды - обсудить проблему и принять коллективное решение. Каждый играющий при обсуждении отстаивает свою точку зрения, старается реализовать индивидуальную программу выживания, используя разнообразные стратегии взаимодействия.

Время на обсуждение: 10—20 минут.

После принятия групповых решений — их презентация и защита.

В игре возможно и продолжение: если решения в разных командах не совпадают, то собираются лидеры команд и снова пытаются выработать коллективное решение. По итогам работы лидеров можно выявить тех из них, кто действительно является и организационным и интеллектуальным лидером, то есть умеет организовать коллективное обсуждение, аргументированно ведет свою линию, способен влиять на партнеров и переубеждать их.

За взаимодействием лидеров наблюдают остальные участники игры и оценивают их работу в количественном или качественном аспекте на основе предварительной договоренности и исходя из общего для всех количества баллов.

После проведения всех этапов игры участники записывают в свою карточку (в рубрику «директивная оценка») очередность освобождения от предметов.

Правильное решение:

№ п/п	Название предмета	Прав. номер	Объяснение
8	Два 100-литровых баллона с кислородом	1	на Луне нет воздуха
12	5 галлонов (примерно 19 л) воды	2	без этого долго не прожить
9	Звездная карта (карта лунного созвездия)	3	нужна для навигации
2	Пищевой концентрат	4	можно некоторое время прожить без еды
15	Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях	5	для коммуникации
3	50 футов капроновой веревки	6	может пригодиться для похода по неровной местности
14	Аптечка первой помощи с иглами для инъекций	7	аптечка первой помощи может понадобиться, но иглы бесполезны
4	Парашютный шелк	8	чтобы что-то нести
10	Надувной плот	9	представляет некоторую ценность как укрытие или для того, чтобы что-то нести
13	Сигнальные ракеты	10	нет кислорода, можно использовать лишь для силы толчка
6	2 револьвера 45-го калибра	11	для использования силы толчка
7	Одна упаковка сухого молока	12	нужна вода, а ее мало
5	Портативный нагреватель	13	на светлой стороне Луны жарко
11	Компас магнитный	14	магнитное поле Луны отличается от магнитного поля Земли
1	Коробок спичек	15	на Луне нет кислорода

Получив эти данные от руководителя игры, ее участники находят разницу между своей оценкой и директивной или наоборот, записывают данные в соответствующей графе карточки, затем итог суммируют. Далее те же подсчеты проводятся с коллективной оценкой и оценкой лидеров.

Выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель подводит итоги и отмечает **«позитивных» и «негативных» лидеров** и отдельных слушателей, которые вели за собой группу к победе или к поражению. Целесообразно выявить людей, у которых были правильные или близкие к эталону оценки и причины, по которым не удалось их провести, убедить группу в принятии такого решения.

Предметом анализа могут быть не только сами решения, но и то, каким образом **участники игры взаимодействовали**, например агрессивно или лояльно, корректно или без уважения к партнеру, демонстрировали культуру слушания или нет, умеют выражать мысли понятно и убедительно или это умение не развито в достаточной степени и т.п.

Руководителю игры следует также обратить внимание на индивидуальный стиль взаимодействия и на **выбор стратегий общения** (избегания, противоборства, уступки, компромисса, сотрудничества; см. тест К. Томаса «Стратегии взаимодействия»). По результатам такого анализа можно разработать программу самокоррекции для улучшения индивидуальной коммуникативной культуры.

Карточка участника игры

Имя _____ Группа _____

№ п/п	Наименование предметов	Оценка			Директивная оценка	Разница в оценках			Примечание
		индивидуальная	групповая	лидеров		инд. 6-3	групповая 4-6	лидеров 5-6	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Коробок спичек								
2.	Пищевой концентрат								
3.	50 футов капроновой веревки								
4.	Параютный шелк								
5.	Портативный нагреватель								
6.	2 револьвера 45-го калибра								
7.	Одна упаковка сухого молока								
8.	Два 100-литровых баллона с кислородом								
9.	Звездная карта (карта лунного созвездия)								
10.	Надувной плот								
11.	Компас магнитный								
12.	5 галлонов (примерно 19 л) воды								
13.	Сигнальные ракеты								
14.	Аптечка первой помощи с иглами для инъекций								
15.	Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях								
СУММА:									



Имитационная игра «Воздушный шар»

Цели: научить участников игры принимать коллективные решения в условиях неопределенности, овладеть эффективным взаимодействием, а также обучить сотрудничеству.

Процедуры:

- 1) принятие индивидуальных решений,
- 2) выработка коллективного решения в группах,
- 3) межгрупповое взаимодействие: дискуссия,
- 4) анализ результатов и подведение итогов.

Время: 45 мин.

Информация для участников игры

Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном до ближайшего участка суши 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены в гондоле воздушного шара на этот случай. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 минут шар стал падать с прежней, достаточно большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы, для того чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт, чтобы суметь приземлиться живыми.

В гондоле остались следующие предметы:

1. Канат- 50 м.
2. Аптечка с медикаментами — 5 кг.
3. Компас гидравлический- 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные — 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) — 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов - 25 кг.
7. Конфеты разные - 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет - 8 кг.
10. Палатка 10-местная- 20 кг.
11. Баллон с кислородом- 50 кг.
12. Комплект географических карт- 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой- 20 л.

14. Транзисторный приемник - 3 кг.

15. Лодка резиновая надувная- 25 кг.

Задача: принять решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить. Сначала каждый участник игры принимает индивидуальное решение. Затем создаются команды из 5-7 человек (зависит от количества участников игры), и каждая команда обсуждает проблемную ситуацию и вырабатывает коллективное решение.

Правила игры:

- Нельзя принимать решение путем голосования.
- Нельзя высчитывать проценты: сколько «за» и сколько «против».
- Нельзя «давить» на партнера («делай, как я сказал!»).
- Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта мнений - компромисса.
- Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
- Количество высказываний одного человека не ограничивается.
- Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.
- Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается и группа должна искать новый выход или новую аргументацию и технологии убеждения.
- Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.
- При определении значимости предметов и вещей, то есть очередности, с какой вы будете от них освобождаться, нужно иметь ввиду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты или спальные мешки, а не часть их).

Время, которое имеется в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение, во многом зависит от того, как быстро участники игры примут коллективное решение.

В случае если договориться не удастся - экипаж «погибнет».

После принятия решений в группах начинается их **презентация и обоснование**, затем в ходе дискуссии вырабатывается наиболее приемлемое решение для сложившейся экстремальной ситуации (в гондоле остаются предметы и вещи для сигнализации о своем бедственном положении и для поддержки физического состояния).

По окончании дискуссии ведущий подводит итоги игры. Для определения эффективности взаимодействия следует обратить внимание на следующие характеристики:

Что способствовало успеху?

Уровень компетентности участников игры.

Конструктивность взаимодействия.

Культура полемики.

Общность целей (индивидуальных и групповых).

Эффективность использования стратегий взаимодействия (компромисс, уступка, сотрудничество).

Четкая организация обсуждения.

Умение слушать партнеров.

Желание победить и др.

Что препятствовало эффективной работе команды?

Слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов в сложившейся ситуации.

Неэффективные стратегии взаимодействия (соперничество, избегание спора, уступка агрессивным партнерам).

Превалирование личностных целей (провести свою линию, показать себя) над групповыми.

Слабое руководство дискуссией со стороны формального лидера или отсутствие такового.

Низкая культура спора, слабое владение вербализацией.

Неразвитая эмоциональная культура и др.

Для завершения игры целесообразно каждой команде сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.



Имитационная игра «Необитаемый остров»

Цель: научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, стратегии сотрудничества.

Процедура:

1. Обсуждение проблемы и ранжирование задач по степени значимости их решения.
2. Выработка коллективной стратегии выживания (работа в малых группах).
3. Разработка нравственно-психологического кодекса взаимоотношений (можно назвать его «кодексом чести жителей острова»), примерно 15-20 пунктов.
4. Презентации проектов, вопросы и ответы.
5. Межгрупповая дискуссия.
6. Анализ результатов и подведение итогов.

Время: игра длится 2—3 часа учебного времени.

Информация для участников игры

В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов.

В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться в родные края, к своей обычной жизни. Ваша задача: создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить и достаточно комфортно психологически и физически жить.

Необходимо понять всю серьезность и опасность ситуации. Известно, что люди при таких обстоятельствах иногда теряют человеческий облик, между ними вспыхивают ссоры и драки, порой даже со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни - вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов и ветра.

Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут регламентироваться, выполняться, контролироваться.

Начать целесообразно с принятия решения о государственном устройстве, структурах власти на острове. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группа самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный, выдвинутый по собственной инициативе)? Каким образом будет контролироваться выполнение указов, распоряжений: под страхом наказания, смерти, как-то еще?

Как и кем будет распределяться добываемая пища: поровну; по трудовому вкладу; может быть, больше сильным, чтобы лучше работали; или, наоборот, слабым, чтобы выжили?

Имеет ли право человек жить на вашем острове изолированно от других, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, а значит, обузой для других, какие будут предприниматься действия?

Как будут строиться отношения с аборигенами острова, с каннибалами с соседних островов: в мирное время, в случае вооруженного нападения? И т.д. и т.п.

Задачи участников игры:

- • смоделировать проект жизни на острове на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективы: правовые, политические, экономические и социальные аспекты;
- разработать «кодекс чести островитян»;
- отработать санкции за нарушение установленных правил;
- осуществить презентацию командных проектов.

Примечание. Правила должны быть четко сформулированными, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор между островитянами.

Выполнение: на все обсуждение и разработку дается 1-1,5 часа и полная свобода действий в рамках задания. В каждой команде нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Все нарабатываемые участниками игры материалы желательно оформлять визуально (на плакатах, планшетах или доске).

Инструкция организатору игрового занятия

Задача организатора игры: подробно проинструктировать ее участников об условиях проживания на острове, ответить на все вопросы слушателей, не подсказывая при этом возможных решений проблем. Например, организатору не следует самому говорить о правилах проживания на острове, создание их - творческая задача играющих.

Организатору целесообразнее ставить вопросы, очерчивая круг проблем, которые нужно решать, акцентируя внимание играющих на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в тех случаях, когда возникнет напряженная ситуация (конфликт мнений), способная привести к деструктивному взаимодействию.

После презентации информации от каждой группы организуется межгрупповая дискуссия, на которой задаются вопросы, формулируются ответы, вырабатываются конструктивные подходы и подвергаются сомнению, критике те решения, которые кажутся противоборствующим командам неправомерными.

При подведении итогов игры необходимо выявить сферу слабой компетентности ее участников, обратить особое внимание на стиль и манеру взаимодействия, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнение, вести переговоры, выражать свои мысли четко и понятно.

Поскольку игра интерактивная, то, как и в предыдущих, целесообразно сделать анализ поведения каждого с точки зрения выбора стратегий взаимодействия, гибкости их использования, удачных и неудачных технологий организации и поддержания контакта с партнерами, индивидуального стиля и эмоциональной культуры.

Примечание. Для получения полноценной и адекватной информации целесообразно в начале игры выбрать в каждой группе человека для выполнения функций «психолога», который, наблюдая работу команды изнутри, сможет не только сделать «психологические портреты» членов своей команды, но и проанализировать трудности, частоту их проявления, причины. Организатор игры наблюдает работу команд со стороны.

Советы организатору

Содержание творческой деятельности участников игры можно конкретизировать в зависимости от их специализации. Например, если обучаемые — экономисты, менеджеры, коммерческие директора, то пусть разрабатывают экономические и управленческие основы совместной жизни людей на острове; если обучаемые — юристы, можно разработать необходимые документы по регламентации гражданских, правовых, трудовых и прочих отношений; если обучаемые — психологи, специалисты по связям с общественностью, то целесообразно акцентировать внимание на взаимоотношениях людей, психологических и социальных аспектах их жизни и работы и пр.

В случае конкретизации деятельности результаты игры оценивает не только ее руководитель - целесообразно привлекать консультантов-профессионалов в тех или иных вопросах (юриста, экономиста и т.д.). Это повысит интерес играющих и позволит наладить межпредметные связи, а также вызовет у других преподавателей интерес к игровому моделированию при обучении.

Если игра строится на профессиональном материале, можно предусмотреть домашние задания до начала и после игры, по отработке конкретных профессиональных вопросов (разработать нравственный кодекс, подготовить смету, бизнес-план, создать проект закона о... и т.п.).

После окончания игры всегда полезно установить обратную связь с участниками, с помощью которой выяснить степень удовлетворенности игрой, приобретением опыта интерактивной коммуникации, полученными результатами, реализацией намерений ожиданий.



9. Сказка в тему. Как украсить тренинг притчами

Многие тренеры не придают должного значения этому шикарному инструменту. Притча относится к метафорическим методам, и она помогает сформировать образ вашего тренинга незабываемым, сказочным. Если помните, раньше была такая передача "В гостях у сказки". И как только начиналась музыкальная заставка этой передачи, эта волшебная музыка... хотелось бросить все, и чтобы только эта музыка была вокруг, только сказка, ощущение счастья и предвкушения того, что будет сейчас на экране...

Вот такое ощущение рождает притча, если ее правильно встроить в тренинг.

Какие основные моменты нужно знать, чтобы правильно использовать этот метод:

- **притча должна отличаться** по энергетическому послыску, который вы в нее вкладываете от того, что вы уже делали или говорили. Она должна звучать на контрасте. Если вы вели тренинг энергично, если вы активно общались с участниками, то прежде чем рассказывать притчу, сделайте паузу. Это поможет обозначить переход к притче. Она должна аудиально выделяться.
- **рассказывать** нужно (как говорят коучи) **голосом сказочника**. Т.е. тот темпо-ритм, который у вас был до этого должен смениться. Он должен превратиться в загадочный, тот самый, что был в детстве, когда бабушка рассказывала вам перед сном сказку.
- **притча должна быть в тему**. Смысловая нагрузка притчи должна быть встроена в тему тренинга. Притча в тренинге призвана расширить осознание значимых моментов и выводов, подкрепить суть.
- **надо учитывать и опасности**. Иногда притча не однозначна и рождает больше вопросов, чем ответов. В таком случае вы можете рассказом вызвать сопротивление участников. Если не понятно к чему вы сейчас все это рассказывали, если двойственное впечатление, либо два и больше выводов рождается после притчи, то вы можете, таким образом, только испортить впечатление о тренинге. При этом, если притча в тему, если она поможет, если обогатит участников другими видами решений, либо сделает нужный акцент в том материале, который вы дали, придаст новых смыслов, тогда ее нужно применять.

Когда запрещено использовать притчи?

- когда вы **не можете переключиться**. Если вы «выпалите» притчу тем же темпом, в котором проводили весь тренинг, это будет вообще бессмысленно. Лучше тогда притчу вообще не использовать.
- если вы **не можете подобрать** историю в тему.
- не рассказывайте притчи тем людям, которые **очень далеки от образного мышления**. Это может быть обусловлено профессиональной спецификой. Если вы работаете с участниками, для которых важны алгоритмы, схемы, приемы и весь ваш тренинг был алгоритмизирован, и люди не слышат образного взгляда в силу их профессиональной специфики, то НЕ надо их этим насиловать.

Притча это очень вкусный, уникальный инструмент и его надо умело встраивать. Когда тренер научается использовать этот инструмент, его тренинги становятся значительно энергетически богаче.

Ну и это все, что нужно было знать о методе. Я хочу вам подарить притчи, которые я больше всего люблю.

И так...



Притча «Карандаш»⁷

Прежде, чем положить карандаш в коробку, карандашный мастер отложил его в сторону.

— Есть пять вещей, которые ты должен знать, — сказал он карандашу, — прежде чем я отправлю тебя в мир. Всегда помни о них и никогда не забывай, и тогда ты станешь лучшим карандашом, которым только можешь быть.

Первое — ты сможешь сделать много великих вещей, но лишь в том случае, если ты позволишь Кому-то держать себя в Своей руке.

Второе — ты будешь переживать болезненное обтачивание время от времени, но это будет необходимым, чтобы стать лучшим карандашом.

Третье — ты будешь способен исправлять ошибки, которые ты совершаешь.

Четвертое — твоя наиболее важная часть будет всегда находиться внутри тебя.

И пятое — на какой бы поверхности тебя не использовали, ты всегда должен оставлять свой след. Независимо от твоего состояния, ты должен продолжать писать.



Притча об эффективности

Дело было в конце XIX века. Приезжает как-то хозяин на мельницу.

Подбегает к нему работник и спрашивает:

- Хозяин, а сколько ты приказчику платишь?

- 100 рублей в месяц.

- А нам, рабочим, по рублю. Давай я буду у тебя приказчиком за 50 рублей работать!

Хозяин почесал затылок и говорит:

- Вон там, за холмом, видишь, пыль видна. Сбегай, узнай, что там.

Быстро побежал работник, возвращается через четверть часа, докладывает:

⁷ Кононович К.Ю. Притчи тренера, или Искусство слов попадать прямо в сердце. – СПб.: Речь, 2010.

- Обоз идет!

Хозяин опять посылает:

- Сбегай, узнай, чего везут.

Возвращается работник еще через четверть часа, кричит радостно:

- Зерно везут, хозяин! Еще чего узнать надо? Ты скажи только, я быстро сбегая!

Отвечает хозяин:

- Ты устал, отдохни. Я сейчас приказчика отправлю, посмотрим, как он справится.

Подзывает хозяин приказчика и отправляет посмотреть, что там за холмом.

Уходит приказчик, полчаса нет его, час нет. Работник уже руки потирает. Возвращается, наконец приказчик, докладывает:

- Там, за холмом обоз с зерном. Едет из Петровки в Васильевку, на ярмарку. Крестьяне хотели зерно там продавать по 5 рублей пуд. Везут 3000 пудов. Я с ними сел, подсчитал: им еще три дня ехать, неделю на ярмарке терять, да обратно возвращаться. На все про все деньги потратят. Мы и ударили по рукам, они нам зерно по 3 рубля пуд продают, так что мы 6000 рублей только на зерне сэкономили, да почти тысячу на том, что самим за зерном ехать не надо. Вон обоз уже к нам из-за холма поворачивает.

Выслушал это хозяин, поворачивается к работнику и говорит:

- Ты все понял? А теперь иди, займись своим делом, мешки таскай.



Притча о кофе

Приходит к отцу молодая девушка и говорит:

- Отец, я устала, у меня такая тяжелая жизнь, такие трудности и проблемы, я все время плыву против течения, у меня нет больше сил... что мне делать?

Отец вместо ответа поставил на огонь 3 одинаковых кастрюли с водой, в одну бросил морковь, в другую положил яйцо, а в третью насыпал зерна кофе. Через некоторое время он вынул из воды морковь и яйцо и налил в чашку кофе из 3 кастрюли.

- Что изменилось? - спросил он свою дочь.

- Яйцо и морковь сварились, а зерна кофе растворились в воде - ответила она.

- Нет, дочь моя, это лишь поверхностный взгляд на вещи. Посмотри - твердая морковь, побывав в кипятке, стала мягкой и податливой. Хрупкое и жидкое яйцо стало твердым. Внешне они не изменились, они лишь изменили свою структуру под воздействием одинаковых неблагоприятных обстоятельств - кипятка. Так и люди - сильные внешне могут расклеиться и стать слабаками там, где хрупкие и нежные лишь затвердеют и окрепнут...

- А кофе? - спросила дочь

- О! Это самое интересное! Зерна кофе полностью растворились в новой враждебной среде и изменили ее - превратили кипяток в великолепный ароматный напиток. Есть особые люди, которые не изменяются в силу обстоятельств - они изменяют сами обстоятельства и превращают их в нечто новое и прекрасное, извлекая пользу и знания из ситуации...

...

Я желаю вам стать уникальными бизнес-тренерами и изменять жизнь вокруг себя.

2-х дневный ТРЕНИНГ



10. Двухдневный тренинг. С чего начать второй день?

Что делать утром второго дня тренинга? С чего начать? И почему об этом надо думать?

Все дело в том, что если ваш тренинг длится два полноценных дня (16 часов), то очень важно выстроить у участников цепочку (образ) того, что происходило на тренинге. Плохой сигнал, когда ваши участники в конце тренингового дня говорят: "У меня такая "каша" сейчас в голове! Я, вот, пока все сама по полочкам не разложу, я ничего не пойму!"

Конечно, нельзя сказать, что это уж совсем катастрофический сигнал. Это сигнал для вас о том, что нужно внедрить какой-то еще инструмент, который поможет уже сейчас "разложить на полочки", то что происходило на тренинге.

Иногда участники так говорят, когда идет эмоциональное и информационное перенасыщение. Ну и еще, у разных участников разный период осознания, осмысления и принятия. Вот те участники, которым нужно больше времени на все эти процессы, обычно и это и проговаривают. Все люди разные.

Важно начать утро второго дня тренинга так, чтобы оно было связующим элементом первого и второго дня! Этому времени нужно уделить особое внимание и для этого существуют интересные техники. Задачи этих техник - создать единый образ прожитого дня, сосредоточить на том, что будет происходить дальше. Ну и, собственно, диагностировать, что же ваши участники вынесли из первого дня тренинга.

Да, многие тренеры делают это простым инструментом. Они садят группу в круг и запускают опрос по кругу: "Что было важно вчера? Какие вопросы остались на сегодня? Какие ожидания еще не удовлетворены со вчерашнего дня?" Но такой разговор не всегда вовлекает всех участников. Появляются те, кто устает слушать других участников и выключается из процесса.

Можно этот процесс структурировать так, чтобы всем участникам было интересно, живо и полезно. А также вложить сюда разминку, чтобы ваши участники быстрее вработались и двинулись во второй день.

**Упражнение «Самый некомпетентный участник»**

Первый вариант самый простой. В разных источниках это упражнение называется по-разному, в одних – «Самый некомпетентный участник», в других – «Маша, которая пропустила первый день».

Процедура. Вы говорите участникам: *«Представьте сейчас, что я - ваша коллега, которая вчера, почему-то не смогла прийти на тренинг. Пришла только сегодня и у меня есть куча вопросов, которые сейчас я вам буду задавать!»*.

Возьмите какой-нибудь инструмент (например, мячик или игрушку), это привнесет дополнительную энергию, подключив тактильный компонент.

Вы берете ваш предмет и объясняете участникам: *«Я буду кидать любому из вас игрушку, и задавать вопросы. Ваша задача быстро отвечать и возвращать мне игрушку, как только вы ответите»*. После этого начинаете «игру в мяч». Кидаете по очереди каждому участнику игрушку и спрашиваете о том, что было вчера.

Вопросы могут быть такие:

А что же такого важного было вчера, что ты, Ваня, пришел сегодня на занятия вперед всех?

О, здорово, а что вы кроме матрицы (назовите то, что только что озвучил предыдущий участник) еще делали?

- А как все это относится к нашей работе?
- Что ты начнешь применять сразу после тренинга?
- Что было самым главным для тебя вчера?

Так Вы делаете, пока не обойдете всех участников. Кидать надо вразброс, в разном порядке так, чтобы участникам было не понятно, кому сейчас прилетит мяч. Это бодрит, придает азарта, соревновательности.

**Метод «Вспомнить все»**

Второй метод помогает систематизировать все произошедшее вчера с точки зрения наличия теории и практики (или - первая половина дня, вторая половина дня). Чтобы задать тему для обсуждения, вы все, что было во вчерашнем дне условно делите пополам.

Процедура

Всю группу просите объединиться в две подгруппы (пополам). И даете им 15-20 минут на то, чтобы одна группа подготовила рассказ о всей теории, которая была вчера; вторая группа - рассказ обо всей практике, которая была вчера.

Результаты работы групп могут быть представлены несколькими способами:

- конспект Шаталова
- творческое выступление. Это может быть любое творческое выступление: танцы, стихи, инсценировки.

Что такое конспект Шаталова? Виктор Федорович Шаталов разработал технику представления **«опорные конспекты»**, для ускорения усвоения и закрепления материала. Суть техники в том, чтобы каждый фрагмент информации представлять виде символов простых и легких для запоминания.

Так, ваши участники могут изобразить книгу и сказать, что была проработка информации, которая изложена в определенных источниках. Задача в том, чтобы структурировать информацию и каждому структурному элементу присвоить свой символ. Эти символы выносятся на плакат. Спикер, который будет презентовать плакат, двигаясь по этим символам, сможет рассказывать то, что придумала группа.

Чем помогает это упражнение тренеру?

Во-первых – соотнести свои планы с тем, что действительно было важно участникам. Часто бывает так, вы спланировали все, провели... Вопрос: то услышала группа? Что они для себя взяли? Это для Вас диагностика результативности вашего первого дня, во-первых.

А во-вторых, благодаря тому, что участники в мини-группах прорабатывают весь предыдущий день, они освежают его в памяти, напоминают друг другу о том, что происходило. И таким образом происходит вработка, важный мостик к следующему дню. Вы подхватываете результат этого задания и переходите в теме, которая открывает ваш второй тренинговый день.

Вот такими методами можно сохранить целостное восприятие вашего тренинга и помочь участникам еще раз структурировать, разложить по своим полкам информацию. Так чтобы эта информация была их собственной, стала их достижением, значимым результатом для них самих.

Заключение

Здорово, когда есть большая копилка различных профессиональных приемов, методов, сценариев игр! Это помогает украсить тренинг, сделать его эмоционально наполненным и практически полезным.

Только вот *одна страшная тайна тренинга* осталась почти без внимания в нашей шкатулке...

Прочитайте страшилки, которые рассказывают мне периодически начинающие тренеры на собеседовании в Школу бизнес-тренеров.

10 тренерских страшилок:

1. На первом же практическом упражнении участники *задают кучу уточняющих вопросов*, типа: "А для чего мы это будем делать?", "А как это может нам пригодиться?", "А как это связано с темой тренинга?"
2. Участники молчат "как воды в рот набрали", смотрят в свои тетради или смс-ятся в своих телефонах, такое ощущение, что *им безразлично происходящее*.
3. Вы начинаете давать практическое задание, а кто-то *самый смелый высказывает как бы мнение всей группы* "Давайте, мы эту часть пропустим, и Вы нам еще что-нибудь расскажите!"
4. Кто-то из участников молча встает, собирает свои вещи и *уходит посередине модуля*. А вы следите за этим и ничего не можете сказать, потому что боитесь, что остальные тоже встанут и уйдут.
5. К концу первого дня тренинга, *участников уже невозможно расшевелить*, они похожи на выжатый лимон. Вы сами еле на ногах стоите, язык уже стерли, а впереди еще столько практики.
6. Посреди вашего теоретического блока участники начинают доказывать вам, что *на практике это не работает*.
7. Среди участников находится один, который непременно хочет продемонстрировать свой опыт, *постоянно перебивает вас*, вставляя свои замечания.
8. Посреди тренинга оказывается, что у участников *проблемы совсем с другой сферой* их работы. Она тоже связана с темой тренинга, но вы решили не включать ее в отработку. То, что вы придумали участники знают и так. Им скучно, они вам это явно показывают. А впереди еще целых полдня!!!
9. Все, что вы запланировали, участники делают так быстро, что *к концу второго модуля уже выполнена программа третьего*. Вы в панике начинаете придумывать, чем бы их еще занять!
10. САМЫЙ СТРАШНЫЙ КОШМАР ТРЕНЕРА! На обратной связи в конце тренинга участники все как один говорят, что было интересно, весело, тренер так хорошо выступал! *НО МЫ ВРЯД ЛИ СМОЖЕМ ПРИМЕНЯТЬ НА ПРАКТИКЕ ТО, ЧТО ЗДЕСЬ ПРОХОДИЛИ!* А тренинг уже закончился!!! **И ВЫ ОБЛАЖАЛИСЬ!!!!**

Знакомые картинки? Так вот, эта страшная тайна тренинга способна решить не только эти страшные страхи! Зовется она умным словосочетанием «**методология разработки тренинга**».

В этом тоже особенность профессии бизнес-тренера – постоянное обучение! Буду рада новой встрече с вами.

Специальная подборка для обучения тренеров

Конструктор тренинга



Интернет-тренинг

ПОДРОБНЕЕ

**Начало занятий
19 августа 2013г.**

Чему не учат на тренингах для тренеров

Стоимость: 15 000 рублей

[Зарегистрироваться на тренинг](#)

Продолжительность: 21 день

[Узнать подробнее](#)

Индивидуальные консультации по вопросам тренерства и создания собственного тренингового бизнеса

Стоимость: Продолжительность:

4 000 рублей Экспресс-консультация (1 час)

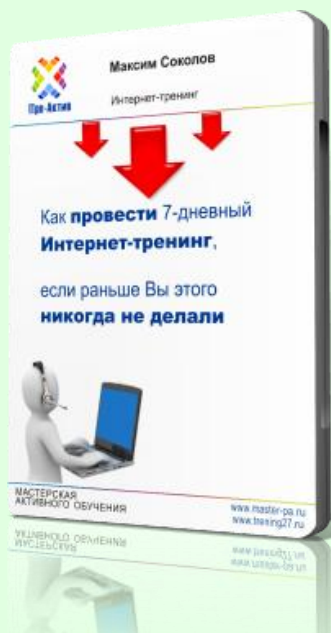
15 000 рублей Разработка индивидуального пошагового плана (1 час консультация + MaindMap + mp3-комментарии, что и зачем делать + шаблоны + ответы на вопросы)

50 000 рублей коучинг до результата

[Записаться на консультацию](#)

[Узнать подробнее](#)

Как провести 7-дневный интернет-тренинг, если раньше Вы этого никогда не делали



Стоимость: 4 700 рублей

[Купить](#)

Интернет-тренинг на диске

В результате тренинга вы:

- ✦ Решите технические вопросы, связанные с регистрацией на площадке вещания, приглашением участников, оснащения вещания
- ✦ Поймете какой результат Вы сможете дать за 7 кастов.
- ✦ Напишите план-сценарий своего 7-дневного интернет-тренинга.
- ✦ Научитесь «вшивать» механизмы контроля результативности в своем интернет-тренинге.
- ✦ Узнаете как применять «фишки» «допинывания» до результата и сможете применить их в своем интернет-тренинге.

Продолжительность: 7 дней

[Узнать подробнее](#)

ЛИДЕР ПРОДАЖ! Как написать программу тренинга на языке клиента



Стоимость: 4 700 рублей

[Купить](#)

Интернет-тренинг на диске

В результате тренинга:

- ✦ Вы научитесь структурировать информацию, уже на этапе подготовки к разговору с клиентом;
- ✦ Вы будете писать программу тренинга на языке клиента;
- ✦ Текст, который вы напишите будет «продающим» ваш тренинг;
- ✦ Но первым полученным результатом - станет удовольствие от того, что написанный вами текст понравится вам самим.

Продолжительность: 7 дней

[Узнать подробнее](#)

Как внутреннему тренеру проводить действительно результативные тренинги внутри компании?



Аудио-тренинг на диске

Этот тренинг для Вас, если:

- ✘ Вы любите вести тренинги, но сами ничего не понимаете в стройматериалах, мебели, IT-технологиях, банковских продуктах - а именно этому и нужно учить...
- ✘ Вам нужно за 2 часа познакомить сотрудников с новым продуктом, так, чтобы он потом хорошо продавался, а вы не знаете как...
- ✘ Участники придумывают разнообразные отговорки, чтобы не идти на тренинг или вовсе не приходят на обучение по причине «некогда учиться, надо работать»...
- ✘ Вы теряетесь под напором раздраженного руководства: «Что обучаете, что нет, всё равно планы не выполняются!»

- ✘ Система обучения сотрудников состоит из двух стандартных тренингов, которые Вам уже порядком надоело вести?
- ✘ Вы недавно стали тренером, еще не очень хорошо разобрались в специфике Вашей работы, а с Вас уже требуют результатов.

Стоимость: 4 700 рублей

[Купить](#)

Продолжительность: 7 дней

[Узнать подробнее](#)