

Тренинг

- ★ ПЛАН ОБУЧЕНИЯ
- ★ ПРИНЦИПЫ
ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНИНГА
- ★ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Пол Берч

НЕВА  ЭКОНОМИКС

НА ПУТИ К УСПЕХУ

ТРЕНИНГ

Paul Birch

INSTANT COACHING



Пол Берч

ТРЕНИНГ

Санкт-Петербург
Издательский Дом «Нева»
2003

УДК 330.8
ББК 88.4
БП

Права на издание получены по соглашению с Kogan Page Limited.
Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.

Берч Пол

БП Тренинг / Пер. с англ., под ред. И. В. Андреевой.
— СПб.: Издательский Дом «Нева», М.: «ОЛМА-
ПРЕСС Инвест», 2003. - 160 с.

ISBN 5-7654-2993-9

ISBN 5-94848-274-X

ISBN 0-7494-3441-4 (англ.)

Сегодня никого не нужно убеждать в необходимости постоянного совершенствования, приобретения новых навыков и умений для успешного делового развития. Книга, которую вы держите в руках, посвящена самым современным методикам организации тренинга в коллективе. Она содержит конкретные рекомендации по составлению плана тренинга, его проведению и анализу результатов, а также большое количество практических упражнений. Издание, безусловно, необходимо практикующим тренерам, руководителям специализированных агентств и сотрудникам отделов кадров.

УДК 330.8

ББК 88.4

ISBN 5-7654-2993-9

ISBN 5-94848-274-X

ISBN 0-7494-3441-4 (англ.)

© Paul Birch. 2000

© Пер. на русский язык,

Д. Пашин, 2003

© Издательский Дом «Нева», 2003

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Что такое тренинг?	7
Глава 2. Кто может быть тренером?	11
Глава 3. Кого можно тренировать?	15
Глава 4. Алгоритм тренинга	21
Глава 5. Приступаем	25
Глава 6. Упражнения	29
6.1. Выше планку	30
6.2. Подведение итогов	31
6.3. Проверка вашей компетентности	33
6.4. Реалистичный подход	34
6.5. Нереалистичный подход	36
6.6. Выстраивание отношений	37
6.7. «Вот видите — получилось!»	39
6.8. Проверка понимания	40
6.9. Оценка ваших тренерских качеств	42
6.10. Тренинг как корпоративная норма	43
6.11. Тренинг вне работы	45
6.12. Совместный тренинг	46
6.13. Тренинг вашего босса	48
6.14. Тренинг коллег	49
6.15. Взгляд со стороны	51
6.16. Делегирование полномочий	52
6.17. Создание надлежащей обстановки	54
6.18. Доверие	55
6.19. Увиливание от работы	57
6.20. Избавление от негатива	58
6.21. Чрезвычайные ситуации	60
6.22. Зарождение веры	61
6.23. Темп	63
6.24. Налаживание двустороннего процесса	64
6.25. Итоговая сессия	66
6.26. От «зачем/почему?» к «как?»	67
6.27. Преодоление беспокойства	69
6.28. Обратная связь	70
6.29. Постановка целей и задач	72
6.30. Цели	73
6.31. Еще поднапрячься	75

6.32. «Не могу».....	76
6.33. «Если бы только не они...».....	78
6.34. Индивидуальный тренинг.....	79
6.35. Долой страхи.....	81
6.36. Я знаю, что я знаю.....	83
6.37. Стил ь обучения.....	84
6.38. Как научиться верить.....	86
6.39. Нотации и окрики.....	87
6.40. Альтернативные цели.....	89
6.41. Любовь.....	91
6.42. Разберемся со временем.....	92
6.43. Оценивание.....	94
6.44. Миссия.....	95
6.45. Мы действуем здесь и сейчас.....	97
6.46. Осмысление.....	99
6.47. Тренинг как процесс.....	100
6.48. Планируем тренинг.....	101
6.49. Положительные установки.....	103
6.50. Положительная визуализация.....	105
6.51. Проблемы, проблемы.....	106
6.52. Напор - Отступление.....	108
6.53. Практическое воплощение.....	110
6.54. Быстрые результаты.....	112
6.55. Нежелание совершенствоваться.....	113
6.56. Образцы для подражания.....	115
6.57. Поделитесь тем, что знаете.....	117
6.58. Медленный прогресс.....	118
6.59. Остановиться и подумать.....	120
6.60. Стратегия.....	122
6.61. Наставничество против тренинга.....	123
6.62. Командный тренинг.....	125
6.63. Будущее — неизвестная страна.....	127
6.64. Прошлое — неизвестная страна.....	128
6.65. Ленивый тренер.....	130
6.66. Использование алгоритма ADAPT.....	131
6.67. Прозорливость.....	133
6.68. Когда тренировать.....	134
6.69. У-вэй.....	136
Библиография.....	139
Приложение.....	143



ЧТО ТАКОЕ ТРЕНИНГ?

Начнем с самого начала. Что вы знаете о тренинге? Вы, без сомнения, видели тренеров за работой. Вам также приходилось или еще предстоит побывать в роли их учеников. Возможно даже, вы сами тренировали других. Так или иначе, тренинг - это то, о чем наслышаны все, но лишь немногие действительно знают, что это такое.

По какой-то причине тема тренинга близка всем. Заговорите об этом с кем угодно, и вы услышите совершенно разные мнения или истории из жизни. От собеседника к собеседнику мнения о том, что такое тренинг, будут радикально различаться. Каждый вкладывает в это понятие свой смысл. У каждого с ним связан свой особенный опыт. Поэтому каждый, прочитав эту книгу, воспримет ее по-своему.

Я хочу предложить свое понимание тренинга. Начнем с контекста, в котором это слово употребляется. Для многих слово «тренировать» ассоциируется со спортом, с достижениями известных теннисистов, футболистов, легкоатлетов и т. д. В спорте я не искушен, но многие упражнения из этой книги имеют спортивные аналогии.

У некоторых слова «тренинг» и «тренер» вызывают в памяти тех, кто помог им в преодолении жизненных препятствий. Это уже ближе к тому, о чем пойдет речь, так как большее число упражнений соответствует такому пониманию.

Я же, говоря о тренинге, в первую очередь подразумеваю мир бизнеса. Я расскажу о том, как люди бизнеса могут помочь друг другу повысить результаты своей деятельности с помощью тренинга.

И то, каким образом они будут делать это, будет зависеть от каждой конкретной ситуации. Как правило, тренинг подразумевает руководство. Обязательно присутствует и оценивание текущей результативности и влияющих на нее факторов. Не обойтись и без планирова-

ния стадий, которые проходит процесс совершенствования. Определенно должна быть и индивидуальная работа с глазу на глаз, даже если тренер работает с группой учеников. Важно отметить, что участникам тренинга обычно не навязывается жесткая ролевая установка: или тренер, или ученик.

Я убежден, что, в какой бы роли мы ни выступали, у нас есть возможность заниматься тренингом. Я верю также, что мы гораздо больше получаем от жизни, когда используем эту возможность и способствуем развитию навыков и способностей тех, кто нас окружает. Таким образом, выступаете ли вы в данный момент в роли тренера или нет, эта книга будет для вас полезна. Она поможет вам улучшить жизнь других, а это, в свою очередь, улучшает и вашу жизнь. Это звучит альтруистически и даже с некоторым пафосом, но это действительно так. Когда окружающие вас люди действуют более эффективно, то и вы обретаете способность добиваться лучших результатов. Способствуя совершенствованию других, вы совершенствуете себя. А тренером вас, пожалуй, можно будет назвать тогда, когда люди увидят в вас человека, к которому они готовы обратиться за указанием или советом.

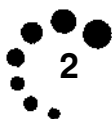
Тренер — не значит преподаватель. Тренеру не нужно превосходить образованностью или умением того, кем он руководит. Вспомним спортивных тренеров. Едва ли они способны показать те же результаты, что их подопечные — тем не менее, их ценят и уважают воспитанные ими звезды. Тренеры помогают улучшить результаты, выявляя способствующие этому факторы — независимо от того, известны они были прежде или нет. Роль тренера заключается и в том, чтобы задавать вопросы. Вопрос — самый действенный инструмент, которым располагает тренер. Точный вопрос, заданный в нужный

момент, содействует продвижению больше, чем любые способы руководства.

Это подводит нас к другой фундаментальной составляющей тренинга — систематически способствовать реализации того, что ученику уже известно.

Итак, подытожим сказанное о тренинге. На мой взгляд, это системный метод совершенствования посредством вопросов и руководства, с целью постепенного улучшения результативности деятельности до заданного уровня. Это определение — очевидно, как и все прочее — нельзя назвать исчерпывающим. По мере того как вы будете читать эту книгу, у вас будет складываться собственное представление о тренинге, отвечающее вашей личной потребности совершенствования. Не стесняйтесь видоизменять мою концепцию тренинга сообразно вашим обстоятельствам.

С другой стороны, определение, данное мной тренингу, кажется очень сухим. Ведь для меня тренинг — это, в общем-то, помощь в осуществлении мечтаний. Никакое сухое определение не может передать всех тех эмоций и страстей, которые вызывает к жизни этот процесс. Дух мечты — неотъемлемая часть этой книги. В тексте я могу об этом время от времени забывать, но вас прошу помнить постоянно, что все, прочитанное вами о тренинге, написано именно с этой целью — помочь другим претворить мечты в жизнь.



КТО МОЖЕТ БЫТЬ ТРЕНЕРОМ?

Многие воспринимают тренинг как нечто далекое, их не касающееся, либо не применимое к их виду деятельности. Эта глава раскрывает область применения тренинга и вопрос о том, какие личности подходят на роль тренера, а какие - нет.

Мы исходим из того, что тренеры — такие же люди, как вы или я. Некоторые из них обладают очень высокой компетенцией, другие же просто отличаются умением вовремя задать ученику нужный вопрос. Одним людям роль тренера подходит в большей степени, другим — в меньшей. Естественно, есть и те, кто к этой деятельности вообще не приспособлен. Я верю, что любой может развить в себе способности тренера. Однако некоторые, добившись определенного прогресса, все равно чувствуют себя не в своей тарелке. Только испробовав все, что касается тренинга, на практике, вы сможете решить, насколько вам это подходит.

Существуют характеристики, по которым в определенной мере можно судить о склонности и способности к роли тренера.

Тренер любит людей. Это обобщение весьма широкое, поскольку я уверен, что есть также и прекрасные тренеры, сторонящиеся компаний. Вместе с тем роль тренера неотделима от общества других людей. Заслуги тренера измеряются чужими достижениями, а не собственными. Этот аспект тренерской деятельности по-настоящему тяжек тому, кто не любит общества.

Тренер обучает. Его работа состоит в том, чтобы задавать вопросы, наблюдать и отслеживать перемены в поведении, которые могут изменить результативность. Тренер должен получать удовольствие от процесса познания.

Тренер часто спрашивает и редко дает указания. Популярное представление о тренере - что это грубиян, орущий в раздевалке на футболистов. Однако подобные тре-

неры редки и, на мой взгляд, не блещут в своей профессии. Наиболее эффективная позиция — задавать вопросы и наблюдать. В процессе тренинга мы гораздо более склонны воспринять то, что сформулируем сами, нежели получим от кого-то со стороны. Если ваш персональный стиль — указывать, то вам гораздо более подходит роль капитана команды, а не тренера. (Я использую здесь эти термины с учетом того, что они находят аналогии в мире бизнеса.)

Тренер контактен. Уметь находить точки соприкосновения не менее важно, чем задавать вопросы. Общение — суть работы тренера. Для необщительного человека это является серьезным препятствием.

Тренер щедр. В современном бизнесе полно людей, ревниво оберегающих свои маленькие «владения», идет ли речь о положении на служебной лестнице или обладании определенной информацией. Для подобного человека тренерская деятельность трудна, поскольку она подразумевает, что тренер делится всеми своими знаниями и умениями на благо развития учеников. Он отдает свое время, усилия и способности, чтобы помочь улучшить чужие.

Тренер не ищет признания. Когда вы работаете с кем-либо для улучшения его результатов, вы готовите его к успеху — возможно даже, к славе. Вы делаете это не для собственной популярности. Человек, стремящийся быть в центре внимания, едва ли будет счастлив в роли тренера.



КОГО МОЖНО ТРЕНИРОВАТЬ?

Среди потенциальных учеников наблюдается не меньшее разнообразие, чем среди потенциальных тренеров. Эта глава рассматривает вопросы: каких людей можно считать более-менее склонными к тренингам и какие подходы применимы к людям различного склада.

Для плодотворного тренинга необходимо наличие хорошего тренера и восприимчивого ученика. Какие качества следует искать в ученике и как преодолевать их отсутствие?

В первую очередь, я бы хотел видеть энергию и целеустремленность. Если их недостает, то ученики, даже выказывая видимую заинтересованность, на деле не будут прилагать ни времени, ни усилий, необходимых для продвижения.

Кроме того, я обратил бы внимание на их принятие вас как тренера и понимание вас в этой роли. Если у учеников нет понимания вашей с ними совместной работы либо они не могут с этим согласиться, плодотворное сотрудничество не состоится.

Помимо перечисленных, вам, возможно, придется иметь дело с рядом других, меньших трудностей. Условно их можно представить в виде следующих высказываний учеников:

«*Мне все равно*». Наверное, это худшее, что может услышать тренер (не считая: «Ваш дом сгорел дотла, а страховой полис просрочен» и прочих подобных перлов). Тренинг человека, который не собирается прилагать усилий для своего совершенствования, — дело неблагодарное и абсолютно бесполезное. Если вы не можете преодолеть подобное отношение, прекратите тренинг. Эта аудитория ничего не добьется, пока не изменит свой подход. Лучшая тактика при работе с подобными людьми — оговорить с ними цели, которые можно достигнуть в самое ближайшее время, объяснив затем, что вы будете с

ними работать только в том случае, если они также приложат свои усилия. Если целей достичь не удастся, сформулируйте другие. Они должны быть шагом вперед по сравнению с имеющимся уровнем, но при этом вполне достижимыми. Если и они не достигнуты, прекратите тренинг — не тратьте время попусту.

«Я и так это знаю». Когда человек произносит подобную фразу, он, по сути, недоговаривает: «...знаю, и поэтому ничего не собираюсь делать». Для преодоления подобного отношения вам следует объяснить, что большинство открытий в процессе тренинга делает сам ученик. Речь идет о вещах, которые известны, но не являются руководством к действию. И лишь когда ученик покажет, что претворяет свое знание в жизнь, у него появляется право сказать: «Я знаю!» До тех пор, пока человек бездействует, все его знания остаются мертвым грузом.

«Не сейчас». Есть люди, которые хотят начать совершенствоваться завтра. У некоторых, действительно, есть причины отложить это на потом. Для прочих это лишь отговорка, способ избежать усилий, не разочаровываясь в своих способностях. А для вас — своего рода тест: то ли оставить ученика на какое-то время в покое, то ли проявить настойчивость. В последнем случае постарайтесь не переусердствовать. Помните, что от вас, как тренера, требуется продвижение в подходящем для вашего ученика темпе. Ученику надо придать небольшое ускорение, но не понукать и не принимать за него решения.

«Откуда вы взялись, такой умный?» Вам могут встретиться люди, которым претит чье-либо руководство. Возможно, они вообще не хотят никакой помощи или имеют своеобразное представление о том, какими качествами должен обладать тренер. Для некоторых вопрос не столько в следовании указаниям, сколько в том, от кого они исходят. Какова бы ни была причина, но если вы

обсудили проблему с учеником, а он так и не смирился с вашей ролью тренера, лучше отступитесь. Вы не сможете проводить тренинг насильно, поскольку он, по сути своей, подразумевает обоюдное согласие. Если такого согласия (высказанного или молчаливого) нет, тренинг у вас не получится.

«А не лучше ли будет, если я...?» Перед вами человек, которому обязательно нужно подвергнуть сомнению любое предложение или стратегию обучения. Будучи не лишена занудства, такая позиция, вообще-то, может сыграть вам на руку. Если не нашлось убедительных причин, чтобы отклонить предложение ученика, то ваше согласие повысит его самооценку. Если есть хорошие доводы в пользу вашего предложения (а уважение к вашему авторитету доводом не является!), то их изложение будет весьма полезным и, возможно, вполне достаточным для переубеждения ученика.

«Нет». Настанет момент, когда кто-то просто откажется выслушивать ваши соображения или отвергнет поставленные задачи. Когда это произойдет, а попытки убеждения потерпят неудачу, то первым делом измените тактику. Не подойдет ли иной метод? Не будет ли приемлемей более легкая задача? Если не удастся достичь компромисса или найти точки соприкосновения, откажитесь от дальнейшего тренинга такого ученика. Он либо ничего не добьется, либо найдет другого тренера, с которым сможет установить контакт.

«Надоело, давайте возьмемся за что-нибудь другое». Диапазон внимания имеет большое значение в процессе тренинга. Чтобы учить кого-то, нужно затрачивать время. Чтобы учиться, нужно прилагать усилия. Некоторые люди не способны посвящать себя чему-то длительное время. В таком случае можно сосредоточиться на кратковременных задачах. Отмечайте достижение промежу-

точных целей. Ставьте такие конечные цели, которые на самом деле являются этапами большого пути. Не отступайте от намеченного, и такой ученик, скорее всего, сам удивится своей способности к длительной работе.

«У меня никогда не получится». В процессе совершенствования у любого человека наступают «сумерки в душе» (по определению Дугласа Адамса)¹, период, когда в нее закрадываются сомнения. Хотя на самом деле они не закрадываются, а, скорее, вступают маршем под гром литавр, барабанный бой и звуки горна. В таком случае полезны кратковременные задачи. «Хорошо, не буду вас убеждать, что вы сможете достичь нашей стратегической цели X, но посмотрите: мы вот-вот достигнем Y. Давайте двинемся к ней, а хлопоты об X оставим на потом».

«Извините, я был невнимателен». Несть числа оправданий, которые приводит ученик, не выполнивший задачу. В определенной мере вас, как тренера, эти оправдания не касаются. Вас не должно заботить, насколько они соответствуют действительности. Если кто-то обманывает себя — так ведь себя, а не вас. Это дело ученика, а не ваше. Если он потерпит неудачу и найдет этому оправдание, то просто договоритесь о другой задаче и приступайте к работе над ней. Понятно, что, если неудачи продолжаются, придется критически взглянуть на применяемые вами методы и/или степень целеустремленности ученика.

«Да, сделаю. А сейчас, к сожалению, не получилось». Итак, сложились обстоятельства, когда настоящая неудача оправдывается будущим успехом. Я буду делать лучше. Я буду трудиться упорнее. Я не повторю эту ошибку. Зачастую это правда. Ученик действительно сделает лучше. Он бу-

¹ Ср. англ.: «the long dark teatime of the soul» (Douglas Adams). — *Прим. науч. ред.*

дет упорно трудиться. Он не повторит своих ошибок. Но иногда это всего лишь оправдание — чтобы вы отвязались. Если дело обстоит таким образом, значит, либо вы, либо ученик неправильно поняли, чем вы занимаетесь. Вы работаете над результативностью ученика, а не собственной. Любая неудача на пути к цели — область приложения сил ученика. Ему не нужно оправдываться или давать вам обещания. В таком случае поможет прояснение вами и учеником роли каждого из вас при разработке задач.

«Но я хочу сейчас же!» И наконец, есть люди, которые не могут ждать материализации своих усилий. По мере продвижения вы оговариваете цели, достижение которых переведет ученика из его нынешнего положения в желаемое им, но ученик хочет форсировать процесс и добиться результатов немедленно. Тактика, пригодная для такой ситуации, — установить несколько более трудные цели, отслеживая затем продвижение к ним. Если ученик достаточно целеустремлен, он вполне может добиться результатов быстрее, чем вы изначально планировали. Если же достичь этих новых целей не удалось, обсудите с учеником необходимость возвращения к первоначальному плану.

Очевидно, что приведенные примеры не исчерпывают всего бесчисленного многообразия ситуаций, с которыми вы столкнетесь, проводя тренинги. Да это и невозможно. Однако надеюсь, что они помогут вам сориентироваться в процессе совместного с учеником совершенствования. По мере расширения вашего опыта вы будете все лучше справляться и с ситуациями, которые не были здесь описаны.



АЛГОРИТМ ТРЕНИНГА

Обычно предмет лучше постигается, когда он встроен в определенный алгоритм. В этой главе представлен следующий алгоритм действий (ADAPT)¹: оценка текущей результативности, разработка плана действий, реализация этого плана, проверка продвижения, обсуждение.

Тренируя кого-либо, вы стремитесь привести его результативность в соответствие с насущными потребностями. По этой причине я разработал простой алгоритм под аббревиатурой ADAPT.

А — оцени текущую результативность

Д — разработай план

А — действуй по этому плану

Р — оцени свое продвижение

Т — расскажи и спроси

Вообще-то, для соответствия элегантной аббревиатуре названия пунктов немножко «притянуты за уши»², но сам по себе алгоритм вполне здравый.

Оценка текущей результативности. Прежде чем аргументированно обсуждать успехи ученика, следует определить, каково текущее состояние дел. Для атлета, выступающего в индивидуальном виде спорта, оценка не представляет трудности — достаточно всего лишь взглянуть на статистику его результатов. Для игрока командного вида спорта это уже несколько сложнее, а когда речь идет о результативности в контексте бизнеса, дело усложняется в еще большей мере. Но недостаточно только определить уровень — надо, кроме того, уяснить: как ученик этого достиг? Каков его стиль? Какой тактике и стратегии он следует? Что для него легче всего? Что для него

¹ Аббревиатура ADAPT образована по начальным буквам английских фраз: Assess current performance, Develop a plan, Act on a plan, Progress check, Tell and ask. — *Прим. науч. ред.*

² Adapt (англ.) - приспособливать, приводить в соответствие. — *Прим. пер.*

труднее всего? Все это, очевидно, означает, что надо каким-то образом измерять результативность. Может возникнуть впечатление, что многие аспекты бизнеса не поддаются измерению, однако это не так. Мой опыт показывает, что всегда возможно найти тот или иной критерий измерения, если в этом есть необходимость. Временами такие оценки являются грубым приближением, временами они субъективны, но, главное, — они есть.

Разработка плана. Первая стадия повышения результативности — определение уровня, которого требуется достичь. Какой результативности хочет для себя ученик? На какую, по вашему мнению, он способен? Какое время ему для этого понадобится? На следующей стадии надо разбить оговоренную задачу на посильные временные интервалы. Насколько вы сможете продвинуться за время X? Насколько — за Y? И, наконец, каковы будут успехи за время Z? На этой стадии интервалы делайте небольшими, а цели — четкими и ясными. При необходимости разработайте план, который рассматривает лишь часть пути до конечной цели. Держите в уме эту цель, но не допускайте, чтобы она заслонила все остальное. Следующая стадия — разработка путей достижения намеченной результативности. Они могут включать в себя инструкции, наблюдение тренера, его комментарии или вопросы. Некоторые методы требуют контроля со стороны экспертов в той области, в которой совершенствуется ученик. В других случаях необходимо, чтобы ученик мог оценить себя со стороны — будь то отзывы окружающих, аудио- или видеозаписи, либо иные методы самонаблюдения. И наконец, такой план должен быть формально согласован с учеником. Помимо участия в разработке плана, само по себе произнесение фразы: «Да, я согласен с этими задачами и этим планом» — устанавливает определенный уровень официальности и усиливает целеустремленность.

Реализация плана. В некоторых отношениях это достаточно легкий пункт. Конечно, нужно приложить определенные усилия и сноровку, отслеживая и комментируя работу над результативностью либо задавая наводящие вопросы, сосредоточивающие внимание на определенных вещах. Однако главная задача на этой стадии — просто действовать, переходя от одного пункта плана к другому.

Проверка продвижения. Очевидно, это не одна стадия, а целая их последовательность. Успешность продвижения надо проверять не только у каждого верстового столба, но и в промежутке между ними, чтобы неудача в достижении цели не могла застать вас врасплох. В идеале вы должны быть в состоянии внести необходимые коррективы заранее и предотвратить неудачу. Проверка продвижения возвращает нас к одному из предыдущих пунктов, когда мы искали способ измерения результативности. Если критерии измерения несовершенны, применяйте их с меньшей строгостью. Не забывайте, что вы пользуетесь субъективной характеристикой, а не научно установленным эталоном.

Обсуждение и вопросы. Эта часть алгоритма касается обсуждения прогресса по результатам измерения, а также дискуссии о любых желаемых усовершенствованиях (что возвращает нас в исходный пункт). В первую очередь важны вопросы. Обсуждение — сердце тренинга. Тренеру нужно понять мотивацию ученика, слагаемые его результативности. Тренер должен понимать, как вести беседу с подопечным, чтобы подтолкнуть его к более высоким результатам.

После того как алгоритм пройден, а ученик улучшил результативность, вы должны с ним решить, не следует ли пройти весь цикл снова. При этом главное — это вовремя остановиться.



ПРИСТУПАЕМ

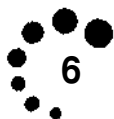
Эта последняя вводная глава объясняет, как работать с остальной частью книги и как претворять в жизнь алгоритм тренинга.

Следующий раздел книги составляет ее основной объем. Как и во всех книгах серии «Ускоренный курс», этот раздел состоит приблизительно из 70 упражнений, объемом в одну страницу, представляющих отдельные аспекты учебной задачи. Это могут быть распространенные проблемы, полезные тактические и стратегические подходы либо упражнения, просто приводящие вас или ученика в определенный настрой. Упражнения не требуют особой подготовки. Для выполнения некоторых из них может потребоваться достаточно много времени, но и они построены так, что те или иные их элементы вы можете использовать сразу же. Задания, как правило, будут короткими и легкими. Многие из них требуют последующего письменного изложения или обсуждения. Вам решать — излагать мысли на бумаге или нет. Если вы последуете моему совету делать записи, это поможет вам оформить свои мысли, упорядочит изложение, плюс у вас останется справочный материал. К недостаткам такого метода можно отнести тяжеловесность или формализм — особенно это чувствуется в самом начале построения отношений тренера с учениками. Как и во всем, что касается тренинга, выбирайте те методики, которые считаете для себя наиболее подходящими.

Эта книга адресована всем тренерам. Некоторые работают в бизнесе, бок о бок со своими подопечными, некоторые — в других фирмах, а некоторые трудятся самостоятельно и предлагают свои услуги людям, с которыми у них нет повседневного общения. Для этой последней категории будет трудно выполнить некоторые из предложенных упражнений. Оценка результативности проблематична, когда у вас нет возможности наблюдать

за ходом работы. Среди ваших учеников могут быть люди, склонные к заниженной оценке своих способностей и результатов. Бывает и обратное — ученики, переоценивающие себя. Необходим механизм, обеспечивающий более-менее объективную оценку результативности. В некоторых видах деятельности имеет место непосредственное измерение. Характерный пример — спортивная тренировка, где показателем является время или расстояние. В других случаях в процессе оценки вам потребуется участие ученика. Хочу подчеркнуть, что о каком-то недоверии здесь и речи быть не может. Вы работаете с учеником для его блага. Это ваша с ним совместная деятельность. Ученики — не самые объективные судьи собственных успехов. Если вы не можете наблюдать их деятельность непосредственно, прокручивайте ситуацию перед своим внутренним взором. Предпринимайте любые шаги, которые помогут прояснить обстановку.

Предыдущие главы подготавливают необходимый для упражнений фундамент, подводя к правильному пониманию тренинга. Упражнения подразумевают внимательную практическую проработку. В частности, большинство из того, что вы прочтете ниже, основано на алгоритме ADAPT. Для многих упражнений он в какой-то мере приемлем, другие же прямо ссылаются на него.



УПРАЖНЕНИЯ

Эта глава содержит около 70 упражнений, описания которых состоят приблизительно из 350 слов каждое. Эти упражнения независимы друг от друга, однако вместе составляют целый обучающий пакет. Некоторые упражнения направлены на решение конкретных специфических задач, другие носят общий характер. Упражнения практичны и коротки, их можно выполнять как по мере появления свободного времени, так и по мере необходимости. В приложении, помещенном в конце книги, вы найдете списки упражнений, рассортированных по количеству звездочек в конце каждого упражнения. Эти списки помогут вам найти нужные упражнения.

6.1. Выше планку

Подготовка: сбор информации об оптимальной результативности для постановки дела

Область применения: любая связанная с тренингом ситуация

Требуемое время: пять минут (при обсуждении результатов — гораздо больше)

Где/когда: в любой подходящей обстановке, на ранней стадии процесса

Ключевой элемент тренинга — цель, к которой вы стремляетесь. Изучая алгоритм ADAPT, вы уже прочли в разделе «Разработка плана», что первая стадия планирования — постановка задачи. Как же сделать так,, чтобы задача максимально мобилизовала ученика или команду на ее решение? Бесполезно ставить перед ними задачу, которая не требует никаких усилий. С другой стороны, постановка недостижимых задач деморализует.

Секрет заключается в гармонизации цели с индивидуумом или командой, которых вы тренируете. Если вы чувствуете, что ученики имеют причины или настроение, побуждающие их занижать свои возможности, вы должны взять на себя роль вдохновителя, бросающего вызов. В конце дня можете ставить только такие задачи, с которыми обучаемые охотно согласятся. Если же они почувствуют, что их понукают, — считайте, что вы уже проиграли.

При постановке задач для неуверенных в себе людей, полезно обратить их внимание на «чемпиона» в этой области. Кто тот лучший, которого они знают и могут взять за образец? В спорте примеры найти легко — рекорды у всех на виду. В мире бизнеса примеры основываются на личном опыте. Установив лучшего и его гипотетическую цель в данных условиях, необходимо спросить учеников, какое отставание от этой цели для них приемлемо. Принятие за исходный пункт наилучшего результата и отступление вниз более подходят для реализации устремлений, нежели чем подтягиваться к образцу исходя из нынешнего состояния дел.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©

6.2. Подведение итогов

Подготовка: не требуется (для ускоренного выполнения)

Область применения: Тренинг, связанный с формальным оцениванием

Требуемое время: пять минут (ускоренное выполнение)

Где/когда: Может быть, прямо сейчас?

Любая большая и большинство малых фирм проводят мероприятия по подведению итогов. По-моему, они сплошь и рядом ужасны, и не потому, что нечто ужасное заложено в них изначально. Дело в том, что часто их рассматривают как одну из стадий ревизии зарплат, а не как инструмент совершенствования. Цель упражнения — планирование и проведение такого мероприятия в контексте тренинга.

Первый шаг — сделать встречи частыми. Если в вашей фирме они проходят лишь раз в год (обычная практика), организуйте ваши собственные, промежуточные подведения итогов ежемесячно или ежеквартально. Следующий шаг — ясно определить цели. Если в настоящий момент они не определены, то первое ваше подведение итогов должно быть посвящено их определению. Вслед за этим подготовьтесь к первой встрече. При этом вам потребуется информация, на основе которой можно организовать обсуждение результативности в контексте поставленной цели. Полезно иметь примеры тех или иных поведенческих аспектов результативности. Заключительный шаг — конечно же, подведение итогов. Оно должно проходить не в системе координат «начальник — подчиненный», а в русле тренинга. Его успех или неудача определяются тем, какую тактику вы применяете и к каким результатам стремитесь. Вы действительно исходите из интересов человека, внимающего вашим наставлениям? Если нет, измените свой подход. При этом отношения должны строиться по схеме «тренер — ученик».

Если все условия соблюдены, можете тут же приступить к упражнению. Составьте план, как было ука-

зано выше. Когда проводить встречи? Какие данные вам потребуется собрать? Каким будет содержание первой встречи? В идеале данное упражнение должно быть проведено с каждым вашим учеником и занимать не более пяти минут. Реальные собеседования по подведению итогов займут, конечно же, гораздо больше времени!

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©

6.3. Проверка вашей компетентности

Подготовка: не требуется

Область применения: в момент, когда вы подвергаете ревизии свою деятельность

Требуемое время: менее пяти минут

Где/когда: когда угодно

В процессе тренинга бывают моменты, когда вы обнаруживаете, что вошли в роль ментора. Вы подталкиваете, увещеваете, даже понукаете ученика. Это далеко не идеальный путь. Ваша роль заключается в том, чтобы, согласовав ряд целей, затем задавать вопросы, вдохновлять и служить проводником.

Если вы поймали себя на том, что понукаете или уговариваете, подумайте — не пора ли отойти в сторону. Хороший и быстрый метод проверки — десятибалльная схема «Идеи — Тренинг — Удовольствие». Оцените по шкале от 1 до 10 баллов следующие пункты:

Идеи: у меня есть идеи, которые помогут лучше соответствовать моей роли тренера.

Тренинг: я выступаю в роли тренера.

Удовольствие: я делаю это с удовольствием.

Низкий балл за «Тренинг» покажет, не пора ли вам задействовать новые идеи. Очевидно, что если вы успешный тренер, вам не обязательно нужны новые идеи — хотя, если они у вас есть, почему бы не дать им ход? Низкий балл за «Удовольствие» (от любой деятельности) — показатель того, что ваша роль вам не очень подходит. Высокие баллы за «Удовольствие» в сочетании с низкими за «Тренинг» означают, что вы не испытываете радости от роли тренера — опять же, задайтесь вопросом, все ли в порядке с принятой вами ролью. Низкий балл по всем пунктам означает, что пора отойти в сторону и дать себе и ученику пространство для маневра. Если вам не хочется этого делать, дочитайте книгу до конца: возможно, в ней содержатся идеи, которые позволят заработать больше баллов по пункту «Идеи».

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©

6.4. Реалистичный подход

Подготовка: необходимо проводить совместно с учеником

Область применения: любая связанная с тренингом ситуация

Требуемое время: полчаса

Где/когда: в начале периода обучения

Тема данного упражнения — постановка целей. Ничто так не разрушает мотивацию, как недостижимая цель, фундаментальный принцип постановки целей состоит в том, чтобы они были реалистичными.

По самой своей природе цели ориентированы на будущее. Степень отдаленности этого будущего зависит от характера целей и специфики тренинга. Рекомендуется начинать рассмотрение со столь отдаленной перспективы, какую вы с вашим учеником только можете себе вообразить. В идеальном случае обдумайте конечный пункт. К какому состоянию вы хотите прийти? После этого разбейте время между настоящим моментом и упомянутым конечным пунктом на несколько (скажем, пять) периодов. Для достижения цели в пятом периоде — чего необходимо достичь в четвертом? Для достижения цели в четвертом периоде — чего необходимо достичь в третьем? И так далее.

Взглянем теперь на первый период. Если до конечного пункта далеко, вам может понадобиться разбиение первого периода на несколько подпериодов. Взглянем теперь на первый из них. Реалистична ли цель, установленная для достижения в этом периоде или подпериоде? Достигнете ли вы ее? Если нет, можно ли энергичнее взяться за любую из оставшихся целей? Не упускайте из виду, что на этом этапе очень легко установить себе пустяковые цели вначале, а затем неудачно рассчитать усилия таким образом, что цели последующих периодов окажутся недостижимыми. Вот почему рекомендуется планировать в обратной последовательности, а не в прямой. Если у вас не получается реалистично оценить более отдаленные цели, то при-

близиться к реальности поможет снижение планки для последней из них.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©

6.5. Нереалистичный подход

Подготовка: необходимо выполнять совместно с учеником

Область применения: любая ситуация обучения

Требуемое время: два часа

Где/когда: в начале периода обучения

Тренинг помогает мечтам осуществиться. Мечты — это далеко не реальность. Вы выполняли предыдущее упражнение, твердо стоя на земле, преисполнившись реалистичного настроения. А это упражнение подразумевает мечтательность.

Выдайте ученикам кипу журналов — самых разнообразных, с многочисленными иллюстрациями. Попросите их забыть о теме тренинга и просмотреть журналы, вырывая из них понравившиеся иллюстрации. Когда перед учениками вырастет ворох вырванных картинок, попросите составить коллаж на тему: «моя мечта». Чего бы они действительно очень хотели достичь? Использовать надо только вырванные картинки. После того как это сделано, попросите учеников написать краткое изложение своей мечты.

Теперь приступайте к работе: надо поставить задачи по осуществлению мечты. Следующая стадия этого

упражнения — повторение предыдущего, реалистичного. Разбейте достижение цели на временные периоды и определите, какие задачи требуется решить в каждом из них. Возможно ли это?

Если ваши мечты нереальны, то задачи, по всей видимости, окажутся невыполнимыми. Чтобы разрешить ситуацию, надо определить, какие задачи и мечты реалистичны. Тогда через некоторое время вы их достигнете. Продвигаясь к своей мечте, вы ее осуществите. Допустим, у вас два варианта задач для каждого временного интервала. Вполне вероятно, что ваши подопечные достигнут большего, нежели реалистический минимум. Мечта может быть достигнута, а может, и нет. В любом случае теперь вы, освободившись от ограничений изначальной «реалистичности», в состоянии продемонстрировать обучаемым, что они более результативны.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©©©

6.6. Выстраивание отношений

Подготовка: не требуется

Область применения: любой момент, когда вы захотите обдумать отношения

Требуемое время: 10 минут

Где/когда: короткий период установления отношений «тренер — ученики»

Положение тренера подразумевает доверие и потенциальную власть. Если тренер исполняет свою роль правильно, он в состоянии оказывать значительное влияние на ученика или команду. Иногда это влияние простирается далеко за пределы тренинга.

Эти власть и влияние невозможно присвоить — только заслужить у тех, кого вы тренируете. Этого не будет, пока у вас не установились с ними тесные отношения. Выстраивание отношений — целая наука, которую невозможно постичь из упражнений. Если вы не способны легко устанавливать отношения, то роль тренера — не для вас. Данное упражнение, скорее, служит в качестве памятки. Ответьте письменно на следующие вопросы:

Насколько вы осведомлены о человеке, которого обучаете (или о каждом персонально, если вы тренируете команду)? Что вам известно о его предпочтениях, неприязнях, надеждах, мечтах и желаниях? Что вы знаете о его семье и личной жизни? Где он живет? Когда у него день рождения? Будет ли он рад получить от вас открытку? Общаетесь ли вы помимо тренинга? Каково его мнение о вас? Каким бы вы хотели выглядеть в его глазах?

Не беда, если вы не сможете ответить на все перечисленные вопросы. Некоторые ситуации требуют установления более тесных отношений, чем другие. Если же вопросы вызывают у вас затруднения и вы не можете на них ответить, вам есть над чем поработать. Кроме того, помните: тренеру не обязательно, чтобы его любили. Нужно внушать уважение и доверие.

Повторю сказанное прежде. Если вы не любите устанавливать отношения, никакие упражнения не помогут в этом. Подумайте: стоит ли вам выступать в качестве тренера? Если считаете, что стоит, ограничьте себя теми областями тренинга, для которых не нужно установления тесных отношений.

Персональный тренинг ©©©©
Командный тренинг ©©©©
Применимость в бизнесе ©©©©
Ваше развитие ©©©
Занимательность ©©

6.7. «Вот видите — получилось!»

Подготовка: не требуется

Область применения: все ситуации обучения

Требуемое время: на протяжении нескольких дней

Где/когда: с вашим учеником и в процессе вашей работы

Несколько лет назад мне дали совет, которому я стараюсь всегда следовать: «Поймай момент, когда у ученика все получается». В то время это противоречило распространенной практике менеджмента, требовавшей выявления и исправления недочетов. Традиционный подход ставил целью ловить учеников на ошибках и наставлять на верный путь. Совет, полученный мной, исходит из ряда соображений. Во-первых, люди на самом деле стремятся выполнить работу хорошо. Во-вторых, иногда они нуждаются в разъяснении того, что должна из себя представлять хорошо выполненная работа. В-третьих, похвала — гораздо более мощное оружие, чем критика. Обобщите сказанное, и вы придете к выводу, что если вы «поймаете» человека на хорошей работе и сообщите ему об этом, он запомнит и в следующий раз будет еще упорнее стремиться к правильному результату. В подобном стиле управления много общего с тренингом. Для тренинга такой подход — почти аксиома.

Итак, что же предпринять? Предлагаю упражнение. Возможно, вы захотите его опробовать на протяжении нескольких дней, хотя оно стоит того, чтобы практиковать его постоянно. В ближайшие дни — или в те дни, когда вы будете общаться со своим учеником — записывайте, сколько раз вам удалось обратить внимание на успех и сколько раз — на недочет. Сама сущность упражнения подразумевает тенденцию «ловить» на успехе, а не на неудаче. Обратите внимание, как ваш стиль тренинга изменяется при том или ином подходе. По прошествии нескольких дней уединитесь и подумайте, насколько вам удастся сосредоточиваться не на плохом, а на хорошем. Обдумайте, какова была реакция обучаемых. Как вы сами находите такой стиль? Если он вам нравится, то почему бы не сделать его своей повседневной практикой?

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©

6.8. Проверка понимания

Подготовка: необходимо выполнять вместе с учеником

Область применения: везде, где есть место недоразумениям

Требуемое время: несколько минут

Где/когда: в любое время и столько, сколько требуется

Хороший контакт — ключ к успешному тренингу. Если вас неправильно поняли или вы сами что-то поня-

ли не так, это может пустить насмарку ваши усилия или направить их не в том направлении. Важно периодически проверять степень взаимопонимания.

Один из полезных методов — попросить ученика изложить на бумаге его собственное понимание долгосрочных и краткосрочных задач, после чего приступить к их выполнению. Это позволит вам убедиться, что ученик понимает все правильно.

Если вы почувствовали, что контакт нарушен, это короткое упражнение может сослужить хорошую службу. Хотя оно и может показаться вам и ученику в какой-то мере фальшивым, все же опробуйте его. Лично мне оно очень помогает.

Скажите, какого понимания вы хотели бы добиться. Попросите ученика воспроизвести своими словами то, что вы ему объяснили. Если его слова не вполне соответствуют тому пониманию, на которое вы рассчитывали, скажите это другими словами и вновь попросите пересказать. Только будучи вполне удовлетворенным изложением ученика, можете продвигаться дальше.

Конечно же, этот процесс может быть обоюдным. Если вы не вполне уверены, что верно понимаете своих учеников, также перескажите своими словами сказанное ими, чтобы убедиться в правильности понимания.

Иногда недоразумение возникает из-за ассоциаций, которые порождает высказанная мысль. Если вам кажется, что такая проблема имеет место, попросите ученика проговорить еще раз вашу мысль, изложив вдобавок логические следствия из нее. Такой метод может выявить своеобразные представления ученика, связанные с его намерениями и мотивацией. Опять же, эта форма проговаривания может быть обоюдной.

Персональный тренинг ©©©©
Командный тренинг ©©
Применимость в бизнесе ©©©©
Ваше развитие ©©©
Занимательность ©©

6.9. Оценка ваших тренерских качеств

Подготовка: Упражнение 6.3 «Проверка вашей компетентности»

Область применения: все тренеры

Требуемое время: несколько часов

Где/когда: всегда, когда вы можете обратиться с вопросом к ученикам

Упражнение 6.3 — «Проверка вашей компетентности» — использует быстрое 10-балльное тестирование вашей актуальной состоятельности как тренера. Это индивидуальное упражнение, выявляющее вашу собственную оценку. Временами вам захочется узнать мнение учеников о ваших тренерских качествах. Простая последовательность высказываний, оцениваемых по 10-балльной шкале, может многое вам рассказать. Вы можете сами придумать вопросы либо использовать (полностью или выборочно) следующие:

Т — хороший тренер.

Т заслуживает доверия.

На Т можно положиться.

Мне нравится Т.

Т поможет сориентироваться.

Я считаю, что Т — тот тренер, который мне нужен.

Т поможет мне выполнить реальные задачи.

Т поможет осуществиться моим мечтам.

Вдобавок можно использовать такие рискованные открытые вопросы, как «Т был бы лучшим тренером, если бы...»

Не делайте анкету излишне длинной. Это упражнение предназначено для быстрого выполнения, оно не должно требовать длительной подготовки и, уж конечно, не должно отнимать много времени у отвечающих.

При использовании подобных анкет помните, что при отсутствии анонимности характер ответов будет зависеть от характера установившихся взаимоотношений. Во многих случаях анонимности добиться трудно. Если ученики любят вас, они не захотят вас расстраивать. Если они вас побаиваются, им не захочется с вами «связываться». Честность наиболее вероятна тогда, когда ученики уважают и доверяют вам, искренне желая помочь вашему совершенствованию.

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©

6.10. Тренинг как корпоративная норма

Подготовка: Подготовьте и раздайте анкету (или заполните самостоятельно)

Область применения: любая фирма

Требуемое время: не один день — в большом коллективе или несколько минут — в сольном исполнении

Где/когда: когда угодно

По моему мнению, тренинг — замечательный способ развития, руководства и управления людьми. Я думаю, было бы здорово, если бы руководители всех фирм считали себя не столько управленцами, сколько тренерами. Еще лучше было бы, если бы тренинг стал нормой в большинстве компаний.

Ни одно из упражнений, предложенных в подобной книге, не в состоянии радикально улучшить дела в вашей фирме, но вы способны выявить положение дел, задав ряд вопросов (себе и/или другим).

Вы можете сделать это, распространив анкету по всей фирме, но прежде подумайте — насколько значима для вас информация, полученная при опросе нескольких человек. Объектом опроса не должны быть лишь приближенные к вам люди, поскольку они гораздо лучше, чем другие, могут понимать ваше состояние и намерения. Однако если вам не нужно знать мнение других, просто задайте вопросы сами себе. Они могут быть следующего плана:

Я понимаю, что такое тренинг.

Я осознаю пользу тренинга.

Окружающие понимают, что такое тренинг.

Окружающие осознают пользу тренинга.

Руководители этой фирмы — квалифицированные наставники.

Руководители этой фирмы хорошо действуют в качестве тренера.

Все прочие в этой фирме хорошо действуют в качестве тренера.

У меня есть свои цели по повышению результативности.

Я получаю наставления, помогающие мне достичь своих целей.

Наша фирма более результативна, чем конкуренты.

(В неконкурентной организации замените этот пункт более подходящим.)

Тренинг — организационная норма нашей компании.

В качестве ответов используйте характеристики: совершенно не согласен, не согласен, затрудняюсь ответить, согласен, совершенно согласен.

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.11. Тренинг вне работы

Подготовка: не требуется

Область применения: любое время, когда вам захочется расширить ваш тренинг

Требуемое время: 10 минут

Где/когда: когда угодно

Основная часть этой книги написана с точки зрения бизнеса. Она составлена для тех, кто хочет улучшить свои тренерские качества. Возможности практиковаться не прекращаются с окончанием рабочего дня. Существует множество ситуаций, в которых применимы навыки тренинга.

Если вы хотите развивать тренерские способности вне работы, полезно иметь представление о том, в каких ситуациях могут пригодиться навыки тренера. Это упражнение поможет вам получить такое представление и сделать следующий шаг.

Спросите себя: в каких видах своей деятельности или отдыха вы могли бы применить тренерские навыки?

Одобрят ли это люди, с которыми вы общаетесь? Какие виды деятельности, в которых вы можете принять участие, потребуют от вас тренерских навыков? Могли бы вы, например, вступить в местную команду по напольному пуговичному футболу? Есть ли у вас друзья (близкие друзья!), которым вы могли бы предложить какой-нибудь неформальный тренинг, который помог бы им приблизиться к своей мечте? В конце концов, можете ли вы вспомнить любую другую ситуацию, предоставляющую возможности проведения тренинга?

Составив этот список, просмотрите его и подумайте — какая деятельность вам нравится, а какая — нет. Затем просмотрите его еще раз, чтобы решить, в каких случаях окружающие одобрили бы ваше участие, а в каких были бы против. Наконец, подумайте: как бы вы предложили себя в качестве тренера в той или иной области?

Не забывайте, что отношения «тренер — ученик» ясны и открыты. Это не та роль, в которую можно войти исподтишка, под надуманным предлогом. В какой бы сфере вы ни решили действовать, вы должны заручиться согласием и поддержкой тех, кому предстоит стать вашими учениками.

Персональный тренинг ©
Командный тренинг ©
Применимость в бизнесе ©
Ваше развитие ©©©©
Занимательность ©©©

6.12. Совместный тренинг

Подготовка: не требуется

Область применения: любой совместный тренинг

Требуемое время: час для первой и регулярных последующих встреч

Где/когда: с самого начала и затем регулярно

Вообще-то, материал этой книги подразумевает, что вы действуете самостоятельно. Это наиболее распространенный и легкий метод работы. Однако бывают обстоятельства, когда у вас появится необходимость или желание провести тренинг совместно с кем-то еще. К преимуществам можно отнести то, что «один ум хорошо, а два — лучше», у вас появляется поддержка или просто хорошая компания. Есть у подобного метода и недостатки. Самый главный из них — трудности общения.

Когда вы тренируете совместно с кем-то еще, надо, чтобы этот «кто-то» был в равной с вами мере в курсе ситуации и аналогичным образом представлял себе будущее развитие учеников. Полностью добиться этого невозможно, и ваша задача — в максимальной мере поделиться информацией с напарником.

Для одного из вас понадобится вводная встреча. Сядьте и оговорите несколько основных правил. Собираетесь ли вы делить ответственность поровну или один из вас — лидер, а другой — помощник? У вас будут равные отношения с каждым учеником или вы берете одну часть группы, а ваш напарник — другую? Как вы построите свое взаимодействие в процессе тренинга?

Вам понадобится регулярно обмениваться информацией. Для этого надо оговорить, какой именно и каким образом. Удостоверьтесь, что ваш график позволяет осуществлять совместную деятельность, и в дальнейшем не отступайте от него. Для успешной работы в команде существенно важно помогать друг другу в работе над ошибками. Выделите для этого необходимое время.

Персональный тренинг ©
Командный тренинг ©©©
Применимость в бизнесе ©©©©
Ваше развитие ©
Занимательность ©©

6.13. Тренинг вашего босса

Подготовка: не требуется

Область применения: когда вашему боссу не хватает результативности

Требуемое время: полчаса для подготовки к встрече

Где/когда: перед тем как предложить это вашему боссу

В этой книге подразумевается, что либо вы играете четко очерченную роль тренера в определенной ситуации, либо являетесь лидером в группе, которую тренируете с целью повышения результативности. При тренинге вашего босса эта установка должна быть изменена.

Вы захотите потренировать босса в том случае, когда его результативность в той или иной области падает и это вас некоторым образом затрагивает. Вам может захотеться потренировать вашего босса и из альтруистических мотивов, когда его провалы вас не касаются. Подход здесь может быть двоякий. Наилучший (по моему мнению) состоит в том, чтобы открыто и прямо предложить свои услуги в качестве тренера. Другой подход - не будучи столь откровенным, взять на себя роль тренера, не объявляя об этом вслух. Этот второй способ рискован.

Какой бы вы ни избрали, вам потребуется так или иначе согласовать цели и затем задавать вопросы, про-

верить и отслеживать результативность (по отношению к задачам) на регулярной основе. Вот здесь и проявляется рискованность тренинга «исподтишка». Что, по-вашему, может чувствовать босс, когда вы, регулярно встречаясь с ним, постоянно допытываетесь о его результативности (без предварительного объяснения такого поведения)?

В качестве ускоренной подготовки к этой роли изложите для себя на бумаге, в какой сфере вы хотели бы тренировать вашего босса. Где его результаты оставляют желать лучшего? Каким образом это затрагивает вас? Как вы преподнесете боссу идею его потренировать? Представьте его предположительную реакцию и подумайте, с какими проблемами вы можете столкнуться. Ну, а теперь — на встречу с боссом!

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©©

6.14. Тренинг коллег

Подготовка: не требуется

Область применения: где это выгодно вашим коллегам

Требуемое время: полчаса для подготовки к встрече

Где/когда: перед тем как предложить это вашим коллегам

Если у ваших коллег есть понимание роли тренера, с ними будет гораздо легче проводить занятия, чем с бос-

сом. Если у них такого понимания нет, а вы все же чувствуете, что можете быть им полезны, то первое, что вам потребуется сделать, — просветить их относительно роли тренера и ее преимуществ. Ниже я выставил этому упражнению высокий балл как командному, исходя из предположения, что вы будете проводить тренинг группы ваших коллег. Варианты: вы можете тренировать лишь одного из ваших коллег либо каждого из группы по отдельности.

Какой бы способ вы ни избрали, это упражнение очень похоже на тренинг босса. Однако здесь еще больший акцент делается на пользе тренинга для коллег, а не для вашего самоутверждения. Так бывает не всегда, но если тренинг ставит целью лишь вашу выгоду, то следует совершенно открыто объяснить коллегам свою мотивацию. Роль тренера основана на доверии, а не на манипулировании.

Итак, изложите на бумаге: насколько, по-вашему, прониклись коллеги идеей тренинга? Если слабо, то как их можно убедить? В какой сфере они, скорее всего, хотели бы добиться лучших результатов? Какие аспекты результативности требуют доработки? Какое влияние это оказывает на состояние дел? Как вы сообщите о своем желании провести с ними тренинги? Представьте их предполагаемую реакцию и подумайте, с какими проблемами вам предстоит столкнуться. Ну, и вперед — на встречу с ними! Я же говорил, что это будет похоже на тренинг босса.

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©©

6.15. Взгляд со стороны

Подготовка: не требуется

Область применения: в любой момент, когда вы захотите что-то в себе улучшить

Требуемое время: два часа

Где/когда: как только вы готовы

Можно побывать в роли тренера и для самого себя. Это требует значительной открытости и честности перед собой, а некоторые из нас к этому не готовы. Если вы чувствуете в себе такую способность, читайте дальше. Кроме того, будьте готовы к тому, что придется много записывать, чтобы иметь возможность оценить себя со стороны.

Выберите специфическую область, в которой вам хотелось бы потренироваться. Напишите это в виде заголовка на листе бумаги. Теперь выпишите все ваши достижения в этой области за минувший год. Делайте все обстоятельно и без спешки. Упражнение стоит того, чтобы потратить на него время.

Далее выпишите все, что у вас не получилось за прошедший год. Какие неудачи и недочеты вы допустили в движении к своим целям? Какие у вас претензии к самому себе?

Теперь обдумайте — как вам следует поступать в предстоящем году? Чем он должен отличаться от минувшего? Чего бы вам не следовало делать? Что бы вы хотели сделать с большим старанием или в первую очередь? Напишите все.

Наконец, надо обдумать ваши цели. Какие из них должны быть рассчитаны на длительный период времени? Разбейте теперь его на несколько (скажем, пять) коротких интервалов. Что нужно сделать в предпоследний интервал для достижения цели? Задайте этот вопрос для

каждого интервала, двигаясь в обратном порядке. Если первый интервал превышает пару месяцев, разбейте на периоды и его. Если ваши промежуточные задачи кажутся вам нереальными, вы можете либо изменить их, либо попытаться сделать невозможное. Не отмечайте это мое замечание как несерьезное. Может оказаться, что, если очень захотеть, вы способны совершить невозможное.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©

6.16. Делегирование полномочий

Подготовка: не требуется

Область применения: любой босс, делегирующий полномочия

Требуемое время: сначала час, затем — сообразно целям и задачам

Где/когда: когда угодно

В свое время я был менеджером. Я был даже лидером. Я знаю, что делегирование может быть весьма непростым делом. Причина обычно в том, что, делегируя важные вопросы, вы рискуете, полагаясь на чужую компетенцию, а делегируя малозначащие мелочи, ставите исполнителя в невыгодное положение.

Один из способов делегирования важных вопросов, при котором возможно избежать риска, — использовать делегирование, как одну из возможностей тренинга. Во-первых, изучите состояние дел и решите, какие из них

могут обойтись без вашего личного участия. Во-вторых, оцените важность каждого вопроса и попытайтесь найти несколько важных и несколько малозначимых задач, которые вы можете делегировать. Я предлагаю поступить подобным образом потому, что, переадресовав все важные вопросы, вы останетесь наедине с мелочевкой. Наконец, поговорите с тем, кому вы делегируете полномочия.

Чтобы дело было выполнено надлежащим образом, вам следует внятно объяснить причины делегирования и изложить ваши ожидания. Как и в любой ситуации тренинга, задачи должны быть очень четкими и в идеале заключены в жесткие временные рамки.

Ключевое различие между тренингом и делегированием в том, что определение задач жестче при делегировании. Если вы проводите тренинг для персонального развития и ваш подопечный пожелает избрать более легкий путь, то вы, как тренер, можете инициировать более мобилизующий вариант, но окончательное решение остается за учеником. Если же заленится человек, которому вы намерены передать полномочия, то вы просто не можете себе этого позволить — вы откажетесь от делегирования.

Теперь настает время мониторинга результативности по пути к цели и исправления недочетов. Если задачи упорно не получаются, вам придется либо оказать более активное содействие, либо отозвать задание. Подобная форма делегирования вполне пригодна, если же она и не сработает, вам не придется отвечать за чужие промахи.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©©

6.17. Создание надлежащей обстановки

Подготовка: не требуется

Область применения: любая территория, на которой проходит тренинг

Требуемое время: полчаса

Где/когда: когда пожелаете

Работаете ли вы в бизнесе, общественной организации или самостоятельно, окружение, в котором вы действуете, может ощутимо повлиять на вашу результативность.

Идеальной можно назвать спокойную домашнюю обстановку, в которой вы и ваши ученики чувствуют себя раскованно. Данное упражнение предназначено для того, чтобы помочь вам создать такую обстановку.

Во-первых, подумайте и изложите для себя на бумаге, какого рода обстановка наиболее комфортна для вас. Если вопрос кажется вам слишком общим, поразмышляйте над различием между вашим домом и рабочим местом. Какая мебель там и здесь; как она на вас воздействует?

Затем подумайте — какие вокруг вас существуют барьеры? Я имею в виду и физические, и психологические барьеры. Физические представляют собой стойки, столы, стены, двери и перегородки. В качестве психологических могут выступать секретари, которых необходимо миновать, запретительная система или такое окружение, которое явно контрастирует с привычным для ваших учеников. Изложите это на бумаге.

Наконец, подумайте о том, что вы можете изменить. Какие барьеры вы можете устранить — включая физические и психологические? Какую мебель вы можете заменить? Если для тренинга это выглядит как явный перебор, задайтесь вопросом, нужны ли вам

вообще эти барьеры и эта мебель. Может быть, вы почувствуете себя лучше, избавившись от них? Если избавление от них причинит вам неудобства, нельзя ли, оставив их, придавать им в дальнейшем не столь большое значение? И, с другой стороны, можете ли вы изменить свои собственные потребности таким образом, чтобы лучше себя чувствовать с меньшим количеством барьеров?

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©©

6.18. Доверие

Подготовка: не требуется

Область применения: все тренеры

Требуемое время: непрерывно

Где/когда: непрерывно

Я несколько раз упоминал, что доверие — ключ к успешному тренингу. Это утверждение имеет смысл развить и поговорить немного о том, как укрепить доверие.

Тренинг — совместный процесс. Главное в нем то, что тренер задает вопросы и устраивает обсуждения с учениками, а не читает лекции или дает руководящие указания. Чтобы тренинг был эффективен, обе стороны должны хорошо контактировать и доверять друг другу. Ученику нужно верить в чистоту помыслов и компетенцию тренера. Тренеру нужно верить, что ученик поступит так, как с ним договорились, и честно сообщит результат.

Как правило, для установления доверительных отношений должно пройти какое-то время. В определенной мере этот процесс можно ускорить. Элементарный аспект доверия — вера ученика в ваш профессионализм тренера. Понятно, что если вы постоянно извиняетесь за свой малый опыт или сомневаетесь в собственном суждении, вы подрываете доверие к себе. Полезно постоянно помнить, что не нужно давать советов. Если вы умеете задавать вопросы, то, как выяснится, ученик сам себе даст нужный совет. Если вы склонны произносить фразы наподобие: «Значит, вы говорите, что...?» или: «Итак, вы предполагаете, что...?», — значит, вам не нужно сомневаться в своих суждениях, поскольку предполагается, что вы сами являетесь некоторым эталоном и действуете как камертон. Если вам это кажется своего рода уходом от принятия решений, значит, у вас несколько агрессивное понимание роли тренера. Сплошь и рядом (хотя не всегда) тренер — не более чем камертон.

Следующий уровень доверия касается личных моментов. При общении с учениками вам потребуется определить базовые правила, касающиеся конфиденциальности и прочих чувствительных вопросов. В дальнейшем необходимо им неукоснительно следовать. Малейшее отклонение в этих вещах является настоящим предательством оказанного доверия. Стойте на страже. Помимо этого, степень доверия учеников к вам зависит от того, насколько вы в их восприятии заслуживаете это доверие. Никакие методики не помогут вам, если с первого взгляда вы производите впечатление прохиндея и плута.

Персональный тренинг ©©©©
Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©

6.19. Увиливание от работы

Подготовка: упражнение 6.16 «Делегирование полномочий»

Область применения: деятельность любого менеджера

Требуемое время: час или два для первоначального занятия

Где/когда: как только наберетесь смелости

Данное упражнение — продолжение упражнения 6.16, «Делегирование полномочий». Оно проистекает из моей личной убежденности, что наиболее успешные люди — это те, кто постоянно стремится увильнуть от работы. Вы можете не согласиться с этим парадоксальным утверждением. Как можно добиться успеха, не имея работы? На самом деле с теми, кто успешно увиливает от работы, их компании не склонны расставаться, поскольку считают их успешными, а большинство толковых компаний хотят держать при себе успешных людей. Если ваша компания не настолько толкова, захотите ли вы работать с ней? Здесь, пожалуй, будет уместно заметить, что у меня такой подход всегда срабатывал, но я не в ответе за любые потери денег или занятости, вызванные следованием моему совету.

Как и в упражнении на делегирование полномочий, разбейте вашу работу на несколько стадий. Какие из них, по-вашему, могут быть сразу же выполнены другими людьми? Какие из них могут быть выполнены после некото-

рой тренировки? Есть ли среди ваших задач такие, которые больше никто не в состоянии выполнить? Если да, значит, ваше положение очень шатко. Нынешнее состояние, может быть, и стабильно, но вы никогда не смените амплуа или область приложения сил, поскольку не можете передать их кому-то другому. Надо подумать, как исправить положение.

Исходя из того, что нет таких задач, которые не мог бы сделать кто-то другой, вам необходимо разработать план того, как передавать любые свои функции другим. Альтернативный вариант действий — поговорить на эту тему с вашим боссом и поделиться мыслями о том, как вы можете сэкономить определенные расходы фирмы.

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©

6.20. Избавление от негатива

Подготовка: прочтите 6.50, «Положительная визуализация»

Область применения: полоса невезения ученика

Требуемое время: от нескольких минут до нескольких дней

Где/когда: как только дела пошли плохо

У всякого человека в процессе тренинга наступает момент, когда ничего не получается. Все происходит по наихудшему варианту. Это опасный период, поскольку ученик все более склонен сдаться или принять неразум-

ное решение из-за временного затруднения. От вас, как тренера, требуется в такое время задавать очень четкие и определенные вопросы. Возможно даже, вам надо перейти к прямым указаниям.

Начать надо с того, чтобы сосредоточить внимание на предыдущем этапе, когда мир не представлялся столь враждебным и все шло нормально. Попробуйте привести ученика к осознанию того, как он ощущал себя в то время и как чувствует себя сейчас. Попытайтесь сосредоточиться на положительном и использовать это ощущение как опору для движения вперед. Пускай ученики совместно с вами изложат на бумаге свои достижения и обсудят, как они этого добились. Изменились ли с той поры в худшую сторону их восприятие, образ действий и стиль жизни или, может быть, просто сейчас им не везет?

Теперь надо поработать над концепцией успеха. Нет ничего действеннее мечты, в которую верят. Если вы сможете возродить веру подопечных в мечту, это продвинет их еще на шаг к успеху. Дополнительная информация по этой теме дана в упражнении 6.50, «Положительная визуализация».

Наконец, вам, как тренеру, надо будет уяснить — реальны ли текущие задачи? Если ученики не достигают своих целей, это может быть именно тем фактором, который угнетает их в настоящий момент. Здесь может быть и для вас повод подумать — не ваша ли вина в постановке нереальных задач? Если у вас появилась такая мысль, обсудите вопрос с учеником.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©©

6.21. Чрезвычайные ситуации

Подготовка: предчувствие при планировании

Область применения: все ситуации, возможные в процессе тренинга

Требуемое время: постоянно

Где/когда: там, где возникают чрезвычайные ситуации

Тренинг, по большому счету, — это управляемый и планируемый метод работы. В процессе тренинга ставятся задачи, и вы помогаете ученику в их решении, отслеживая этот процесс и задавая вопросы таким образом, чтобы подтолкнуть к выработке более эффективного образа действий. Бывает так, что все планы идут насмарку и надо что-то немедленно предпринимать. У вас может даже не оказаться времени до очередной сессии планирования.

Причины чрезвычайных ситуаций варьируются в зависимости от фирмы, личных качеств вовлеченных в ситуацию людей и занимаемого ими положения. В виде примера можно привести спортивные травмы на тренировке, предложение другой работы вашему ученику или лишение необходимых ресурсов в критический момент.

По самой своей природе подобные ситуации не могут быть запланированы. Вероятность тех или иных событий и реакцию на них трудно, а зачастую невозможно предсказать. Однако некоторые моменты предсказуемы: в самом начале составления планов, при разработке задач, обдумайте — какие ресурсы, в том числе человеческие, необходимы для успеха? Можно ли найти им альтернативу? Как вы сможете ее задействовать и как она может повлиять на решение задачи?

Что касается непредвиденных моментов, то вы должны уметь принимать быстрые решения. Надо расспросить ученика, что он может предпринять для преодоления возникшего препятствия, и обсудить подходящую стратегию и тактику. Помимо этого, да еще пожелания смекалки, трудно дать какой-либо совет. Успехов!

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©©

6.22. Зарождение веры

Подготовка: раздобыть рулон обоев и много цветных карандашей

Область применения: любая ситуация, которую блокирует недостаток веры

Требуемое время: один час

Где/когда: когда угодно

Потребность в тренере может возникнуть по целому ряду причин. Иногда людям необходимо духовное руководство. Иногда им нужен образец для подражания. Иногда людям нужно, чтобы кто-то помог им поверить в себя. Если вы считаете, что имеете дело с этим последним случаем, данное упражнение может оказаться полезным.

Возьмите большущий кусок бумаги. Я, например, использую подклеечную бумагу для обоев, поскольку рулон очень длинный и есть где развернуться. Теперь пусть

ученик толстым цветным карандашом напишет, какие претензии в изучаемой области ему предъявил бы самый въедливый критик. Между пунктами ответа оставляйте побольше места, поскольку вам предстоит на нем много чего написать. Когда ученик сочтет, что список полон, заставьте его напрячь фантазию. Пусть он действительно докопается до самого дна.

Теперь более тонкими карандашами другого цвета пусть он возле каждого критического высказывания напишет, что бы ему сказал самый восторженный почитатель. В чем критик оказался неправ? Какие можно привести смягчающие обстоятельства? Какие достижения в рассматриваемой области компенсируют недостатки? При выполнении этого задания многих приходится всячески подбадривать и подталкивать. Если они не верят в себя, им очень трудно будет представить сам факт наличия у себя почитателя, не говоря уже о его возможных высказываниях.

Наконец, взяв еще один цветной карандаш, пусть ученик напишет возле каждого критического пункта все, что он может сделать для улучшения ситуации. Какого рода тренинг можно предпринять? На что нужно обратить внимание? Какую работу выбрать для совершенствования? И снова может понадобится подтолкнуть ученика, предложив ему варианты, поскольку, обнаружив очевидные решения, он может перейти к реальным действиям.

Теперь вместе прочтите и проанализируйте лежащие перед вами записи. Есть ли среди пунктов такие, которые кажутся непреодолимыми? Если да, нельзя ли их разбить на несколько более легких стадий? Что касается остальных пунктов — какие из них следовало бы интегрировать в программу тренинга? Какие вы пока отложили бы на потом?

Персональный тренинг ©©©©
Командный тренинг ©©
Применимость в бизнесе ©©©©
Ваше развитие ©
Занимательность ©©©

6.23. Темп

Подготовка: не требуется

Область применения: совершенствование учеников

Необходимое время: сколько потребуется

Где/когда: при любой возможности обсуждения с учениками

Прогресс учеников может в значительной степени зависеть от взятого ими темпа. Одна категория хочет получить все и немедленно, сметая препятствия, как бульдозер. Другие норовят все отложить на завтра, которое все никак не наступит.

Иногда вам потребуется остудить пыл учеников. Такое может быть, если они в стремительном движении вперед не успевают усваивать преподаваемый материал либо решают задачи за счет снижения качества, что вы не можете отследить.

В других ситуациях необходимо придать ученикам ускорение: когда их излишняя медлительность мешает делу или если они чересчур концентрируются на мало-значимых вещах.

Для изменения темпа в целом надо выявить перво-причины проблемы и сосредоточиться на этом. Как правило, недостаточно просто указать ученикам на то, что они движутся излишне быстро или медленно. Если они

«срезают углы», обсудите альтернативные методы оценки качества. Если подопечные сосредоточиваются на ненужном, предложите более широкий взгляд на вещи.

Что касается темпа, ученики зачастую сами могут определить корень проблемы. Если им это не удастся, вам придется им помочь. Не стоит предлагать в качестве готового рецепта свое мнение по этому вопросу. Попробуйте прийти к решению сообща.

В крайнем случае будьте готовы к тому, что темп продвижения ваших подопечных может представлять проблему лишь для вас. Если они удовлетворены своими результатами и прогрессом, вам, возможно, лучше просто отойти в сторону.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©

6.24. Налаживание двустороннего процесса

Подготовка: не требуется

Область применения: любая форма отношений при тренинге

Требуемое время: полчаса

Где/когда: в начальной стадии налаживания отношений (или сейчас же, если они не налажены), сначала самостоятельно, затем с учеником

Вы уже, наверное, поняли, что я воспринимаю тренинг как глубоко личностный или, скорее даже, межличностный процесс. Вам, как тренеру, необходимо очень

тесно взаимодействовать с людьми, которых вы обучаете. Но ваша роль не в том, чтобы быть к услугам учеников, как они того пожелают. Тренинг — обоюдный процесс. В этом надо определиться с первых же шагов.

Эффективный способ добиться этого с самого начала — обсудить еще на предварительной встрече с подопечными права и обязанности. Что вы можете предложить как тренер? Чего вы ожидаете от ученика? Аналогичным образом, что могут предложить и чего вправе ожидать ваши подопечные? Неплохо было бы записать это обсуждение и Предоставить копии обеим сторонам. Очевидно, что, когда речь идет о командном тренинге, не должно быть разночтений между отдельными участниками команды.

В качестве подготовительного упражнения можно в письменном виде изложить: что, по вашему мнению, вы можете предложить как тренер? Что вы готовы сделать, а что — не готовы? В какой ответной реакции вы нуждаетесь? Каков минимально необходимый уровень целеустремленности? Конечно, пока у вас в голове не сложилось определенной картины отношений в процессе тренинга, это упражнение будет оставаться теорией. Однако существуют общие принципы, применимые к большинству ситуаций общения в процессе тренинга. Если вы затрудняетесь решить, какие требования предъявить к ученикам, попробуйте зайти с другой стороны. Чего бы вы требовали, будучи учеником? Вообразите любые капризы. Где, с точки зрения тренера, вы установили бы предел этим капризам?

Персональный тренинг ©©©©©

Командный тренинг ©©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.25. Итоговая сессия

Подготовка: понимание того, что вам необходимо узнать от ученика

Область применения: любая ситуация обучения

Требуемое время: полчаса/час для планирования плюс час для беседы

Где/когда: к моменту расставания с учениками

Очень часто при установлении отношений «тренер — ученик» они подразумевают ту или иную специфическую задачу. Ваши приготовления, внимание и действия призваны помочь ученику решить эту задачу. Соответственно, по достижении цели отношения прекращаются, не так ли? Вполне вероятно, но не всегда. Может случиться так, что задача, которую вы помогали решать, — лишь веха долгого пути, прохождению которого вы можете содействовать. Бывает так, что достижение цели породило ощущение некоторой опустошенности, и подопечные были бы рады получить новые указания. Какая бы ситуация ни сложилась, никогда нелишне определить, сделали вы свое дело или еще нет.

Определив начальный план с учеником, включите в него итоговую сессию, завершающую все предыдущие усилия. Позаботьтесь о том, чтобы у вас (и ваших учеников) было достаточно времени обдумать установившиеся отношения и решить, можно ли их с пользой для себя продолжить. Если ученики не стремятся к такой встрече, уговорите их. Если они платят за ваше время — сделайте эту встречу бесплатной, чтобы они пришли.

Планируя встречу, подумайте — что бы вы в нее включили? Какого рода обратную связь вы стремитесь получить от установившейся системы отношений? Что

хотели бы сообщить сами? Здесь существует простое правило: обратная связь должна быть предсказуемой. Таким образом, если вы стремитесь получить обратную связь на вашей встрече, она должна касаться тех областей, которые вы рассматривали в процессе тренинга. В целом, планируйте: что бы вы хотели отсортировать, а что — дать вашим ученикам. Если решено продолжить ваши отношения, назначьте отдельную встречу для их дальнейшего планирования.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©©

6.26. От «зачем/почему?» к «как?»

Подготовка: не требуется

Область применения: взаимоотношения в процессе тренинга

Требуемое время: полчаса на упражнение; в течение всего обучения

Где/когда: до тренинга, затем в процессе тренинга

Для тренинга затвердите, как заклинание: «Сначала — зачем/почему? потом — как?». Первоначальные вопросы и соображения сосредоточиваются на причинах того или иного поведения или деятельности. Почему ученики не реализуют свой потенциал полностью? Почему у них не получается продвижение вперед? Почему, почему... Ваш профессионализм тренера в немалой степени определяется умением заставить ученика задать себе этот

вопрос: «Почему?» Но это лишь первая часть закли-
нания. Следующая задача — инициировать прогресс.

Ответив на вопрос «почему?», следует переходить к
вопросу «как?». Как теперь начать движение? Как его про-
должить? Как преодолеть свои ограничения? И снова не
забывайте, что ваша роль вовсе не в том, чтобы предла-
гать решения. Это «как» нужно извлечь из ученика. Ему,
по всей видимости, легче, чем вам, понять свои возмож-
ности.

Отделяя «почему?» от «как?», вы способствуете тому,
чтобы принятию решений предшествовало наблюдение
и исследование текущего поведения и результативности.
Такой подход предотвращает склонность к шаблонным ре-
шениям.

Упражнение, которое может быть полезным для
подобной мыслительной установки, — анализ имевших-
ся в вашем жизненном опыте отношений «тренер —
ученик». Если вы сами не были тренером, вспомните,
как вы были учеником. Если и такого опыта у вас нет,
вспомните любую ситуацию, когда вы добивались про-
гресса в своем совершенствовании. Окиньте мыслен-
ным взором это время и задайте себе ряд вопросов
«почему?». Почему вы/они не могли добиться прогрес-
са? Почему вы/они устанавливали предел результатив-
ности? Почему, почему, почему?.. Затем проработайте
ситуацию с позиции «как?». Как удалось сдвинуть дело
с мертвой точки? Как изменилась результативность?
Как, как, как?..

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.27. Преодоление беспокойства

Подготовка: не требуется

Область применения: когда вам кажется, что ученик испытывает беспокойство

Требуемое время: один час

Где/когда: сначала — самостоятельно; затем с учеником

Бывают моменты, когда ваш ученик испытывает беспокойство. Причин может быть множество. Некоторые из них связаны с собственно процессом обучения, другие — с объектом обучения.

Если беспокойство связано с тренингом, вам следует обсудить дальнейшие действия и способы преодоления возникшей ситуации, будучи открытым для любых вопросов ученика. Беспокойство, связанное с предметом тренинга, — более сложный случай, поскольку ваши действия определяются конкретной причиной беспокойства. Зачастую эта причина не является очевидной, отражая нечто, о чем ученик даже не догадывается. Я не предлагаю вам заняться психоанализом, однако следует проявить максимум чуткости и при необходимости терпения для выявления сути и причин создавшейся ситуации.

Один из способов — разобраться с собственным беспокойством того или иного рода. Возможно, вы ощущаете нервозность в определенные моменты процесса обучения. Выпишите несколько таких моментов. Теперь взгляните на первый из них и спросите: почему он заставляет вас волноваться? Напишите ответ (ответы). Теперь взгляните на них и, в свою очередь, спросите, в чем здесь причина. Напишите ответы. Продолжайте спрашивать «почему?» до тех пор, пока ответы не покажутся вам тривиальными или бесполезными. Теперь переходите к следу-

ющему предмету беспокойства и так далее. Прodelав все это, внимательно просмотрите записи: не найдете ли вы скрытых страхов, иницирующих ваше беспокойство? Это бывает нелегко, но не прекращайте усилий, поскольку обнаружение первопричин может дать вам ощутимый положительный импульс к их устранению. Если такой метод поможет вам, опробуйте его с вашими учениками.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.28. Обратная связь

Подготовка: не требуется

Область применения: все ситуации обучения

Требуемое время: подготовительные полчаса, затем столько, сколько потребуется

Где/когда: сейчас же

Я уже говорил, что обратная связь должна быть предсказуемой. Сейчас я дам развернутый комментарий к этому замечанию. Следует, во-первых, сказать о том, что в системе отношений тренинга обратная связь — это образ жизни. Обратная связь существует постоянно и работает в обоих направлениях. Она может принимать форму периодических замечаний, продуманных длительных обсуждений или семинаров. Она всегда осуществляется с позиций доверия и даже любви. Ни в коем случае нельзя воспринимать ее, как возможность давления на ученика. Прерываться обратная связь не должна.

Неотъемлемая часть процесса обратной связи — отслеживание состояния дел таким образом, чтобы возникающие затруднения ни вас, ни ученика не заставляли врасплох. Это дает возможность подготовленного вдумчивого обсуждения.

Чтобы подготовиться к обмену информацией, сядьте и письменно изложите вопросы, которые, по вашему мнению, нуждаются в обсуждении. Определите степень важности каждого из них. Для не очень значимых вопросов отметьте, что вы будете затрагивать их в разговорах с учениками время от времени. Что касается важных вопросов, специально отведите в расписании время для их развернутого обсуждения. Отныне так и работайте. Следует обращать внимание на любое затруднение, о котором вам стало известно, и принимать решение о том, как наилучшим образом на него отреагировать. При необходимости выделяйте для этого время в расписании.

Планируя время, не забывайте, что обратная связь бывает двух видов. Один из них нам нравится — это когда нас хвалят. Другому мы не очень рады — когда нам сообщают о наших недочетах. Не смешивайте эти два вида. Если вы даете хороший отзыв после порции критики, подопечный под впечатлением плохого не способен слышать похвалы. Если, сначала похвалив, вы затем критикуете, то похвала обесценивается — ее воспринимают как способ подсластить пилюлю. Как сказал однажды один мой друг: «Все, что перед "но...", — болтовня!»

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.29. Постановка целей и задач

Подготовка: выделите время и место для дискуссии

Область применения: любая ситуация тренинга

Требуемое время: час или более

Где/когда: на первых стадиях тренинга

В следующем разделе мы поговорим о целях, но прежде было бы полезно остановиться на том, как их определять. В идеале цели и задачи должен ставить перед собой сам ученик. Он должен знать, чего хочет достичь и в течение какого времени. Если с этим все в порядке, то процесс постановки целей — всего лишь формальное подтверждение активности ученика. Роль тренера в том, чтобы подсказывать, формировать вызов, задавать вопросы и отмечать достигнутые цели. Бывает, что такая схема действий не срабатывает. Обычно это происходит тогда, когда цели очень сильно занижены по сравнению с тем, чего, по мнению тренера, ученик способен достичь. И перед вами, как тренером, возникает дилемма. Задача, с которой ученик не согласен, хуже, чем бесполезная. Он не будет работать над ее решением, и единственно возможный итог — поражение. Таким образом, важно, чтобы ученик стремился к принятию возложенной на него задачи, даже если, по его мнению, она очень трудна.

Один из методов, применимых для тренера в подобной ситуации, — предлагать краткосрочные напряженные задачи, которые станут для ученика вызовом, но в силу своей краткосрочности, не вызовут чрезмерного напряжения. Скоординированные серии подобных задач могут в результате оформиться в долговременную задачу, которую ученик считал бы невозможной, если бы вы предложили ее сразу и в полном объеме.

При постановке целей и задач убедитесь, что у вас достаточно времени и ничто не отвлечет ни вашего внимания, ни внимания ваших подопечных. Каждая задача должна стать предметом обоюдной договоренности и излагаться в письменном виде. Одна копия остается у вас, а другую вы даете ученику. С этого момента ваша роль — помогать ученику в достижении цели.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.30. Цели

Подготовка: собрать все прежние задачи

Область применения: все ситуации обучения

Требуемое время: полчаса для обзора

Где/когда: когда получится

Цели составляют саму основу тренинга. Они — тот аршин, которым ученик измеряет свою результативность. Иногда их ставить легко, иногда вследствие тех или иных особенностей относительно трудно.

Для достижения большинства целей требуется устанавливать временные рамки. Вы сами увидите, когда это нужно. Некоторые задачи не могут быть жестко ограничены во времени, относясь к таким областям, где предсказать прогресс невозможно. В таких случаях особую важность приобретают изложенные ниже соображения.

Цели должны иметь определенные критерии успешности решения. Вам и ученику следует знать, в чем заключается успех, и уметь его распознавать.

Цели должны мобилизовать. У ученика не должно быть изначальной уверенности, что он справится с задачей. Моя обычная практика — ставить задачи с 50% возможности провалиться.

Цели должны быть достижимы. Это прямо противоречило бы предыдущему высказыванию, если бы не то, что 50%-ный шанс провала допускает также 50% возможности успеха. Меньшее соотношение делает задачу нереалистичной.

Достижение промежуточных целей повышает результативность. Если задачи, которые вы ставите для ученика, не продвигают его вперед, тогда зачем и беспокоиться? Поэтапное изменение — та самая цель, к которой нужно стремиться. В некоторых областях и на некоторых уровнях результативности это недостижимо, однако всегда держите в уме такую возможность.

От целей можно отказываться. Хотя это может показаться негативным подходом, суть такова: едва достигнув цели, тут же отбросить ее, чтобы она не маячила за вами тенью. Если вы ставите реальные достижимые цели, значит, от них можно затем избавиться. В противном случае цели, видимо, были определены неверно. Возможно, вы откажетесь от достигнутой цели, чтобы заменить ее аналогичной, но с более высоким уровнем результативности. Это прекрасно.

Теперь уделите некоторое время обзору последних целей (если в настоящее время у вас имеются ученики) и определите, отвечают ли они перечисленным критериям. Если нет, хорошенько подумайте — почему? Потому ли, что задачи плохи, или по какой-то причине эти правила не всегда применимы? Будьте честны перед собой.

Персональный тренинг ©©©©
Командный тренинг ©©©©
Применимость в бизнесе ©©©©
Ваше развитие ©©©
Занимательность ©©

6.31. Еще поднапрячься...

Подготовка: не требуется

Область применения: особенно тогда, когда ваши подопечные отличаются повышенным разнообразием

Требуемое время: не более получаса

Где/когда: когда угодно

Иногда необходимо довольно ощутимо подтолкнуть ученика. Иногда подопечный в состоянии сам себя подтолкнуть. Будьте осмотрительны, чтобы не угодить в ловушку, в которую попадают не очень хорошие спортивные тренеры: окрики и грубость в адрес учеников. Страх если и повышает результативность, то совсем незначительно и на очень короткое время. Гораздо лучше человек откликается на любовь. Это может показаться прекраснодушием, но именно такой подход зачастую единственно верен. Готовность к дополнительным усилиям требуется и от тренера, и от учеников. Одна из больших трудностей работы тренера в том, что она требует от вас немалого времени, внимания и эмоциональных затрат.

Самоотдача в пользу учеников может отнимать массу сил, и вам нужно установить для себя некоторые пределы.

Возьмите лист бумаги, ручку, сядьте и ответьте на следующие вопросы:

1. Бывает ли так, что вы не готовы иметь дело с учениками? Некоторые тренеры иногда откладывают свои встречи с подопечными. Поступаете вы так или нет, определитесь — каков ваш предел?

2. Может быть, вы не везде готовы иметь дело с учениками?

3. Выделив в расписании время для встреч и обсуждений, готовы ли вы задержаться сверх установленного времени?

4. Готовы ли вы оказать помощь ученикам в вопросах, которые выходят за рамки темы обучения?

Если ответы на эти вопросы выявляют вашу готовность к максимальной самоотдаче, вам надо подумать, есть ли у вас механизм защиты от поглощения жизни работой. Если же ответы на вопросы очень сдержанны — вы обучаете только в предписанное время и в оговоренном месте, — спросите себя, прилагаете ли вы, со своей стороны, должные усилия на благо учеников.

Персональный тренинг ©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©

6.32. «Не могу»

Подготовка: не требуется

Область применения: в момент, когда прогресс ученика стопорится

Требуемое время: по меньшей мере час, но может быть и гораздо больше

Где/когда: во взаимодействии с учеником

В вашей работе рано или поздно наступит момент, когда перед учеником возникнет задача, которую он, по вашему убеждению, может решить, в то время как сам ученик убежден в обратном — что не может. Надо будет его переубедить. Как говаривал Генри Форд: «Вы можете верить в свои способности, можете не верить — в любом случае вы абсолютно правы». Каким же образом переубедить того, кто убежден в своей неспособности что-либо сделать?

Видимо, в качестве первого шага надо будет совместно отыскать первопричину неуверенности. Откуда ученик знает, что у него не получится? Может быть, ему кто-то что-то сказал? Или он сам о себе что-то такое знает? А может быть, причина в мировосприятии или просто в знании реального положения дел? Исследовав причину, вам, наверное, захочется выяснить, какой страх приводит ее в действие. Любая неуверенность в собственных силах произрастает из потаенной тревоги. Ее выявление может способствовать быстрому качественному прогрессу. Ученик боится неудачи? Он опасается успеха? Он боится кого-то разочаровать (включая самого себя или, может быть, даже вас)? В чем причина неуверенности? В тот момент, когда, по вашему мнению, вы нашли причину, часто бывает полезно копнуть глубже, поскольку самая сокровенная тревога обычно приходит на ум первой. Открыв основную причину неуверенности, следует приступить к преодолению ее воздействия. Я нахожу, что наилучший способ для этого — использование положительных установок (см. 6.49 «Положительные установки»). Некоторым кажется, что эти установки — не более, чем благие пожелания, но могу вас уверить на основании личного опыта, что они являются прекрасным средством преодоления неуверенности и скрытой тревоги.

Персональный тренинг ©©©©
Командный тренинг ©©
Применимость в бизнесе ©©©©
Ваше развитие ©
Занимательность ©

6.33. «Если бы только не они...»

Подготовка: не требуется

Область применения: когда чужая деятельность ограничивает ученика

Требуемое время: не один час — а возможно, и не одна неделя

Где/когда: с учеником, как только станет ясна проблема

«Я сделал бы все гораздо лучше, если бы они не...,..., ...» — пропуски заполните по вашему усмотрению. Почти каждый может назвать виновника своих недочетов. Почти каждый может указать на тот или иной аспект своей деятельности и сказать, что он был бы лучше, если бы не препятствия со *стороны* окружающих. Ну и что? На самом деле это не имеет никакого значения. Мир таков, каков он есть, и выбор ваш невелик — принять его таким либо изменить. Что толку хныкать?

Ваши подопечные в какой-то момент обучения могут указать на других, как источник их неудач или барьер на пути дальнейшего совершенствования. Вам потребуется работать с ними, исходя из принципа «прими или измени», чтобы инициировать дальнейший прогресс.

Первый шаг — совместно с учеником выяснить, насколько реален тот предел, который он сам себе устанавливает. Действительно ли его тянет назад поведение дру-

гих или это всего лишь отговорка? Разобравшись с этим, можно подумать над тем, как изменить поведение окружающих, которое влияет на их результативность. Как может ученик повлиять на ситуацию? Достаточно ли будет общения с окружающими? Если нет, какую еще тактику можно использовать? Следующим шагом будет разработка учеником способов изменения собственного поведения, чтобы утратили влияние те факторы, которые препятствуют эффективной деятельности. Можно ли этого добиться, изменив место, способ или время приложения усилий? Не стоит ли проработать какой-либо иной аспект своей деятельности? Заключительная стадия наступает тогда, когда поведение других все еще воздействует на результативность, но невозможно ничего сделать для изменения такого поведения или компенсации его воздействия. На этой стадии надо совместно с подопечным искать способы ужиться с этими препятствиями.

В идеальном мире мы не позволили бы другим препятствовать нашей результативности. В реальном мире это происходит. И принципиальный подход здесь — или согласиться с таким положением вещей или изменить его.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.34. Индивидуальный тренинг

Подготовка: упражнение 6.31 «Еще поднапрячься...»

Область применения: все ситуации индивидуального тренинга

Требуемое время: час или около того

Где/когда: до установления отношений с учениками или сейчас же, в качестве обзорной темы

Есть существенные различия между тренингом отдельных лиц и групп. Тренируя одного человека, надо продумать и быть готовым к целому ряду вещей. Какие у вас отношения? Если никаких личных отношений между вами нет и ученик с самого начала видит в вас лишь тренера, это хорошо, поскольку вам не придется вносить никаких корректив в поведение. Если в настоящее время вы с подопечным коллеги, то для успешного тренинга вам следует ему объяснить, что вы будете строго следовать правилам конфиденциальности. Если вы в данный момент — босс вашего ученика, вы должны несколько уравнивать ваши отношения, что важно для успеха тренинга. Сходным образом (но это труднее) следует поступать, если ученик является вашим боссом. Тогда вам также необходимо установить равенство, по крайней мере, пока имеет место тренинг.

С того момента, как установились отношения (а на это может понадобиться некоторое время), надо будет сформулировать основные правила. Лучше всего это сделать сначала наедине с собой, обдумав, чего вы ожидаете от ваших отношений, после чего обсудить этот вопрос с учеником. В упражнении 6.31 «Еще поднапрячься...» речь шла о времени, которое вы готовы уделить вашим подопечным. Если вы не делали этого упражнения, выполните его сейчас. Кроме того, вам следует подумать над тем, какого рода отношения вы хотите выстраивать с вашим учеником. Насколько он (или они) будет от вас зависеть? К какой степени зависимости ваших подопечных от вас вы готовы? Обычно зависимость, хотя и тешит тренерское самолюбие, крайне пагубно отражается

на развитии ученика. Постарайтесь ее избежать. Уединитесь и обдумайте, как будут выглядеть ваши отношения, после чего согласуйте с учеником основные правила. Если вы регулярно тренируете разных людей, достаточно будет лишь однажды все обдумать (поскольку вряд ли ваши потребности будут изменяться от человека к человеку), но затем обсудить этот вопрос с каждым отдельным учеником.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©

6.35. Долой страхи

Подготовка: не требуется

Область применения: любые отношения при индивидуальном тренинге

Требуемое время: около двух часов

Где/когда: наедине с учеником

Страх коварен. Именно он лежит в основе сдерживающей нас неуверенности в чем-либо. Определить его очень трудно, потому что даже сам ученик, скорее всего, не может распознать причину своих тревог. Но сделать это необходимо, если вы хотите добиться успеха в тренинге.

Попросите ученика перечислить вам, какие его начинания за минувший год принесли разочарования; где, по его мнению, он оказался не на высоте. Такой список полезен. Для его составления стоит уделить не-

обходимое время. Затем вместе с учеником просмотрите список, задавшись вопросом: что именно в действиях ученика привело к неудаче? Пусть ответы на этот вопрос составят еще один список. Теперь выясните, какова роль посторонних людей в этой неудаче? Кто подвел вашего подопечного или воспрепятствовал ему и каким образом? Это будет еще один список. Теперь, имея дело со всеми списками, выясните совместно с учеником систему его взглядов на мир. Как он склонен характеризовать себя, ситуации, в которых он оказывался, влияние окружающих? Эти ответы составят очередной список. Теперь настает заключительный этап, один из самых главных. Вам предстоит исследовать суждения подопечного, чтобы выяснить, какие тревоги могут быть с ними связаны. Ваша задача не в том, чтобы описать ученику его страхи. Он сам должен их для себя открыть. Всячески помогайте ему, но в итоге именно ученик должен быть автором составленного перечня тревог. Полезный способ исследования — спросить, почему ученик считает, что дело обстоит так или иначе, продолжая затем цепочку «почему?» в развитие ответа.

Получив перечень тревог, вы получаете материал для работы. То, как вы будете с ним работать, всецело зависит от вас, от ученика, от ваших с ним отношений, от выявленных тревог и поставленных задач. Я не могу вам дать здесь готовых рецептов. Все зависит от вашего профессионализма и интуиции.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.36. Я знаю, что я знаю

Подготовка: не требуется

Область применения: все ситуации, связанные с тренингом

Требуемое время: один час

Где/когда: когда угодно

Меня всегда забавляло, что многие из выдающихся спортивных тренеров сами не демонстрировали особых успехов в своем виде спорта. Тренеры олимпийских чемпионов вовсе не обязательно в прошлом участвовали в Олимпийских играх. Тренер может обучать нескольким видам спорта, даже если сам он занимался лишь одним. Некоторые из лучших тренеров далеко не блистали в спорте. Откуда же это умение способствовать формированию навыков, которыми, казалось бы, сам не обладаешь? Ответ прост. Тренер не формирует навыки, он их раскрывает. Он силен не спортивным мастерством, а тренерским искусством. Поэтому очевидно, что тренер должен быть искушен в предмете, которому обучает; но ему не нужно быть более искушенным, чем его ученик. Главное, что нужно знать тренеру, — это как наилучшим образом выявить возможности ученика.

Составьте для себя список областей, применимых к текущей ситуации тренинга, в которых ваши знания превосходят знания ученика. Затем выпишите пункты, где знания ученика превосходят ваши. Сделав это, обдумайте характер ваших будущих отношений и то, какие аспекты вашего знания необходимо передать ученику для достижения успеха. Затем обдумайте, какие аспекты знания ученика нужно существенно усилить. Возможны ли на этом пути препятствия? Если да, перечислите их и решите, какие методы избрать для их преодоления.

Если у вас получился длинный список знаний, требующих передачи ученикам и если эти знания тесно увязаны с поставленными задачами, то вам надо серьезно задаться вопросом — действительно ли вы собираетесь осуществлять тренинг? Не лучше ли установить отношения по типу «лектор — слушатель»? С другой стороны, если вам почти нечем поделиться, стоит подумать над тем, как вы собираетесь строить отношения тренинга. Ученикам надо знать, на что они, с вашей стороны, могут рассчитывать, а на что — нет.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.37. Стиль обучения

Подготовка: не требуется

Область применения: главным образом, ситуации индивидуального тренинга

Требуемое время: час, иногда дольше

Где/когда: когда будет удобно вам и вашему ученику

Разные люди по-разному воспринимают информацию, поступающую из окружающего мира. При установлении отношений с учеником очень важным может быть понимание того, к какому стилю обучения он склонен и как этот стиль отличается от вашего.

Проработайте с вашим подопечным следующие вопросы (это упражнение в меньшей степени подходит для командного тренинга, однако вы можете подойти к груп-

пе, как к собранию одиночек). Помните, что ответы не всегда бывают однозначны. Некоторые люди справляются со многими способами подачи информации.

К деятельности какого рода склонны ваши подопечные? Люди с установкой на действие лучше усваивают материал в процессе непосредственного выполнения, нежели заучивания или слушания. Если подобная установка не столь выражена, лучшие результаты даст заучивание.

Каково зрительное и слуховое восприятие учеников? Для некоторых нужен изобразительный ряд, устанавливающий ассоциации с изучаемым материалом, в то время как другим необходимы словесные комментарии. К чему склонны ваши подопечные? К чтению или просмотру видео?

В какое время дня ваши ученики наилучшим образом усваивают информацию? У одних мозг эффективнее всего работает утром, у других днем, у третьих вечером. Вполне может быть и сочетание удобных периодов. Для меня, например, это утро и вечер, в то время как после обеда я не могу плодотворно заниматься деятельностью, требующей умственных усилий.

После того как вы с учеником совместно выяснили его способ восприятия, вам, возможно, потребуется аналогичным образом изучить и свои особенности. Изучите теперь все возможные отличия между вами и вашим подопечным, чтобы понять, как они могут повлиять на вашу совместную работу. Пролодав это, можете приступать к разработке необходимой методики. Не забывайте, что эта информация — не более чем полезный ориентир. Если существуют другие факторы, воздействующие, к примеру, на суточные ритмы вашей работы, не стоит слепо следовать приведенным выше рекомендациям.

Персональный тренинг ©©©©
Командный тренинг ©
Применимость в бизнесе ©©©©
Ваше развитие ©
Занимательность ©©

6.38. Как научиться верить

Подготовка: не требуется

Область применения: когда вам кажется, что ученик застопорился

Требуемое время: один час

Где/когда: когда потребуется

Как известно, вера может горы сдвигать. Но от вас этого не потребуется — надо лишь улучшить результативность учеников. Хотя на самом деле не потребуется даже этого. Просто дайте им инструмент, с помощью которого они смогут улучшить свою результативность. Один из таких могущественных инструментов — вера. Если ваши подопечные верят в себя и свою способность выполнить требуемую задачу, их шансы на успех значительно возрастают. Дайте им веру — и половину пути вы уже прошли.

Хорошо, но как же этого добиться? Все зависит от множества факторов. Во-первых, от того, насколько вы сами уверены в их способностях. Не так-то просто убедить человека в том, в чем вы сами не особенно уверены. Таким образом, первый вопрос — как вам поверить в ваших подопечных? Если в процессе обучения вы видите, как растет результативность ваших учеников, вам легче будет поверить в их способности. Если на пути вашей веры встают другие препятствия, необходимо с ними поработать.

Оцените по 10-балльной шкале следующие показатели. Оценки показывают, насколько они содействуют успехам ученика. Оценка в 1 балл говорит о безнадежном случае, в то время как 10 баллов — показатель того, что в данной области усилий прилагать не нужно.

1. Уровень профессионализма.
2. Установка сознания на самосовершенствование.
3. Стремление к успеху.
4. Время, которым располагает ученик.
5. Вера в вас как в тренера.

Проставив оценки, вы получите более точное представление о том, почему вы не верите в успех ваших подопечных. Следует понять, в чем причина вашего недоверия. Что здесь можно предпринять? Если проблема во времени, как вы можете убедить ученика уделять самосовершенствованию больше времени? Если вопрос в установке сознания, как вы можете создать мотивацию? На этой стадии вы уже не имеете дело с вашей верой в ученика. Речь идет о вашей вере в себя как тренера. Обдумайте необходимую тактику обучения и убедите себя в том, что вы можете эффективно ее использовать в отношении ваших учеников. Теперь убедите в этом их.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©

6.39. Нотации и окрики

Подготовка: не требуется

Область применения: все тренеры

Требуемое время: несколько дней и один час на краткий обзор

Где/когда: как только пожелаете начать

Многим знакома картина: тренер, кричащий в перерыве матча на игроков, чтобы те улучшили свою игру. Тренеру такое поведение, наверное, поможет отвести душу, но зато оно деморализует команду и не приносит положительных результатов. Я знаю, что многие тренеры со мной не согласятся. Я уверен, что, как бы ни складывалась ситуация в ходе тренинга, нотации и окрики на учеников контрпродуктивны. Во что бы то ни стало, избегайте их.

Чтобы выяснить, насколько свойственно вам такое поведение, понаблюдайте за собой в течение некоторого времени.

Сколько времени вы тратите, разговаривая, и сколько — выслушивая? Если большая часть времени не уходит у вас на выслушивание и наблюдение, вас, вероятно, завораживают звуки собственного голоса. Надо несколько умерить такое свое рвение.

Какую часть времени ваша речь звучит на повышенных тонах и какую — спокойно? За исключением тех случаев, когда вам мешают посторонние шумы, вы очень редко должны повышать голос. Единственное исключение, которое мне приходит на ум, — необходимость продемонстрировать равнодушие по отношению к чему-либо. В таком случае ровный тон вредит делу.

Сколько времени вы говорите и сколько времени спрашиваете? Вы должны выявлять возможности самого ученика в области улучшения его результативности. Конечно, из этого правила могут быть исключения, когда вы даете непосредственные указания, однако, на мой взгляд, при этом вы переходите от тренинга к наставничеству.

Ответив самому себе на эти вопросы (в идеале посредством самонаблюдения в течение какого-то времени), можно подумать и о том, в каком стиле вы хотели бы действовать. Ничего плохого не будет и в том, что вы можете не согласиться со мной и придерживаться модели тренинга, которая подразумевает энергичное руководство учениками. Плохо, если вы делаете это бездумно. Поразмыслив же над этим, вы, по крайней мере, обретаете некий ориентир в своих действиях.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©

6.40. Альтернативные цели

Подготовка: не требуется

Область применения: индивидуальный тренинг, особенно относительно удаленных стратегических целей

Требуемое время: два часа

Где/когда: любая спокойная обстановка для работы с учеником

Тренинг, по сути своей, сосредоточен на достижении поставленной цели. Это превращает его в последовательность принимаемых решений. Однако бывают моменты, когда концентрация на определенном решении уведет ученика в такие сферы, где ему не хочется оказаться. Я имею в виду, что вы и ваш ученик держите в уме определенную цель. Цель эта специфична. Причина, по кото-

рой ученик стремится к ней — его желание чего-то достичь, улучшить, изменить или создать. Может наступить момент, когда это «что-то» по той или иной причине становится труднодостижимым. Это не означает, что ученик обречен на поражение, поскольку альтернативная цель может вывести его на тот же или более высокий уровень, что и первоначальная. Обретение качеств, которые дает решение задачи, может иметь исключительную важность при выборе цели.

Совместно с учеником сформулируйте на бумаге цели, необходимые для достижения. Для каждой определите, почему ученик стремится к ее достижению. Почему оно сделает ученика счастливее? Какими качествами оно обогатит ученика? Прodelав описанную работу), сгруппируйте качества и совместно изучите вопрос — что дополнительно можно сделать для их обретения? На данной стадии можете фантазировать, как вам заблагорассудится, поскольку это еще далеко не руководство к действию. Определив ряд возможных достижений, спросите вашего подопечного, какие из них он хотел бы поставить перед собой в качестве своей цели? Таковыми могут оказаться именно те, с которых вы начинали. Важно, что вы изучили альтернативные варианты, отчетливее осознав то, какие качества вы стремитесь обрести. Это позволит впоследствии оценивать принимаемые решения с точки зрения, способствуют ли они обретению желаемых качеств. А может быть, есть альтернатива, которая быстрее приведет к желаемому результату?

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.41. Любовь

Подготовка: не требуется

Область применения: работа любого тренера

Требуемое время: полчаса-час

Где/когда: на ваше усмотрение

Оперировать с понятием любви сложно потому, что это слово у большинства людей вызывает массу эмоционально окрашенных ассоциаций. Другие слова не подходят, потому что ни одно из них не подразумевает ту страсть, которая таится в слове «любовь». Но при чем же здесь любовь? Я полагаю, что она — фундаментальная движущая сила. Все, что мы делаем, проистекает из любви или страха. Философствования на эту тему могут завести нас очень далеко, но я призываю задуматься над вопросами этого упражнения хотя бы с тем, чтобы утвердиться в осознании того, что именно вами движет.

Умеете ли вы любить себя? Не так-то просто ответить на этот вопрос, оставаясь честным перед самим собой. В деле самооценки человеческие существа достигают подлинных высот самообмана. Если вы считаете этот вопрос трудным, давайте разобьем его на более легкие. Во-первых, насколько вы любите свое тело? То ли это тело, о котором вы мечтали? Получаете ли вы от него то, что хотите? До какой степени вы изменили бы его, будь ваша воля? Во-вторых, насколько вы любите свой ум? Какие аспекты своего мыслительного процесса вы изменили бы, если бы могли? Не хотелось бы вам иметь более твердую память? Не хотелось бы вам быть остроумнее? Не хотелось бы вам быстрее думать и реагировать? Наконец, насколько другие любят вас? Внушаете ли вы любовь окружающим? Любое желание изменить в себе что-либо — сигнал нелюбви к себе. Истинная любовь бескорыстна.

Изучив, насколько вы себя любите, задайтесь вопросом — любите ли вы то, чем занимаетесь? Если бы завтра вы выиграли в лотерею и избавились от необходимости работать — вы бы так и поступили? Вы бы изменили характер своей деятельности? Какие стороны вашей жизни вы бы оставили прежними, а какие предпочли бы изменить?

Последний вопрос: любите ли вы тех, кого тренируете? Вопрос довольно каверзный, поскольку любовь очень легко ассоциируется с сексуальностью. Однако возможно искренне любить других без сексуальных отношений. Поразмыслите о ваших отношениях с учениками и спросите себя, в какой мере они основаны на любви.

Завершив это исследование души (что при серьезном отношении может оказаться довольно трудным делом), спросите себя — что бы вы хотели изменить в себе, в своей работе и отношениях с учениками?

Персональный тренинг ©
Командный тренинг ©
Применимость в бизнесе ©
Ваше развитие ©©©©
Занимательность ©

6.42. Разберемся со временем

Подготовка: не требуется

Область применения: когда вы сталкиваетесь с препятствием на пути к цели

Требуемое время: не более часа

Где/когда: как только вам стало ясно, что вы натолкнулись на препятствие

Время — одно из основных измерений, определяющих вашу тренерскую деятельность. Кроме того, это основной ваш инструмент. Никогда не следует недооценивать влияние фактора времени при движении к цели. Во-первых, вам необходим расчет времени. Без установленных сроков задача утрачивает смысл. Во-вторых, форму этого расчета можно варьировать. Задачу, поставленную на длительный срок, легче выполнить, разбив на части, требующие незначительного времени для решения. Длительность и краткость определяются здесь необходимостью оперировать временем при столкновении с потенциальным препятствием в достижении цели.

Столкнувшись с препятствием, вам и вашему ученику было бы полезно рассмотреть следующие вопросы:

1. Насколько важен изначально установленный срок? К какому результату может привести его пересмотр?

2. Насколько интенсивно мы используем время, отпущенное для работы? Нельзя ли наполнить его большей активностью?

3. Как мы используем дополнительные ресурсы? Нельзя ли привлечь больше ресурсов и переломить установленный темп?

4. Насколько рационально мы используем время? Есть ли вещи, которые можно отложить или не делать вообще?

Поразмыслив над этими вопросами, вы увеличите свои возможности помощи подопечным.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©©

6.43. Оценивание

Подготовка: не требуется

Область применения: установившиеся в ходе тренинга отношения

Требуемое время: полчаса на каждого ученика

Где/когда: где угодно

Невозможно переоценить то, насколько важно для ученика видеть собственные успехи. Если же ученик не видит прогресса — это может выбить почву из-под ног. Не чувствуя роста, ученик, безусловно, не сможет развиваться достаточно быстро и качественно. Вот почему я всегда рекомендую разбивать долговременные цели на последовательность кратковременных. Прогресс становится заметнее, а шаги к цели — легче.

Из вышесказанного следует важность критериев оценки. Если вы хотите оценивать результативность, она должна поддаваться измерению. Даже если оценка субъективна, это лучше, чем ничего. Избегайте, однако, субъективности, основанной на ощущениях ученика. В таком случае оценка результативности будет, скорее, отражать его настроение, а это приведет при первой же неудаче к цепной реакции ухудшения.

В качестве упражнения, которое поможет оценить успешность ваших усилий, рассмотрите все задания ваших учеников и задайте себе следующие вопросы.

Насколько объективна оценка результативности? В какой мере к ней примешивается субъективизм и, если это имеет место, от кого он исходит? Напрямую ли связана оценка с успехом? Не забывайте, что определенные показатели могут косвенно выявлять то, что не поддается непосредственному измерению. Например, вы не можете «измерить» моральное состояние

коллектива, но зато располагаете статистикой невыходов по болезни.

Какой временной промежуток необходим ученику, чтобы показать возросшую результативность? Вопрос каверзный, поскольку интервалы должны быть настолько длительными, чтобы можно было заметить прогресс, но не настолько, чтобы исчезла мотивация. Насколько ясно вы представляете, какие недочеты развития ученика свидетельствуют о его скрытом неблагополучии, а какие являются лишь статистическим отклонением от его нормального хода?

Видны ли вам результаты (работаете ли вы рука об руку с учеником?), насколько вы можете положиться на сведения, поступающие от ваших подопечных?

Размышляя над этими вопросами, вы, возможно, спросите себя: какие цели и задачи стоило бы скорректировать, чтобы сделать их более эффективным инструментом мотивации? Если вы решили, что определенные задачи нуждаются в изменении, обсудите это с учеником.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.44. Миссия

Подготовка: не требуется

Область применения: командный тренинг

Требуемое время: несколько часов

Где/когда: как только сможете уделить время

Миссия — краткая формулировка, объясняющая смысл существования команды. Это полезный инструмент в том случае, когда команда сохраняется дольше, чем поставленные вами цели. Если команда существует лишь для достижения определенных целей, тогда сами эти цели и являются миссией. Однако даже при долговременности поставленных целей вы можете счесть, что миссия — излишество. Для формулирования миссии вам необходимо собрать всю команду вместе и уделить несколько часов для выработки и отшлифовки идей. Лучше, если такая встреча будет раскованной и неформальной. Серия вопросов и ответов поможет инициировать процесс обсуждения. На любой вопрос возможно несколько ответов. Чем больше у вас ответов на каждый вопрос, тем больше материала для дальнейшей работы. Вопросы могут быть следующего рода:

— Почему мы образовали команду?

— Чего мы хотим достичь?

— Какие неблагоприятные последствия может вызвать распад нашей команды?

Возможно, вам захочется добавить больше живости и эмоций, подобрав нужные слова применительно к командной деятельности. Я поступал следующим образом: просил людей рассказать об их любимых фильмах и описать те чувства, которые вызывал каждый фильм. Почему для вас это столь значимо? Что вы ощущаете при просмотре? Другой способ состоит в том, что вы просите команду составить коллаж из журнальных иллюстраций. Сначала ученикам надо выбрать картинки, передающие чувства или эмоции, которые ассоциируются с командой, притом в положительном ключе. Когда коллаж составлен, подберите слова, подходящие к его описанию.

Проделав все это, попросите команду использовать вышеуказанные средства (ответы на вопросы и эмоцио-

нальные слова) для описания целей команды — с такими эмоциями и энергией, на какие они только способны. Кристаллизуйте их в лаконичную мотивирующую формулу.

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.45. Мы действуем здесь и сейчас

Подготовка: не требуется

Область применения: отношения в ходе тренинга

Требуемое время: один час

Где/когда: сейчас

Вспомните вчерашний день. Что вы делали? Где вы были? Что вы чувствовали? А теперь спросите себя — где существует «вчера?» Ответ — существует в вашей голове, в виде воспоминания. Теперь подумайте о завтрашнем дне. Какие у вас на этот день планы? С кем вы встречаетесь? Какие у вас будут заботы? Теперь спросите себя — где существует «завтра?» Оно также существует в вашей голове. Даже сейчас, в этот самый момент, вы воспринимаете мир как чувственные впечатления, которые получают ту или иную интерпретацию в вашей голове. Настоящее тоже не более чем мысль. То, что отличает настоящее от прошлого или будущего — это ваша возможность действовать. В данный момент вы можете получить некий импульс. Вы можете сейчас что-либо предпринять. В прошлом вы ничего сделать не можете. Время ушло. Вы ничего не можете делать в будущем. Вы можете строить для него планы,

но в тот момент, когда вы будете действовать, это будущее должно стать настоящим. Настоящее — единственное время, в которое вы можете что-либо сделать.

Тренинг, по самой своей природе, ориентирован в будущее. Вместе с учеником вы планируете его будущие успехи. Единственный способ их реализации — действие в настоящий момент. Это важный момент, который должен усвоить ученик. Если его взор постоянно устремлен в будущее, он упустит рычаги, которыми располагает в настоящий момент. Если он заиклился на имевшейся в прошлом результативности, он упустит возможность будущих изменений, которые определяются тем выбором, который он делает сейчас.

Сделайте небольшое упражнение. Попросите ученика нарисовать график, изображающий время от начала вашей совместной работы до достижения цели. Затем пусть он нарисует на этом графике линию, отражающую необходимую степень его усилий. Потом еще одну линию, отражающую значимость этих усилий на пути к цели. Такой график должен показать, где, по ощущениям ученика, он оказывает влияние на ситуацию. Теперь самое время обсудить природу времени и тот факт, что единственный момент, когда вы можете приложить свои усилия — это непосредственно сейчас. Единственно значимый момент — сейчас. Ученик может планировать свои усилия и значительные события, но это всего лишь умопостроения. Реальность — это то, что мы имеем сейчас. Именно в данный момент и необходимо прикладывать усилия.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.46. Осмысление

Подготовка: упражнение 6.43 «Оценивание»

Область применения: всякий тренинг

Требуемое время: полчаса для планирования

Где/когда: сейчас

Ранее в упражнении 6.43 «Оценивание» мы говорили о важности критериев измерения. Однако самих по себе измерений недостаточно. Вам также необходима постоянная обратная связь, которая придает ускорение любому процессу совершенствования. Видите ли вы ученика ежедневно, раз в неделю или даже тренируете его по телефону, всегда нужно быть в курсе происходящих позитивных изменений. Любая деятельность, предпринятая в направлении к цели, должна быть осмыслена. Каждому шагу надо уделить внимание.

Задумывались ли вы о структуре ваших тренингов? Если нет, попробуйте сделать это сейчас. Существует множество сфер приложения усилий, о которых не следует забывать. Не обязательно составлять некий список или бездумно хвататься то за одно, то за другое. Скорее, они должны быть в уголке вашего сознания.

Каждый тренинг требует значительного внимания и готовности слушать. Это отнюдь не пассивное восприятие. Напротив, вам потребуется очень активно задавать вопросы и участвовать в разговоре. Затем вы должны определенным образом структурировать услышанное и вернуть это ученику таким образом, чтобы направить его внимание к решению поставленной задачи. Вместе с ним вы должны распланировать действия на период до следующей встречи. Если эти встречи также включают в себя действия по дальнейшему совершенствованию (что типично для спортивного тренинга), то общению надо

уделить самое начало встречи, после чего и приступать к работе.

Составьте план вашей следующей встречи с учениками. Подумайте, сколько времени вам понадобится, чтобы уделить всем внимание, и как можно этого добиться.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.47. Тренинг как процесс

Подготовка: не требуется

Область применения: новые отношения, возникающие на тренинге

Требуемое время: полчаса

Где/когда: планируйте сейчас, реализуйте позже

На этой странице я хотел бы коснуться двух вещей. Первое — это восприятие учеником структуры отношений на тренинге, а второе — процесс тренинга. Они тесно связаны.

Итак, по порядку. Ваши новые ученики, по всей вероятности, не имеют опыта участия в тренинге (это замечание не относится к спортсменам). Возможно, они ожидают, что вы будете им что-то преподавать. Зачастую отношение новичков тренинга можно выразить словами: «Скажите мне, что выучить, перед тем как идти дальше?» Ваша задача вовсе не в этом, не идите на поводу у подобных настроений. Почти все, что необходимо усво-

ить ученику, он уже знает. Вы можете снабдить его полезными инструментами или указать направление, но бремя обучения должен нести сам ученик. Это будет идти вразрез с предыдущим опытом вашего подопечного.

Второй пункт, очень тесно связанный с первым, — это то, что если ученик прежде имел обыкновение получать необходимую для развития информацию из внешних источников, у него могут возникнуть трудности, когда источником обучения становится он сам. Он, видимо, будет склонен придавать больше значения наставлениям, исходящим от неких авторитетов, нежели от самого себя. Возможно, вам придется регулярно проговаривать такому подопечному то, что вы слышите от него. Лучший учитель — сам ученик.

Поразмыслите над тактикой, которую вы используете при общении с новым учеником, если он чувствует себя не в своей тарелке при том типе отношений, которые подразумевает тренинг. Что бы вы ему сказали? С какими трудностями вы ожидаете столкнуться? Как вы будете себя вести? Какие трудности предстоят вашему подопечному? Как вы можете ему помочь?

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.48. Планируем тренинг

Подготовка: не требуется

Область применения: главным образом, для начинающих тренеров

Требуемое время: один час (при необходимости исследования — больше)

Где/когда: как только сможете

Если вы читаете эту книгу, намереваясь заняться тренингом, вам, возможно, придется подумать над некоторыми вещами. Даже если вы — опытный тренер и книга для вас лишь играет роль своеобразной разминки, вам может понадобиться ревизия предыдущего опыта.

Тренинг предоставляет обширное поле деятельности. Разные люди в разных обстоятельствах действуют по-разному.

Уделите время рассмотрению следующих вопросов. Первый из них можно сформулировать так: «С глазу на глаз или нет?» Вам, скорее всего, понадобится первоначальная встреча с учениками для составления плана дальнейшей работы, но для некоторых видов тренинга дальнейшее непосредственное общение необязательно. Тренинг может проходить в форме телефонных разговоров, переписки, обмена электронной почтой и общения через Интернет. Какой из этих методов подойдет для запланированного вами тренинга?

Если вы избрали непосредственное общение, следующим вопросом для вас станет место размещения. Где вообще вы собираетесь проводить тренинги — у себя, у ученика или на нейтральной территории? Если у ученика, то, прежде чем приступать, вам следует обеспечить достаточный уровень комфорта и рабочую обстановку. Если занятия будут проходить на нейтральной территории, вам надо будет выбрать и при необходимости оплатить подходящее помещение.

Помимо всего прочего, надо будет подумать об оплате. Если тренингом вы зарабатываете на жизнь, задумайтесь — во что оценить собственный труд. На цену влия-

яет множество факторов. Кто еще, кроме вас, проводит тренинги по этой теме? Сколько он за это берет? Насколько вы опытны в своем деле? Что могут себе позволить ваши клиенты? И самое главное — насколько полезны ваши услуги для клиентов?

Наконец, последний вопрос: откуда появятся ваши клиенты? Как они узнают о вашей деятельности? Как они смогут оценить значимость вашей работы? Почему им стоит искать с вами контакта?

Ответы на эти вопросы помогут вам прояснить для себя содержание и смысл вашей деятельности.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©

6.49. Положительные установки

Подготовка: не требуется

Область применения: любой аспект вашей жизни или жизни вашего ученика

Требуемое время: один час

Где/когда: когда ощутите в этом необходимость

Вашу жизнь создают ваши мысли. Частично они определяют ваше восприятие событий и частично сами события. В этом участвуют три составляющих: мысль, слово и действие. Если, по вашему разумению, нечто имеет место или должно произойти, то вы начинаете об этом говорить, способствуя тем самым проявлению этого «нечто» в вашей жизни. Позитивные установки начи-

наются на словесной стадии упомянутой триады. Это те утверждения относительно вас и окружающего вас мира, которые в творческой триаде изменяют мысли и действия. Таким образом, утверждение «Я есть» (I am) — самое могущественное утверждение во вселенной. Ваши слова: «Я есть» — могут определенным образом действительно изменить вашу бытийность.

Попробуйте выполнить это упражнение и решите — подойдет ли оно вам и вашей работе с учениками?

Вспомните — какое качество вам хотелось бы инициировать или увеличить в вашей жизни? Напишите утверждение, начинающееся словами «Я есть», «у Меня есть», «Я выбираю» или «Я желаю», задействовав в этом утверждении желаемое качество. Снова и снова перепишите это утверждение. По мере написания прислушивайтесь к внутреннему голосу, пытающемуся оспорить это утверждение (а он будет непременно!). Изложите на бумаге то, что говорит этот голос. Теперь напишите утверждение, опровергающее этот голос. Переписывая его раз за разом, вновь прислушайтесь к внутреннему голосу. Продолжайте до тех пор, пока этот процесс окончательно не наскучит вам или вашему внутреннему голосу.

Регулярное повторение этого упражнения будет формировать новые обстоятельства в вашей жизни.

Персональный тренинг ©©©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©

6.50. Положительная визуализация

Подготовка: не требуется

Область применения: множество ситуаций в вашей жизни или жизни ваших учеников

Требуемое время: один час

Где/когда: в приватной обстановке; в любое удобное вам время

Предмет обсуждения столь обширен, что данное упражнение следует рассматривать лишь как подготовительное. Это упражнение — не более, чем одна из разновидностей визуализации, коих намного больше, чем вы в состоянии изучить и плодотворно применять.

Ваше подсознание имеет дело с картиной мира, представленной в виде символов. Знание этого факта может быть весьма полезным при обращении к подсознательному, воздействию на него и, таким образом, преодолении тех ограничений, которые оно на вас накладывает. Помните, что вас ограничивает и что привнесло бы в вашу жизнь преодоление этих ограничений. Многим приходят на ум деньги, другие вспомнят о чем-нибудь ином. Теперь сядьте и расслабьтесь. Для этого установите медленный ритм дыхания и при каждом выдохе представляйте, что вы выдыхаете напряженность. Выдыхая напряженность, прочувствуйте, как расслабляются различные группы мышц в вашем теле. Сосредоточьтесь на какое-то время на этих представлениях. Теперь создайте в уме картину поляны в лесу. На краю этой поляны находится скала с пещерой. За спиной у вас рюкзак, в котором лежат ваши ограничения. Оставив его у входа в пещеру, войдите внутрь. Войдя в пещеру, вы убеждаетесь, что там тепло, уютно и на удивление светло. Где-то впереди вы слышите звук бегущей воды. Пройдя в направлении звука, вы види-

те золотой кубок, из которого переливается кристально чистая жидкость. Эта жидкость — те самые качества, которые вы хотите сделать частью своей жизни. Жидкость, вытекая из кубка, разливается по полу. Вы пьете из кубка и ощущаете, как желаемые вами качества наполняют ваше существо. Чудесным образом жидкость в кубке не убывает и все так же переполняет его. В нем изобилие того, к чему вы стремитесь, и оно всегда в вашем распоряжении. Утолив свою жажду, водрузите кубок на место — вы всегда сможете вновь к нему прийти. Проследуйте из пещеры наружу, на освещенную солнцем поляну, и постепенно вернитесь к реальности из полудремотного состояния.

Подобное выстраивание образов и визуализация могут оказаться чрезвычайно действенными при работе с учениками. Призываю вас попробовать и открыть новые горизонты.

Персональный тренинг ©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©©

6.51. Проблемы, проблемы...

Подготовка: упражнения 6.49 «Положительные установки» и 6.50 «Положительная визуализация»

Область применения: когда у ученика появляются те или иные затруднения

Требуемое время: не менее часа

Где/когда: когда ученик встречается с затруднениями

Все мы знакомы с утверждением: «Любая проблема — это возможность». Многие не торопятся с ним согласиться, считая подобный оптимизм пошлым и неуместным. Тем не менее это утверждение исполнено глубокого смысла и не стоит его с ходу игнорировать. Если вы уверены, что вас одолевают проблемы — тогда вас, действительно, одолевают проблемы. Если вы верите, что в этих проблемах кроются возможности, вы увидите эти возможности. Впрочем, не всегда для этого достаточно повторять, как мантру: «Любая проблема — это возможность». Ваш ученик, встретив непреодолимые, на его взгляд, препятствия, вряд ли будет благодарен вам, если вы вместо помощи будете с туманной улыбочкой отделываться упомянутой фразой. Зато вы узнаете, насколько взбешен может быть ваш подопечный!

Потренируйтесь, если вы этого еще не делали, в выполнении предыдущих двух упражнений: 6.49 «Положительные установки» и 6.50 «Положительная визуализация». Они могут оказаться весьма полезными при встрече со многими проблемами, и вы, возможно, прибегнете к ним в своей тренерской работе.

Возможно, вам потребуется сделать еще кое-что. Сначала попытайтесь выявить источник проблем. В какой мере за них ответственен ученик, в какой мере в этом повинны обстоятельства и в какой — кто-то из посторонних? Выявление первоисточника может подсказать ученику, как избежать или преодолеть ту или иную проблему.

Кроме того, вы можете проработать с учеником творческие методы преодоления затруднений. Подобные методы позволяют подойти к проблеме с неожиданной стороны; к найденным таким образом решениям вы вряд ли смогли бы прийти прямым путем.

И наконец, совместно с учеником разработайте кратковременный план, который будет включать в себя определенные визуализации и установки, с тем чтобы задействовать в прогрессе подопечного его творческий потенциал.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©©

6.52. Напор — Отступление

Подготовка: не требуется ;

Область применения: работа любого тренера

Требуемое время: один час

Где/когда: где угодно, когда угодно

В основе ваших отношений с учениками, я надеюсь, будут лежать взаимное уважение и сотрудничество. Как следствие этого — высокая степень равноправия. Бывают моменты, когда нужно энергично подтолкнуть ученика в процессе тренинга. Бывает, когда во избежание конфликта лучше уступить. Умение подобным образом лавировать граничит с изощренностью. Здесь важна интуиция, а она приходит с опытом. Проработка в уме различных сценариев поможет вам сократить время, необходимое для обретения подобного опыта.

Вспомните, какие конфликты у вас случались с учениками в последнее время. Если в настоящее время вы не проводите тренинги, вспомните какие-нибудь другие ситуации из жизни. Напишите для каждой ситуации

характеристику-памятку, состоящую из одного предложения. Изложите суть конфликта. Теперь оцените по 10-балльной шкале, насколько уважительна причина возникновения конфликта. После этого также по 10-балльной системе оцените важность разрешения конфликта непосредственно на месте и безотлагательно. При выполнении этого упражнения вам понадобится быть честным с самим собой, поскольку большинство из нас оценивает конфликт, исходя из собственной правоты, даже если это противоречит здравому смыслу.

Выполнив данное упражнение, поразмышляйте над ситуациями, в которых вы избежали конфликта. Иногда трудно бывает припомнить такие ситуации, и все же попробуйте вызвать в памяти два-три таких случая. Изложите на бумаге краткую характеристику-памятку, после чего напишите, относительно какого вопроса вы избежали конфронтации. Оцените в баллах ценность этого вопроса в деле развития ученика. Теперь оцените то, сколь успешно был разрешен этот вопрос после ухода от конфронтации.

Это упражнение даст вам хорошую пищу для размышления. Во-первых, вы можете обдумать упомянутые конфликтные ситуации, которые могли бы и не возникнуть — либо вследствие своей малой значимости для ученика, либо благодаря тому, что с ними вполне можно справиться, отложив на некоторое время. Поразмыслите над конфликтами, которых вы избежали. Если они не представляют особой значимости для ученика, то уклонение от них — наилучший образ действий. Если конфликты были разрешены впоследствии, по-видимому, их следовало вообще не допускать. Если же они значимы и требуют разрешения, видимо, следует энергично за них браться.

Персональный тренинг ©©©
Командный тренинг ©©©
Применимость в бизнесе ©©©
Ваше развитие ©©©©
Занимательность ©©

6.53. Практическое воплощение

Подготовка: не требуется

Область применения: для тех, кто намеревается тренировать

Требуемое время: один день

Где/когда: перед тем как приступите к тренерской деятельности

Если вы готовитесь к тренерской деятельности и хотите привлечь клиентов, вам надо хорошо обдумать все связанные с этим действия. Обратите пристальное внимание на сферу вашего тренинга — кто ваши потенциальные ученики? Как они узнают о вашем существовании? А когда узнают — как вы убедите их, что ваш тренинг представляет для них ценность? Как вы намереваетесь продолжать дело, работая с уже имеющимися клиентами?

Это типичные вопросы, встающие перед малой фирмой или отдельным предпринимателем, и вы, вступив на этот путь, никуда от них не денетесь. Составление бизнес-плана — ваша первая забота. Продумайте то, как вы будете зарабатывать деньги. Сколько люди будут готовы вам заплатить? Ключевой фактор — бремя конкуренции. Здесь существуют определенные тонкости. Имеет ли вообще место конкуренция? Предлагают ли конкуренты то же самое, что и вы? Совпадает ли их

сфера приложения сил с вашей? Аналогичен ли их опыт вашему? В устанавливаемой вами цене вашей услуги должны быть отражены ответы на эти вопросы. Далее — сколько клиентов вы намереваетесь иметь и сколько в результате заработать денег? При планировании вы можете исходить из двух вариантов развития — оптимистического и пессимистического. Затем приступайте к рассмотрению первоначальных расходов и всех последующих затрат. Какой маркетинг вы собираетесь проводить и во сколько он вам обойдется? Намереваетесь ли вы арендовать помещение? Какие еще могут быть затраты? Рассмотрев все эти вопросы, вы можете составить приблизительную расходную смету. Не слишком нагружайте голову мыслями о прибыли. Сосредоточьтесь больше на бухгалтерских расчетах. Начните с тех сумм, которые вы вкладываете в развитие бизнеса, а затем из месяца в месяц планируйте свои расходы и заработки. Все, что связано с финансовым потоком, исключительно значимо для вас. Проработайте вопросы получения денег (предложить определенные процедуры оплаты или сразу же брать наличными?) и осуществления платежей (какие счета следует оплачивать сразу же, а какие с отсрочкой — а может быть, есть такие, которые надо оплачивать заранее?), и вы сможете более аккуратно отслеживать движение денежной массы.

Наконец, сосредоточьтесь на маркетинге. Будет ли у вас реклама и как она будет выглядеть? Собираетесь ли вы выпускать рекламные проспекты или давать объявления? Где? Какую информацию они будут нести? Приобретя клиентов, какую систему вы используете для наблюдения за ними, их целями и прогрессом? Ответив на эти вопросы, вы повысите шансы порадовать финансовой отчетностью вашего бухгалтера.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.54. Быстрые результаты

Подготовка: не требуется

Область применения: когда ученику нужны быстрые результаты

Требуемое время: один-два часа вместе с учеником

Где/когда: как только сможете

Среди ваших учеников встретятся такие, которые согласятся с вами в том, что касается их возможностей и необходимого времени, и все же захотят незамедлительных результатов. В вашем арсенале есть средства, позволяющие добиваться быстрых результатов. И, что еще важнее, средства, ориентирующие ученика на более реалистичные временные рамки.

Если вы не против форсирования и стремления к быстрой отдаче, вам надо совместно с учеником обсудить распределение времени. Как правило, способ более быстрого продвижения в большинстве случаев состоит в том, чтобы значительную часть тренинга уделять развитию профессиональных навыков у подопечных. Если ученик хочет и может так работать, можно приступить к составлению соответствующего плана. Другой важный фактор, требующий внимания к себе, — вероятность того, что такой план интенсифицирует вашу занятость, поскольку достижение целей будет происходить быстрее.

Если вы чувствуете, что форсировать не стоит, обсудите с учеником, для чего ему нужны немедленные результаты. Возможно, ваш подопечный установил себе некий крайний срок, от которого не может отступить. Почему так важен этот срок? Насколько эта значимость реальна, а насколько воображаема? Разобравшись с прессингом, который придумывают себе ученики, можно помочь от него освободиться.

Не следует бросаться в крайности — безоговорочно соглашаться с жесткими сроками или напрочь отвергать их. Не забывайте, что в помощи нуждаются ваши подопечные, а не вы. Это их задачи, а не ваши. Работайте с ними, развивайте их, будьте с ними честны, если видите их заблуждения, но, в конце концов, — они вольны распоряжаться своей жизнью так, как считают нужным.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©©

6.55. Нежелание совершенствоваться

Подготовка: упражнение 6.49 «Положительные установки»

Область применения: любой ученик, не проявляющий должного рвения

Требуемое время: один-два часа

Где/когда: когда угодно и где угодно

Противоположностью ученикам, стремящимся к немедленным результатам, выступают те, кто, судя по их

поведению, вовсе не собирается совершенствоваться. Временами может даже показаться, что они счастливы неизменно пребывать в своем нынешнем состоянии, хотя и декларируют готовность к переменам.

В первую очередь важно отметить, что подобная позиция может показаться упрямым невежеством, но, как правило, это не так. Зачастую дело обстоит таким образом, что люди, с виду не желающие совершенствоваться, на самом деле не способны поверить в свою способность к совершенствованию. Они были бы счастливы измениться. Они с удовольствием совершенствовались бы, но в глубине души им кажется, что им «следует знать свой шесток» и большего им не добиться. Они ошибаются. Вам следует показать им, что они ошибаются, повысить их самооценку, низкий уровень которой и приводит к остановке в развитии.

Полезным в данной ситуации упражнением будет выявление причины такой самооценки. Вспомним упражнение 6.49 «Положительные установки». Вы должны суметь преподать ученику это упражнение, прежде чем приступать к дальнейшим действиям.

Пусть ученик оглянется на свою предыдущую жизнь и вспомнит — настолько отчетливо, насколько это возможно — любую ситуацию, когда он слышал в свой адрес обвинения в том, что он плохой, что он не сможет то-то и то-то. Даже похвала может превратиться в тормоз. Например, фраза, наподобие: «Ты такой умница, ты всегда будешь лучшим в классе», превращается в стопор, как только вы перестаете в чем-то быть лучшим. Попросите теперь ученика составить список подобных утверждений. Пускай затем он выберет из них то, которое, на его взгляд, сильно на него повлияло. Надо написать письмо (без намерения его отправить) тому, кто сделал это утверждение.

Наконец, ученик должен создать определенные положительные утверждения, оспаривающие те барьеры, которые он в себе ощущает.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©©

6.56. Образцы для подражания

Подготовка: не требуется

Область применения: все ситуации тренинга

Требуемое время: полчаса-час

Где/когда: вместе с учеником, как часть регулярного учебного процесса

Важнейший инструмент в вашей деятельности тренера — помощь ученику в отыскании образцов для подражания, которые помогут в формировании требуемых навыков. Этими образцами не обязательно должны быть люди, которых ученики знают или с которыми они взаимодействуют. Однако обязательное условие — они должны быть доступны для наблюдения. Это значит, что ученик должен быть в состоянии видеть и анализировать их деятельность, чтобы быть в состоянии извлекать из нее уроки.

В том случае, если тренинг проводится в сфере, имеющей публичный характер — скажем, в спорте, театре, в любых общественных выступлениях, — наблюдение не составляет труда. Более того, легко найти и образец для подражания. Когда область приложения тренинга име-

ет более приватный характер — скажем, большинство видов бизнеса, — вам надо задействовать свои разнообразные контакты. В таком случае вам придется либо свести вместе ученика и образец для подражания, либо определенным образом транслировать ученику свои наблюдения. Кроме того, ваши подопечные могут знать кого-то, кто вызывает у них восхищение и чьего уровня результативности они еще не достигли. В таком случае им следует взять этот пример в качестве образца, а вам понадобится найти способы оценки их результативности, что позволит формировать вызов и мобилизовать ваших подопечных.

Полезным источником образцов для подражания в бизнесе могут стать книги. С 1980-х годов возросло количество деловых автобиографий и разборов конкретных ситуаций. Они предоставляют хорошую возможность ознакомления с чужими методами работы. Но не стоит забывать, что на чужой совет надо иметь свой ум. Кто бы ни был автором книги, ему не избежать той или иной степени субъективности. Скорее всего, придется столкнуться с некоторой тенденциозностью изложения. Впрочем, все это не отменяет полезности подобной литературы.

Обсудите с вашим учеником все, что касается образцов для подражания. Выясните, есть ли таковые на примете у вашего подопечного. В свою очередь, поделитесь имеющимися у вас соображениями на этот счет. Если вам удалось найти образец, который импонирует ученику и отвечает вашим задачам, следует обсудить возможности того, чтобы ученик поближе с ним познакомился, лучше о нем узнал и смог извлечь для себя полезные уроки.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©©

6.57. Поделитесь тем, что знаете

Подготовка: не требуется

Область применения: тот случай, когда вы компетентны в той области, в которой тренируете

Требуемое время: около часа для планирования

Где/когда: на ранней стадии тренинга

До сих пор я всячески подчеркивал, что тренинг состоит не в том, чтобы поделиться своими знаниями с учеником, но в том, чтобы выявить знания самого ученика. И все же бывают моменты, когда вы можете знать нечто полезное для ученика, что может помочь в его развитии. Было бы абсурдом держать знания при себе для «чистоты» тренинга. Просто большинство людей склонны излагать свои знания, вместо того чтобы извлекать их из ученика. Не стоит бросаться в крайности.

Если вы владеете информацией, которая представляет потенциальную пользу для ученика, подумайте — как и когда лучше всего ею поделиться. Едва ли стоит это делать в самом начале тренировочного процесса. Важно, чтобы первоначальный прогресс основывался на том, что ученик знает сам. Ваша компетентность подождет. Таким образом, следует заранее знать момент, когда делиться своими знаниями.

Другая забота — как наилучшим образом поделиться своим знанием? Насколько оно доступно в литературных источниках? Если имеются хорошие книги в той области, в которой вы проводите тренинг, то указание на эти

источники поможет развитию учеников без того, чтобы вы входили в роль учителя. Как насчет курсов, семинаров и прочих форм обучения; можете ли вы что-нибудь порекомендовать? Можно, кроме того, порекомендовать кого-либо в качестве учителя для ваших подопечных. В конце концов, есть еще непосредственно вы в качестве учителя.

И снова я подчеркиваю необходимость воздержаться от учительствования и придерживаться тренинга. Как я уже говорил, небольшая порция наставлений может быть очень кстати, но прежде чем их давать, хорошенько подумайте.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©

Занимательность ©©©

6.58 Медленный прогресс

Подготовка: упражнение 6.55 «Нежелание совершенствоваться»

Область применения: когда прогресс идет медленнее, чем запланировано

Требуемое время: один-два часа

Где/когда: наедине с учеником

Ранее в упражнении 6.55 «Нежелание совершенствоваться» мы обсуждали ситуацию, когда ученик устанавливает себе некий предел и это тормозит его совершенствование. Замедление прогресса может происходить и вследствие других причин. Данное

упражнение ставит целью определение причин торможения в качестве первого шага к его преодолению. Лучше всего эти вопросы выяснять вместе с учеником, хотя с некоторыми вы можете справиться и самостоятельно.

Первое, на что следует обратить внимание, — не слишком ли вы с учеником были оптимистичны, определяя первоначальные задачи. Оценивая ожидавшийся вами прогресс, согласны ли вы теперь с его обоснованностью? Если бы вы сейчас проводили аналогичный тренинг, не изменили бы вы свои ожидания? Если у вас подобные вопросы вызывают какие-нибудь сомнения, повторите процесс постановки задач и разработайте новый их набор, как если бы вы начинали все с нуля.

Далее — нет ли внешних факторов, замедляющих продвижение? Способен ли ваш ученик должным образом действовать и развиваться, когда вас нет рядом? Располагает ли он необходимыми ресурсами?

Теперь оба обратите внимание на ученика. Сохранил ли он целеустремленность, которой обладал на старте? Работает ли он с той интенсивностью, на которую был настроен с самого начала? Располагает ли он необходимым временем?

Наконец, изучите сложившиеся у вас в процессе тренинга отношения. Хорошо ли идет ваша совместная работа? Не случается ли так, что вы препятствуете прогрессу учеников? Такое бывает труднее всего установить, поскольку установившаяся система отношений, возможно, хорошо выявляет результативность учеников, упуская из виду вашу собственную.

Исследовав все перечисленные вопросы, изложите выводы в письменном виде и решите, что нуждается в изменении. Это могут быть поставленные цели либо отдельные методы их достижения. Какие бы изменения вы

ни решили осуществить, надо вновь определиться со стратегией, пересмотреть те или иные цели, изменить при необходимости план действий и выработать новые методики. А возможно, вам придется расстаться с намерением продолжать свою тренерскую деятельность.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.59. Остановиться и подумать

Подготовка: не требуется

Область применения: тренинг и не только

Требуемое время: один-два часа

Где/когда: каждые пару месяцев

Данное упражнение не является специфически тренинговым. Оно применимо к любой области жизни, когда мы оказываемся словно во власти конвейера, увлекающего нас вперед. Если вы уже вошли в колею тренинга, ваше положение может напоминать подобную ситуацию, даже если вам так не кажется.

Ваш персональный план работы должен предусматривать каждые пару месяцев взгляд на себя со стороны. Сюда входит рассмотрение текущей деятельности, ее эффективности и то, приносит ли она вам удовлетворение и азарт.

Уединитесь с листом бумаги, ручкой, чашкой чая или кофе и достаточным запасом времени. Перечислите теперь все составляющие вашей текущей деятельности,

которые вы любите делать. Этот список относится не только к работе — вся ваша жизнь должна стать предметом рассмотрения. Теперь выпишите все, что является для вас обременительным. То, что, по вашему мнению, вы вынуждены делать. Теперь возьмите первый список и снабдите каждый пункт комментарием: «Я выбираю [соответствующий пункт] потому, что...», после чего напишите, почему вы предпочитаете делать именно это. Постарайтесь давать максимально развернутые ответы. Теперь возьмите второй список и снабдите каждый его пункт следующим комментарием: «Мне приходится делать [соответствующий пункт], а иначе...» Объясняя это «иначе», также давайте максимально развернутые ответы.

Проработайте таким образом все пункты и со всей объективностью, на какую вы способны, проставьте возле каждого буквы В, Н или знак вопроса. В — если утверждение абсолютно верно, Н — если оно неверно или верно лишь отчасти. Вопросительный знак ставьте в тех случаях, когда вы затрудняетесь с определением. Теперь все утверждения с буквой Н перепишите таким образом, чтобы они отражали истинное положение вещей.

Цель данной работы — снабдить вас инструментарием для оценки своих жизненных ситуаций и обращения к тем из них, которые вы пожелали бы изменить. Для дальнейшей работы воспользуйтесь такими средствами изменения, как упражнение 6.49 «Положительные установки» и 6.50 «Положительная визуализация».

Персональный тренинг ©
Командный тренинг ©
Применимость в бизнесе ©
Ваше развитие ©©©©
Занимательность ©©

6.60. Стратегия

Подготовка: не требуется

Область применения: все ситуации тренинга

Требуемое время: несколько часов

Где/когда: с учеником, перед началом тренинга

Когда вы кого-то тренируете — даже и работая лишь на себя, — полезно умение разрабатывать стратегию. Сложность определения в том, что слово «стратегия» может нести любой смысл, которым вы его наделите. Его значение к тому же может изменяться в зависимости от ситуации тренинга.

Первое, о чем нужно задуматься при составлении стратегии, — какими сроками вы оперируете. Если для работы с учеником у вас в запасе пять лет, ваши подходы к стратегии будут очень отличаться от тех, которые вы имели бы для нескольких месяцев. Общую длительность работы полезно разделить на несколько коротких интервалов. Я считаю, что подходящим количеством будет от 5 до 10 интервалов. Ближайшие к вам по времени интервалы должны быть короче, возрастая по мере удаления. Например, работая над пятилетним промежутком, можно рассматривать последние года два как один интервал, второй и третий год — как два отдельных интервала, второе полугодие первого года — как еще один интервал, а первое полугодие разбить на месячные интервалы. Это позволит вам лучше сфокусировать внимание на целях.

Важно отметить, что стратегию лучше всего разрабатывать в обратном хронологическом порядке. Порядок такой: сначала обдумываете, где вы собираетесь очутиться в самом конце работы, после чего идете в обратном направлении — для достижения

такой-то цели на последней стадии я должен достичь того-то на предпоследней и т. д. Я не могу с точностью сказать, почему такой способ лучше. Опробовав оба из возможных, я обнаружил, что обдумывание стратегии в прямом хронологическом порядке порождает сухой «бухгалтерский» подход, в то время как обратное движение способствует творческому мышлению и укрепляет веру.

Какое резюме вы составите после разработки стратегии — решать вам с учеником. Я настоятельно рекомендую делать записи. Помните, что они дадут вам пишу для дальнейших размышлений. Я склонен к тому, чтобы записывать исходные данные: цель работы, кого это касается, что нас к ней побуждает и т. д. После этого я перехожу к описанию конечной задачи и разъяснению ее важности. Наконец, я распределяю временные интервалы, устанавливаю для каждого конкретные задачи и пути их решения. Прodelав все это, не упускайте из виду, что вы (так же, как и ученик) можете впоследствии передумать. Данный документ — план местности, а не руководство к действию.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©

Занимательность ©©

6.61. Наставничество против тренинга

Подготовка: не требуется

Область применения: все тренеры

Требуемое время: совсем немного

Где/когда: когда угодно

Я должен сделать одно признание. Иногда я прибегаю к наставлениям. В общем-то, я и сейчас этим занят. Данная книга тянет воз наставлений, а не тренинга. Бывают моменты, когда без наставлений в процессе тренинга не обойтись. Я уже говорил, что прибегать к ним надо лишь в крайнем случае. Подчеркну еще раз, что причина в том, что большинство из нас гораздо более склонны к роли наставника, нежели тренера. Нам кажется, что лучший способ повысить чью-либо компетенцию — продемонстрировать собственную. Пример Дуга Бливинса (*Doug Blevins*), тренера *Miami Dolphins*, должен развеять иллюзию, что тренеру обязательно нужно блестяще владеть навыком, которому он учит. Дуг учит игроков *Dolphins* бить по воротам. Он, без сомнения, выдающийся тренер. Примечательно здесь то, что Дуг не только никогда не бил по воротам — он никогда в своей жизни не передвигался самостоятельно. Дуг — инвалид-колясочник. Выдающихся успехов он достиг благодаря мастерству тренера и способности вникать в сущность малейших движений, совершаемых игроками. Дело вовсе не в его умении бить по мячу.

Не сомневаюсь, однако, что временами Дуг прибегает к помощи наставлений. По-видимому, он анализирует с игроками их действия, ставит задачи по улучшению результативности и рьяно работает над их прогрессом. Время от времени он, должно быть, объясняет, что удар ногой под таким-то углом эффективнее, чем под таким-то. Он знает, что с игроками надо поделиться той или иной информацией. Но суть тренинга в том, что такие ситуации представляют собой исключения, а не правило. Дуг по преимуществу тренирует и достаточно редко наставляет.

Вызовите в памяти недавние эпизоды своей тренерской деятельности: в какой пропорции вы уделяли время наставлениям и в какой — тренингу? Если на

первое вы потратили больше нескольких процентов времени — это уже слишком много.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©

6.62. Командный тренинг

Подготовка: не требуется

Область применения: любой командный тренинг

Требуемое время: совсем немного

Ifte/когда: когда угодно

В упражнении 6.34 «Индивидуальный тренинг» я попытался изложить некоторые мои соображения относительно индивидуального тренинга. На другом краю спектра вашего тренинга находится команда. Почти все упражнения этой книги применимы к командному тренингу, поэтому нет особой нужды в четком разграничении. И все же некоторые моменты следует отметить.

Во-первых, речь идет о предпочтениях. Следует быть крайне внимательным, чтобы не давать повода заподозрить вас в выделении «любимчиков» среди учеников. Все мы можем припомнить ужасных спортивных тренеров (как правило, школьных учителей физкультуры), которые адресовали все свои усилия и похвалы «звездам», гораздо меньшее внимание уделяя другим игрокам команды. Поступать подобным образом — значит забывать, что выигрывает вся команда, а не отдельные игроки. Если бы такие тренеры

поразмыслили над тем, что они делают, они бы поняли, что им следует либо научиться тренировать команду, либо игнорировать всех, кроме «звезд», и выводить на поле всего пару-тройку игроков. Такое предположение — явный нонсенс, но он является логическим доведением до конца линии на предпочтение «любимчиков». У вас должны быть устойчивые отношения с каждым игроком команды, а не только с немногими избранными.

Далее — должно иметь место распределение усилий между работой со всей командой и развитием индивидуальностей. Да, выигрывает команда, а не одиночки, но команда состоит из отдельных личностей. Повышение уровня индивидуумов повышает уровень всей команды. Однако команда не возникает в результате простого сложения отдельных ее элементов. Хорошая команда всегда достигнет большего, чем эта же группа людей, механически сведенных вместе. По крайней мере половина вашего времени должна быть посвящена работе с индивидуумами в рамках команды, а другая половина — развитию общего уровня командной результативности.

Наконец, должна быть установка на победу. Воспитание команды, которая выполняет и превышает все возможные задачи, возможно тогда, когда вы убедите ее в своей несокрушимости. Общими усилиями команда может творить чудеса. Надо только дать ей шанс.

Если вы тренируете команду, проверьте себя по трем перечисленным пунктам. Как развивается ситуация в вашем случае?

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©

6.63. Будущее — неизвестная страна

Подготовка: не требуется

Область применения: все тренеры

Требуемое время: один-два дня

Где/когда: где угодно

Взглянем еще раз на природу времени. Как я уже говорил, единственный момент времени, на который вы можете воздействовать — это сейчас. Вы не можете ничего поделаться с прошлым и будущее можете лишь планировать. Вопрос в соблюдении равновесия. Излишнее внимание к будущему порождает беспокойство. Тем не менее будущему следует уделять внимание, чтобы составлять и претворять в жизнь планы. Надо обеспечить две вещи. Во-первых, чтобы большая часть вашего внимания принадлежала настоящему и, во-вторых, чтобы ваше внимание было однонаправленным с вниманием ученика. Несовпадение ваших подходов может вызвать путаницу.

Для следования первой части указания предназначено упражнение, которое может вызвать трудности, поскольку от вас потребуется, не нарушая привычного течения жизни, сосредоточиться на мыслительном процессе. Результаты могут оказаться интересными. В течение следующего дня — а если сможете, то двух дней — обратите внимание, где находятся ваши мысли. Вы думаете о том, что происходит в настоящий момент? О том, чему предстоит случиться? О том, что уже произошло? Носите с собой блокнот и с интервалом примерно в час записывайте, какому времени принадлежат ваши мысли.

Само по себе выполнение этого упражнения принесет определенный результат, поскольку осознание мыслительной деятельности изменяет ее. И не стоит особо беспокоиться — это не научный эксперимент, и

большая точность здесь не требуется. Спустя один-два дня подведите итоги. Кроме того, обратите внимание на количество свободного времени. Если вы человек, подобный мне, то окажется, что когда вы основательно заняты, то ваши мысли преимущественно сосредоточены на настоящем. Когда вы испытываете стресс, ваши мысли устремляются в будущее, а в моменты свободного времяпрепровождения или хандры ваш взор устремляется в прошлое.

Персональный тренинг ©
Командный тренинг ©
Применимость в бизнесе ©
Ваше развитие ©©©©
Занимательность ©©©

6.64. Прошлое — неизвестная страна

Подготовка: выполните упражнение 6.63 «Будущее — неизвестная страна»

Область применения: отношения в процессе тренинга

Требуемое время: пять минут плюс еще некоторое время для обсуждения

Где/когда: везде, где сможете встретиться с учеником

И еще один, последний, взгляд на время. Повторю в который раз: единственный момент, когда вы можете что-либо предпринять, — это настоящее. На прошлое повлиять невозможно, а будущее лишь в проектах. Привязанность к прошлому порождает инерцию и неспособность двигаться вперед — тем не менее прошлому надо уделять внимание, чтобы извлекать из него уроки.

И, опять же, соблюдайте равновесие. В предыдущем упражнении я говорил, что надо обеспечить две вещи. Во-первых, основное внимание уделять настоящему и, во-вторых, гармонизировать внимание ваше и вашего ученика. Выполните упражнение 6.63 «Будущее — неизвестная страна», которое направлено на выполнение первой части рекомендации, после чего переходите к данному упражнению, нацеленному на выполнение второй части.

Вам и вашему ученику надо взять по листу бумаги и нарисовать три окружности, символизирующие прошлое, настоящее и будущее. Каждый из вас не должен видеть чужой лист. Окружности могут быть любого размера; относительные их размеры символизируют относительную важность каждой из этих категорий для вашего сознания. Располагать на листе их можно как угодно; взаимное расположение выражает взаимоотношения этих категорий.

Проделав это, сравните результаты. Какое сходство обнаруживается в относительных размерах, расположении и взаимоотношениях ваших окружностей? Каковы отличия? Можно ли по этим сходствам и отличиям судить о соотносимости ваших понятий о времени? Можно ли, исходя из этой информации, узнать что-либо новое о ваших отношениях? На эти вопросы нет верных или неверных ответов. К какому бы выводу вы ни пришли, для вас он будет верен. Подобным образом ни к чему вам пытаться изменить восприятие времени вашим учеником или вами. Это упражнение призвано помочь пониманию, а не сводить все к единому знаменателю.

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©

6.65. Ленивый тренер

Подготовка: не требуется

Область применения: любой, кто не хочет становиться тренером

Требуемое время: пара часов

Где/когда: сейчас

Данную книгу я писал, исходя из предположения, что вы стремитесь быть тренером и для вас это важно. А что, если эта роль вам навязана обстоятельствами и мою книгу вы читаете, чтобы попытаться понять — куда это вас занесло? В таком случае первый мой совет — не беритесь! Не то чтобы я отговаривал вас от профессии тренера. Я ее люблю, и она воздействует на другие стороны моей жизни. Я хочу сказать, что не стоит начинать тренерскую деятельность, пока вы не поймете, чем вам предстоит заниматься, и не убедитесь, что это именно то, что вам нужно.

Не спорю — бывают ситуации, когда у вас нет выбора (или когда альтернатива представляется совершенно неприемлемой). Возможно, ваш босс решил, что вы будете тренером, а в силу особенностей его характера спорить с ним невозможно. В таком случае у меня сразу же возникает вопрос: почему вы еще не ушли с этой работы? — однако это тема для другого разговора.

Если вы намерены осваивать профессию, вам надо позабыть о своем нежелании и инертности. Как и в лю-

бом деле, успех к вам придет, если вы будете работать с радостью, энергией и любовью. Будьте тренером. Будьте великолепным тренером. Но делайте это с охотой. Как этого достичь? Думаю, для вас не станет неожиданным мой совет стать тренером самому себе.

Выполните упражнение 6.50 «Положительная визуализация», создав визуализацию успешного дня своей тренерской деятельности. Дня, когда вы «в ударе», работаете компетентно, эффективно и талантливо. В дополнение к этому можете создать визуализацию, в которой, в символической форме представив свое нежелание и неохоту, затем разрушаете их.

Наконец, напишите установки (6.49 «Положительные установки»), которые характеризуют вас как тренера мирового класса. Прислушайтесь к внутреннему голосу, который возражает против этих установок и, в свою очередь, напишите установки, опровергающие этот голос. Можете приступать к работе!

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©

Применимость в бизнесе ©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©

6.66. Использование алгоритма ADAPT

Подготовка: прочтите Главу 4 «Алгоритм тренинга»

Область применения: все тренеры

Требуемое время: полчаса для проверки

Где/когда: когда угодно

Вспомним для начала алгоритм ADAPT:

A — оцени (assess) текущую результативность

D — разработай (develop) план

A — действуй (act) согласно плану

P — отслеживай прогресс (progress)

T — обсуди (tell) и задай вопросы

Вопросы, которые порождает подобная модель, таковы: когда вы ее используете, когда вы без нее обходитесь, когда вы от нее отходите? Как и следовало ожидать, однозначных ответов быть не может. Я считаю, что подобные алгоритмы можно сравнить с парой опорных колесиков, используемых при обучении езде на велосипеде. Когда вы только приступаете к обучению, они являются необходимой подстраховкой, однако по мере возрастания умения они все больше мешают, а когда вы уже научились держать равновесие без них — пора от этих колесиков избавляться.

При использовании этого алгоритма не забывайте, что это не более, чем модель. Она не является окончательной реальностью и не претендует на подобную роль. Если жизнь подсказывает один образ действий, а модель — другой, всякий раз следуйте реальной жизни. Это не означает, что алгоритм будет вставать у вас на пути, как препятствие, — просто его надо интерпретировать сообразно конкретной ситуации.

В том случае, когда вы обходитесь без алгоритма, это значит, что вы в состоянии интуитивно осуществить то, что лежит в основе алгоритма, без формального следования жесткой схеме. В подобной ситуации вспомните последнее занятие тренинга (или серию занятий) и оцените, как они соотносятся с алгоритмом. Что было осуществлено, а что проигнорировано? Я считаю, что это полезный инструмент периодической проверки того, претворяются ли в жизнь основные принципы тренинга и правильная ли избрана последовательность.

Персональный тренинг ©©©
Командный тренинг ©©©
Применимость в бизнесе ©©©
Ваше развитие ©©©©
Занимательность ©©

6.67. Прозорливость

Подготовка: не требуется

Область применения: любой командный тренинг, когда необходима прозорливость

Требуемое время: от одного часа до одного дня

Где/когда: там, где вы сможете собрать всю команду вместе

Многие компании выражают видение будущего в тех или иных формулировках. Как правило, они совершенно бесполезны. Бесполезны, главным образом, потому, что никто не в состоянии их вспомнить и, во-вторых, потому, что они страдают невразумительностью и беспредметностью, вместо того чтобы нести осмысленное и эмоциональное послание. За годы своей практики я вынес суждение, что видение будущего, как таковое, полезно. Но полезно только тогда, когда каждый, кого оно касается, проникнут им и хорошо его усвоил. Частично во исполнение первой части этого пожелания, а главным образом — второй я предлагаю, чтобы видение будущего заключалось в единственном слове; максимум — в очень короткой фразе. Если вы чувствуете, что прозорливость принесет вашей команде пользу, соберите всех вместе и выполните следующее упражнение.

Вспомните и запишите любые слова, которые придут вам на ум для описания команды. Они могут быть положи-

тельными и отрицательными. Теперь напишите слова, которые описывали бы цели команды. После этого поговорите с каждым участником команды один на один о тех вещах, к которым они равнодушны. Это могут быть родные, друзья, кино, хобби — словом, все, что вызывает особый интерес. В процессе разговора выписывайте слова, которые они употребляют. Затем каждый должен прочесть составленные вами списки (длинных не нужно) и обвести кружками три слова, которые, по их мнению, выражают видение будущего команды. Некоторые слова будут обведены лишь по разу, другие многократно. Обсудите теперь с учениками, как можно ужать этот список до одного слова или очень короткой фразы. Можно ли ее воспринять, как выражение видения будущего? Если да, то вы сможете увязать ее с любой деятельностью команды, сверяясь с видением по мере осуществления задачи.

Персональный тренинг ©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©

Занимательность ©©©

6.68. Когда тренировать

Подготовка: не требуется

Область применения: менеджеры, желающие тренировать

Требуемое время: один час

Где/когда: при любой возможности уединиться

Некоторые могут счесть вопрос о времени, уделяемом для тренинга, лишенным смысла. Если вы

профессионал, занятый полный рабочий день, то вы тренируете тогда, когда находитесь на работе. Возможно, вы тренируете и в другое время. Данный вопрос, в общем-то, адресован тем, кто выступает в другой роли — скажем, менеджера — и хочет добавить тренинг к своему профессиональному «репертуару». Когда ваша повседневная работа становится к тому же еще и тренингом? Ответ прост: в любой момент, когда вы захотите.

Тренинг — это такой навык, который улучшает любые служебные отношения, поскольку меняет схему «босс — подчиненный» на более равноправную. Вам может показаться, что это неприемлемо для вашего стиля управления, фирмы или персонала. Возможно, но обычно это не так. Как правило, любой человек в любой фирме и с любым персоналом может эффективно проводить тренинги, не ухудшая производственных отношений. Если вы убеждены, что вам это не удастся — значит, либо вы ошибаетесь, либо у вас какая-то очень неординарная ситуация.

Итак, вооружитесь ручкой с бумагой и набросайте изложение событий прошедшей недели с максимально достижимой тщательностью. Какие встречи у вас были (официальные и неофициальные)? Какую работу вы самостоятельно выполняли? Какие ситуации общения у вас были с боссом, подчиненными и коллегами? Теперь надо напротив каждого пункта сделать цветную пометку о том, была ли у вас возможность применить навыки тренинга в данной ситуации или нет. Предлагаю цветные буквы Д и Н — соответственно, для «да» и «нет». Теперь изучите ваш листок и попробуйте найти общие аспекты. В каких случаях тренинг мог быть задействован, а в каких — нет?

Будьте готовы к тому, что это упражнение станет для вас вызовом. Если вы разделяете мою точку зрения, что большинство ситуаций общения могли выиграть от

привнесения элементов тренинга, при этом имеете в списке довольно много «Н», — задайтесь вопросом: как привнести тренинг в общение? Каковы бы ни были результаты, само по себе внимание к такой возможности увеличивает потенциальную возможность задействовать тренинг.

Персональный тренинг ©©©

Командный тренинг ©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©

6.69. У-вэй

Подготовка: не требуется

Область применения: каждый из нас

Требуемое время: в течение жизни

Где/когда: сейчас же и впредь

Это, вообще-то, не упражнение, а философия жизни. У-вэй — китайское слово, означающее деяние посредством недеяния или деяние с минимальным возможным усилием. На этом принципе основано тай-цзи и многие другие боевые искусства. Это философия, ведущая к более плодотворной жизни и меньшему беспокойству.

В контексте этой книги, я хотел бы найти применение у-вэй в тренинге. На мой взгляд, тренинг — это то, что получается наилучшим образом при минимальном усилии. Вы можете проделать большую работу совместно с учеником таким образом, что это не покажется в тягость. А тренинг наиболее эффективен тогда, когда он не в тягость.

Сделайте так, чтобы ваш тренинг был преисполнен легкости и изящества, являясь в этом примером для учеников. Выполняйте все обещания, которые даете ученикам и будьте примером профессионализма в своей работе. Тренер, не выполняющий обещаний, не может увлечь своим примером учеников.

Если хотите завершающее упражнение, которое поможет вам развить философию у-вэй, позвоните в местный спортивный центр и выясните, обучают ли там тай-цзи. Это долговременная цель, но ведь книга вас к этому подготовила?

Персональный тренинг ©©©©

Командный тренинг ©©©©

Применимость в бизнесе ©©©©

Ваше развитие ©©©©

Занимательность ©©©©



БИБЛИОГРАФИЯ

Дополнительные источники

Книга «Тренинг в бизнесе» предназначена для того, чтобы помочь вам осознанно приступить к практике тренинга или усовершенствовать ваше мастерство. Список дополнительных источников поможет вам выйти за рамки данной книги.

ТЕОРИЯ

В книге «Тренинг в бизнесе» упор был сделан скорее на практической стороне, нежели на теории, лежащей в основе упражнений. Если вам хотелось бы получить больше теоретических знаний, вы можете воспользоваться услугами виртуального книжного магазина «Creativity Unleashed» по адресу <http://www.cul.co.uk/books>.

КНИГИ

Книги по тренингу

Miles Downey, «Effective Coaching», Orion Business, 1999.

Общий весьма обширный взгляд на тренинг.

Ian Fleming and Allan J D Taylor, «The Coaching Pocketbook», Management Pocketbooks, 1998.

Компактная, очень полезная книга для того, чтобы получить представление о тренинге.

Bill Foster and Karen R Seeker, «Coaching for Peak Performance», Kogan Page, 1998.

Одна из книг серии, посвященной менеджменту. Предмет внимания — рабочее место. Адресована, главным образом, менеджерам и супервайзерам¹.

Eileen Mulligan, «Life Coaching», Judy Piaktus, 1999.

Второе название книги «Измени свою жизнь за семь дней».

Max Landsberg, «The Tao of Coaching», HarperCollins, 1997.

Книга, рассматривающая, главным образом, обстановку на работе.

Jinny S Ditzler, «Your Best Year Yet!», Thorson, 1994.

Полезная книга, повлиявшая на мою жизнь и давшая определенный инструментарий для тренерской деятельности.

Другие книги на темы, затронутые в тексте

Paul Birch and Brian Clegg, «Instant Creativity», Kogan Page, 1999.

Julia Cameron, «The Artist's Way», Macmillan, 1995.

Shakti Gawain, «Creative Visualisation», Nataraj Publishing, 1995.

ИНТЕРНЕТ

Интернет может быть полезным источником информации о тренингах. Но хотелось бы предупредить, что

¹ Супервайзер/супервизор (supervisor) — низшая административная должность, наблюдатель, контролер, непосредственно руководящий исполнителями (бригадир, мастер). — *Прим. пер.*

все адреса, упомянутые в книге, быстро устаревают. Прибегнув к поисковой системе, вы сможете сами найти адреса, но необходимо задавать специфические условия поиска, чтобы вас не захлестнул шквал откликов. Если вы не пользуетесь поисковыми системами регулярно, попробуйте воспользоваться помощью *Altavista* **www.altavista.com** или *Yahoo* **www.yahoo.com**

Ниже даны две ссылки, которые можно использовать постоянно:

<http://www.ncf.org.uk>

Тренинг в спорте.

<http://www.nlp-community.com/jancoaching.htm>

Интересная статья о тренинге на основе нейролингвистического программирования.



ПРИЛОЖЕНИЕ

Рубрикатор

Это приложение содержит набор таблиц, которые помогут вам определять упражнения, наиболее соответствующие вашим потребностям. Первый набор таблиц рассортирован по количеству звездочек таким образом, чтобы облегчить выбор подходящего по цели упражнения. Затем следуют таблицы, рассортированные по времени подготовки и времени выполнения.

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТРЕНИНГА

Данная таблица сортирует упражнения по степени полезности для персонального тренинга. Степень полезности убывает сверху вниз.

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
©©©©		6.24	Налаживание двустороннего процесса
6.1	Выше планку	6.25	Итоговая сессия
6.3	Проверка своей компетентности	6.26	От «зачем/почему?» к «как?»
6.4	Реалистичный подход	6.27	Преодоление беспокойства
6.5	Нереалистичный подход	6.28	Обратная связь
6.6	Выстраивание отношений	6.29	Постановка целей и задач
6.7	«Вот видите — получилось!»	6.30	Цели
6.8	Проверка понимания	6.32	«Не могу»
6.13	Тренинг вашего босса	6.33	«Если бы только не они...»
6.15	Взгляд со стороны	6.34	Индивидуальный тренинг
6.16	Делегирование полномочий	6.35	Долой страхи
6.17	Создание надлежащей обстановки	6.36	Я знаю, что я знаю
6.18	Доверие	6.37	Стиль обучения
6.20	Избавление от негатива	6.38	Как научиться верить
6.21	Чрезвычайные ситуации	6.39	Нотации и окрики
6.22	Зарождение веры	6.40	Альтернативные цели
6.23	Темп	6.42	Разберемся со временем
		6.43	Оценивание

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.45	Мы действуем здесь и сейчас	6.50	Положительная визуализация
6.46	Осмысление	6.52	Напор-Отступление
6.47	Тренинг как процесс	6.66	Использование алгоритма ADAPT
6.48	Планируем тренинг	6.68	Когда тренировать
6.51	Проблемы, проблемы...	О	
6.53	Практическое воплощение	6.9	Оценка ваших тренерских качеств
6.54	Быстрые результаты	6.10	Тренинг как корпоративная норма
6.55	Нежелание совершенствоваться	6.11	Тренинг вне работы
6.56	Образцы для подражания	6.12	Совместный тренинг
6.57	Поделитесь тем, что знаете	6.14	Тренинг коллег
6.58	Медленный прогресс	6.19	Увиливание от работы
6.60	Стратегия	6.41	Любовь
6.61	Наставничество против тренинга	6.44	Миссия
6.64	Прошлое — неизвестная страна	6.59	Остановиться и подумать
6.69	У-вэй	6.62	Командный тренинг
©©©©		6.63	Будущее — неизвестная страна
6.2	Подведение итогов	6.65	Ленивый тренер
6.31	Еще поднапрячься...	6.67	Прозорливость
6.49	Положительные установки		

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ КОМАНДНОГО ТРЕНИНГА

Эта таблица сортирует упражнения по степени полезности для командного тренинга. Степень полезности убывает сверху вниз.

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
©©©©©		6.7	«Вот видите—получилось!»
6.3	Проверка своей компетентности	6.14	Тренинг коллег
6.4	Реалистичный подход	6.21	Чрезвычайные ситуации
6.5	Нереалистичный подход	6.24	Налаживание двустороннего процесса
6.6	Выстраивание отношений	6.26	От «зачем/почему?» к «как?»

№ В ТЕКСТЕ	Название
6.28	Обратная связь
6.29	Постановка целей и задач
6.30	Цели
6.33	«Если бы только не они...»
6.39	Нотации и окрики
6.42	Разберемся со временем
6.43	Оценивание
6.44	Миссия
6.46	Осмысление
6.47	Тренинг как процесс
6.53	Практическое воплоще- ние
6.57	Поделитесь тем, что зна- ете
6.58	Медленный прогресс
6.60	Стратегия
6.61	Наставничество против тренинга
6.62	Командный тренинг
6.67	Прозорливость
6.69	У-вэй
©©©	
6.1	Выше планку
6.12	Совместный тренинг
6.18	Доверие
6.25	Итоговая сессия
6.31	Еще поднапрячься...
6.36	Я знаю, что я знаю
6.45	Мы действуем здесь и сей- час
6.48	Планируем тренинг
6.51	Проблемы, проблемы...
6.52	Напор — Отступление
6.56	Образцы для подражания
6.64	Прошлое — неизвестная страна
6.66	Использование алгорит- ма ADAPT
6.68	Когда тренировать

№ В ТЕКСТЕ	Название
©©	
6.2	Подведение итогов
6.8	Проверка понимания
6.16	Делегирование полномо- чий
6.17	Создание надлежащей обстановки
6.20	Избавление от негатива
6.22	Зарождение веры
6.23	Темп
6.27	Преодоление беспокой- ства
6.32	«Не могу»
6.38	Как научиться верить
6.50	Положительная визуали- зация
6.54	Быстрые результаты
6.55	Нежелание совершен- ствоваться
©	
6.9	Оценка ваших тренерских качеств
6.10	Тренинг как корпоратив- ная норма
6.11	Тренинг вне работы
6.13	Тренинг вашего босса
6.15	Взгляд со стороны
6.19	Увиливание от работы
6.34	Индивидуальный тре- нинг
6.35	Долой страхи
6.37	Стиль обучения
6.40	Альтернативные цели
6.41	Любовь
6.49	Положительные установки
6.59	Остановиться и подумать
6.63	Будущее — неизвестная страна
6.65	Ленивый тренер

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

Эта таблица сортирует упражнения в зависимости от их полезности для бизнеса.

Степень полезности убывает сверху вниз.

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
©©©©		6.30	Цели
6.1	Выше планку	6.32	«Не могу»
6.2	Подведение итогов	6.33	«Если бы только не они...»
6.3	Проверка своей компетентности	6.34	Индивидуальный тренинг
6.4	Реалистичный подход	6.35	Долой страхи
6.5	Нереалистичный подход	6.36	Я знаю, что я знаю
6.6	Выстраивание отношений	6.37	Стиль обучения
6.7	«Вот видите — получилось!»	6.38	Как научиться верить
6.8	Проверка понимания	6.39	Нотации и окрики
6.9	Оценка ваших тренерских качеств	6.40	Альтернативные цели
6.10	Тренинг как корпоративная норма	6.42	Разберемся со временем
6.12	Совместный тренинг	6.43	Оценивание
6.13	Тренинг вашего босса	6.44	Миссия
6.14	Тренинг коллег	6.45	Мы действуем здесь и сейчас
6.16	Делегирование полномочий	6.46	Осмысление
6.17	Создание надлежащей обстановки	6.47	Тренинг как процесс
6.19	Увиливание от работы	6.51	Проблемы, проблемы...
6.21	Чрезвычайные ситуации	6.55	Нежелание совершенствоваться
6.22	Зарождение веры	6.56	Образцы для подражания
6.23	Темп	6.57	Поделитесь тем, что знаете
6.24	Налаживание двустороннего процесса	6.58	Медленный прогресс
6.25	Итоговая сессия	6.60	Стратегия
6.26	От «зачем/почему?» к «как?»	6.61	Наставничество против тренинга
6.27	Преодоление беспокойства	6.62	Командный тренинг
6.28	Обратная связь	6.64	Прошлое — неизвестная страна
6.29	Постановка целей и задач	6.67	Прозорливость
		6.68	Когда тренировать

№ В ТЕКСТЕ	Название
6.69 У-вэй	
©©©	
6.18 Доверие	
6.20 Избавление от негатива	
6.31 Еще поднапрячься...	
6.52 Напор — Отступление	
6.54 Быстрые результаты	
6.66 Использование алго- ритма ADAPT	
©©	
6.15 Взгляд со стороны	
6.48 Планируем тренинг	

№ В ТЕКСТЕ	Название
6.49 Положительные установки	
6.50 Положительная визуали- зация	
©	
6.11 Тренинг вне работы	
6.41 Любовь	
6.53 Практическое воплоще- ние	
6.59 Остановиться и подумать	
6.63 Будущее — неизвестная страна	
6.65 Ленивый тренер	

УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ ВАШЕГО РАЗВИТИЯ

Эта таблица сортирует упражнения в зависимости от их полезности для вашего развития. Рейтинг убывает сверху вниз.

№ В ТЕКСТЕ	Название
©©©©	
6.7 «Вот видите — получилось!»	
6.9 Оценка ваших тренерских качеств	
6.11 Тренинг вне работы	
6.15 Взгляд со стороны	
6.18 Доверие	
6.19 Увиливание от работы	
6.31 Еще поднапрячься...	
6.38 Как научиться верить	
6.39 Нотации и окрики	
6.41 Любовь	
6.48 Планируем тренинг	
6.49 Положительные установки	
6.50 Положительная визуали- зация	
6.52 Напор — Отступление	
6.59 Остановиться и подумать	

№ В ТЕКСТЕ	Название
6.61 Наставничество против тренинга	
6.63 Будущее — неизвестная страна	
6.64 Прошлое — неизвестная страна	
6.65 Ленивый тренер	
6.66 Использование алгорит- ма ADAPT	
6.68 Когда тренировать	
6.69 У-вэй	
©©©	
6.3 Проверка своей компетен- тности	
6.6 Выстраивание отношений	
6.8 Проверка понимания	
6.16 Делегирование полномо- чий	

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.17	Создание надлежащей обстановки	6.43	Оценивание
6.21	Чрезвычайные ситуации	6.44	Миссия
6.24	Налаживание двустороннего процесса	6.45	Мы действуем здесь и сейчас
6.25	Итоговая сессия	6.46	Осмысление
6.26	От «зачем/почему?» к «как?»	6.47	Тренинг как процесс
6.27	Преодоление беспокойства	6.51	Проблемы, проблемы...
6.30	Цели	6.56	Образцы для подражания
6.33	«Если бы только не они...»	6.62	Командный тренинг
6.34	Индивидуальный тренинг	6.67	Прозорливость
6.35	Долой страхи	©	
6.36	Я знаю, что я знаю	6.1	Выше планку
6.53	Практическое воплощение	6.2	Подведение итогов
6.55	Нежелание совершенствоваться	6.4	Реалистичный подход
6.58	Медленный прогресс	6.5	Нереалистичный подход
6.60	Стратегия	6.12	Совместный тренинг
©©		6.13	Тренинг вашего босса
6.10	Тренинг как корпоративная норма	6.14	Тренинг коллег
6.28	Обратная связь	6.20	Избавление от негатива
6.29	Постановка целей и задач	6.22	Зарождение веры
6.40	Альтернативные цели	6.23	Темп
		6.32	«Не могу»
		6.37	Стиль обучения
		6.42	Разберемся со временем
		6.54	Быстрые результаты
		6.57	Поделитесь тем, что знаете

ЗАНИМАТЕЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Данная таблица сортирует упражнения в зависимости от степени занимательности.

Степень занимательности убывает сверху вниз.

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
©©©©		6.69	У-вэй
6.50	Положительная визуализация	©©©	
		6.5	Нереалистичный подход

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.7	«Вот видите — получилось!»	6.27	Преодоление беспокойства
6.11	Тренинг вне работы	6.28	Обратная связь
6.15	Взгляд со стороны	6.29	Постановка целей и задач
6.16	Делегирование полномочий	6.30	Цели
6.17	Создание надлежащей обстановки	6.31	Еще поднапрячься...
6.19	Увиливание от работы	6.33	«Если бы только не они...»
6.21	Чрезвычайные ситуации	6.35	Долой страхи
6.22	Зарождение веры	6.36	Я знаю, что я знаю
6.25	Итоговая сессия	6.37	Стиль обучения
6.49	Положительные установки	6.38	Как научиться верить
6.51	Проблемы, проблемы...	6.39	Нотации и окрики
6.55	Нежелание совершенствоваться	6.40	Альтернативные цели
6.56	Образцы для подражания	6.42	Разберемся со временем
6.57	Поделитесь тем, что знаете	6.43	Оценивание
6.63	Будущее — неизвестная страна	6.44	Миссия
6.64	Прошлое — неизвестная страна	6.45	Мы действуем здесь и сейчас
6.65	Ленивый тренер	6.46	Осмысление
6.67	Прозорливость	6.47	Тренинг как процесс
©©		6.48	Планируем тренинг
6.6	Выстраивание отношений	6.52	Напор — Отступление
6.8	Проверка понимания	6.53	Практическое воплощение
6.10	Тренинг как корпоративная норма	6.54	Быстрые результаты
6.12	Совместный тренинг	6.58	Медленный прогресс
6.13	Тренинг вашего босса	6.59	Остановиться и подумать
6.14	Тренинг коллег	6.60	Стратегия
6.18	Доверие	6.62	Командный тренинг
6.20	Избавление от негатива	6.66	Использование алгоритма ADAPT
6.24	Налаживание двустороннего процесса	6.68	Когда тренировать
6.26	От «зачем/почему?» к «как?»	©	
		6.1	Выше планку
		6.2	Подведение итогов
		6.3	Проверка своей компетентности
		6.4	Реалистичный подход
		6.9	Оценка ваших тренерских качеств

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.23	Темп	6.41	Любовь
6.32	«Не могу»	6.61	Наставничество против
6.34	Индивидуальный тре- нинг		тренинга

УПРАЖНЕНИЯ В ПОРЯДКЕ ЛЕГКОСТИ ПОДГОТОВКИ

Данная таблица сортирует упражнения в зависимости от степени легкости, с которой вы можете к ним подготовиться. Упражнения, находящиеся вверху списка, не нуждаются в подготовке, в то время как те, которые находятся внизу, требуют для подготовки определенных усилий.

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.2	Подведение итогов	6.28	Обратная связь
6.3	Проверка своей компетен- тности	6.31	Еще поднапрячься...
6.6	Выстраивание отношений	6.32	«Не могу»
6.7	«Вот видите — получи- лось!»	6.33	«Если бы только не они...»
6.11	Тренинг вне работы	6.35	Долой страхи
6.12	Совместный тренинг	6.36	Я знаю, что я знаю
6.13	Тренинг вашего босса	6.37	Стиль обучения
6.14	Тренинг коллег	6.38	Как научиться верить
6.15	Взгляд со стороны	6.39	Нотации и окрики
6.16	Делегирование полномо- чий	6.40	Альтернативные цели
6.17	Создание надлежащей обстановки	6.41	Любовь
6.18	Доверие	6.42	Разберемся со временем
6.23	Темп	6.43	Оценивание
6.24	Налаживание двусторон- него процесса	6.44	Миссия
6.26	От «зачем/почему?» к «как?»	6.45	Мы действуем здесь и сей- час
6.27	Преодоление беспокой- ства	6.47	Тренинг как процесс
		6.48	Планируем тренинг
		6.49	Положительные установ- ки
		6.50	Положительная визуали- зация

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.52	Напор — Отступление	6.29	Постановка целей и задач
6.53	Практическое воплоще- ние	6.1	Выше планку
6.54	Быстрые результаты	6.4	Реалистичный подход
6.56	Образцы для подражания	6.5	Нереалистичный подход
6.57	Поделитесь тем, что знае- те	6.8	Проверка понимания
6.59	Остановиться и подумать	6.19	Увиливание от работы
6.60	Стратегия	6.20	Избавление от негатива
6.61	Наставничество против тренинга	6.22	Зарождение веры
6.62	Командный тренинг	6.30	Цели
6.63	Будущее — неизвестная страна	6.34	Индивидуальный тре- нинг
6.65	Ленивый тренер	6.46	Осмысление
6.67	Прозорливость	6.55	Нежелание совершен- ствоваться
6.68	Когда тренировать	6.58	Медленный прогресс
6.69	У-вэй	6.64	Прошлое — неизвестная страна
6.9	Оценка ваших тренерских качеств	6.10	Тренинг как корпоратив- ная норма
6.21	Чрезвычайные ситуации	6.51	Проблемы, проблемы...
6.25	Итоговая сессия	6.66	Использование алго- ритма ADAPT

УПРАЖНЕНИЯ, ТРЕБУЮЩИЕ РАЗЛИЧНЫХ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ

Эта таблица сортирует упражнения в зависимости от вре-
мени, которого они требуют для выполнения. Минимум вре-
мени отнимают те упражнения, которые находятся в самом вер-
ху списка, тогда как те, которые расположились внизу, требу-
ют гораздо больше времени.

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.3	Проверка своей компетен- тности	6.2	Подведение итогов
6.8	Проверка понимания	6.6	Выстраивание отноше- ний
6.1	Выше планку	6.11	Тренинг вне работы

№ В ТЕКСТЕ	Название	№ В ТЕКСТЕ	Название
6.61	Наставничество против тренинга	6.68	Когда тренировать
6.62	Командный тренинг	6.12	Совместный тренинг
6.64	Прошлое — неизвестная страна	6.29	Постановка целей и задач
6.31	Еще поднапрячься...	6.34	Индивидуальный тренинг
6.4	Реалистичный подход	6.37	Стиль обучения
6.9	Оценка ваших тренерских качеств	6.16	Делегирование полномочий
6.13	Тренинг вашего босса	6.48	Планируем тренинг
6.14	Тренинг коллег	6.32	«Не могу»
6.17	Создание надлежащей обстановки	6.51	Проблемы, проблемы...
6.24	Налаживание двустороннего процесса	6.19	Увиливание от работы
6.26	От «зачем/почему?» к «как?»	6.25	Итоговая сессия
6.28	Обратная связь	6.5	Нереалистичный подход
6.30	Цели	6.15	Взгляд со стороны
6.46	Осмысление	6.35	Долой страхи
6.47	Тренинг как процесс	6.40	Альтернативные цели
6.66	Использование алгоритма ADAPT	6.65	Ленивый тренер
6.43	Оценивание	6.54	Быстрые результаты
6.41	Любовь	6.55	Нежелание совершенствоваться
6.42	Разберемся со временем	6.58	Медленный прогресс
6.56	Образцы для подражания	6.59	Остановиться и подумать
6.22	Зарождение веры	6.44	Миссия
6.27	Преодоление беспокойства	6.60	Стратегия
6.36	Я знаю, что я знаю	6.67	Прозорливость
6.38	Как научиться верить	6.20	Избавление от негатива
6.45	Мы действуем здесь и сейчас	6.23	Темп
6.49	Положительные установки	6.33	«Если бы только не они...»
6.50	Положительная визуализация	6.53	Практическое воплощение
6.52	Напор — Отступление	6.63	Будущее — неизвестная страна
6.57	Поделитесь тем, что знаете	6.7	«Вот видите — получилось!»
		6.10	Тренинг как корпоративная норма
		6.39	Нотации и окрики
		6.18	Доверие
		6.21	Чрезвычайные ситуации
		6.69	У-вэй

Серия «На пути к успеху»

Пол Берн

ТРЕНИНГ

Перевод с английского Д. Пашин

Под научной редакцией

д. э. н., проф. И. В. Андреевой

Ответственная за выпуск *Т. Р. Тэор*

Редактор *Н. В. Шакирова*

Корректор *О. А. Тихомирова*

Оформление обложки *И. А. Андреева*

Верстка *А. Б. Ирашина*

Подписано в печать 6.05.03

Формат 84x108¹/₃₂. Печать офсетная.

Бумага газетная. Гарнитура New Baskerville.

Уч.-изд. л. 7,2. Усл. печ. л. 8,4

Изд. № 03-0273-ПУ. Тираж 3000 экз. Заказ № 4271

Издательский Дом «Нева»

199155, Санкт-Петербург, ул. Одоевского, 29

При участии издательства «ОЛМА-ПРЕСС Инвест»

129075, Москва, Звездный бульвар, 23А, стр. 10

Отпечатано в полном соответствии с качеством

предоставленных диапозитивов

в полиграфической фирме «Красный пролетарий»

127473, Москва, Краснопролетарская, 16

Издательский Дом «НЕВА»



ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ!

По всем вопросам, связанным с организацией приобретения и ценами поставки книг, включения в программы по продвижению и премированию распространителей, обращайтесь:

Издательство «ОЛМА-ПРЕСС»

129075 Москва, Звездный бульвар, 23.

Телефон: (095) 784-67-74 (75, 77, 78)

Добавочный: 201, 202, 203, 222, 224, 226, 225, 228

- **Крупным региональным дилерам по вопросам приобретения и ценовой политики обращаться:**

Янак Игорь Дмитриевич (доб. 201) —

коммерческий директор

Березкин Всеволод Геннадьевич — старший менеджер

Шпинев Михаил Владимирович — менеджер по оптовым продажам в г. Москве

Факс: (095) 215-80-53, 784-67-68

E-mail: olma.izd@g23.relcom.ru inf@olmapress.ru
yanak@olmapress.ru

- **Единая книжная сеть «НЕВА»**

Санкт-Петербург, телефон: (812) 146-72-12

Факс: (812) 146-71-35

Крупным региональным дилерам по вопросам приобретения и ценовой политики обращаться:

Петров М., Учаев Д.

- **Торговые представительства «ОЛМА-ПРЕСС» и региональные дилеры**

198096, Санкт-Петербург, ул. Кронштадтская, 11

Тел/факс (812) 183-52-86

E-mail: olmaspb@sovinel.spb.ru

603074, Нижний Новгород

ул. Совхозная, 13, база ОАО «Книга»
тел/факс (8312) 41-84-86
E-mail: olma_nnov@fromru.com
Брусков Алексей Викторович

443070, Самара

ул. Партизанская, 17
Самарский филиал «ОЛМА-ПРЕСС»
тел/факс (8462) 70-57-30
E-mail: olma-sam@samaramail.ru
Дорофеев Игорь Викторович

420108, Татарстан, Казань

ул. Магистральная, 59/1
тел. (8432) 78-77-03
E-mail: olma-ksn@telebit.ru
Ессин Алексей Георгиевич

02139, Украина, Киев

ул. Курнатовского, 6, кв.14
ЧП «Васильевский»
тел. (10-380-44) 417-21-16
E-mail: kniga@mboox.com.ua
Папка Василий Романович

644047, Омск

ул. 5-я Северная, 201
тел. (3812) 29-57-00
E-mail: olma-omk@omskcity.com
Прошина Светлана Николаевна

390046, Рязань

ул. Колхозная, 15, офис 15
тел. (0912) 29-66-89
E-mail: olma@post.rzn.ru
Дудукин Андрей Васильевич

350051, Краснодар

ул. Шоссе Нефтяников, 38
тел. (8612) 24-28-51
E-mail: olma-krd@mail.kuban.ru
Касьянов
Александр Геннадьевич

344018, Ростов-на-Дону

пр. Буденовский, 104/91
«ЭМИС»
тел/факс (8632) 32-87-71
Макмак Федор Федорович

630117, Новосибирск

ул.Арбузова д. 1/1
Топ-книга
тел. (3832) 36-10-26
E-mail: office@top-kniga.ru
Лямии Георгий Александрович

454036, Челябинск

Свердловский тракт, 14
Интерсервис
тел. (3512) 21-34-42, 21-33-74
E-mail: inter@chel.surnet.ru
Феськов
Андрей Константинович

400131, Волгоград

ул. Скосырева, 5
тел/факс (8442) 37-68-72
E-mail: olma-vol@viink.ru
Литвинов
Андрей Анатольевич

660001, Красноярск

ул. Копылова, 66
тел/факс (3912) 47-11-40
E-mail: olma-krk@ktk.ru
Ильюшин Евгений Алексеевич

620137, Екатеринбург

ООО «УРЦ Фактория-книги»
тел. (3432) 74-54-05
Чежин Андрей Вячеславович

Люмна

тел. (3432) 64-23-62
Рухлов Сергей Михайлович



КНИГА-ПОЧТОЙ

Вы можете заказать книги
Издательского Дома «НЕВА»
любым удобным для вас способом:



- по электронной почте: postbook@areal.com.ru; **НЕВА**
- по почте: 192236 Санкт-Петербург,
а/я № 300 ЗАО «Ареал».

Вы можете выбрать

один из двух способов оплаты заказа:

- наложенным платежом. Оплата производится на ближайшем почтовом отделении при получении бандероли. Все цены на издания указаны без учета почтовых расходов;
- по предварительной оплате. Стоимость такого заказа будет на 10% ниже стоимости наложенного платежа. Оплата производится банковским или почтовым переводом. Оформлять такой вид платежа следует только по телефону или электронной почте.

Книги будут высланы в течение недели после получения заказа или выхода книги из типографии.

Ори оформлении заказа обязательно укажите:

- фамилию, имя, отчество, телефон, факс, электронный адрес;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- издательство, название книги, автора, номер лота, количество заказываемых экземпляров.

Другие книги серии «На пути к успеху»:

Лот №1373 Как мотивировать людей

Лот №1372 Как провести собеседование

Лот №1431 Создай идею и разбогатеи

Лот №1432 Организуй себя

Лот №1433 Как улучшить навыки общения

Лот №1457 Навыки эффективной презентации

Лот №1363 Культура предприятия

Читайте в серии «На пути к успеху»

ЛОТ 1431



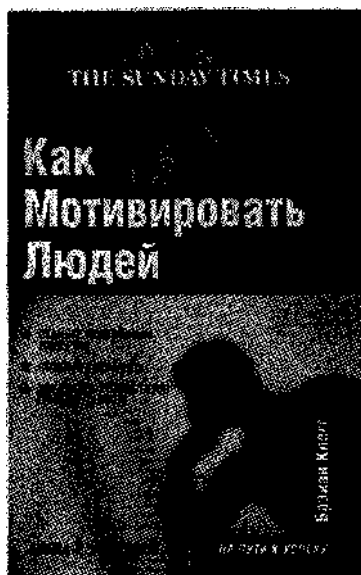
Все, что когда-либо было сделано людьми, начиналось с идеи. Именно она лежит в основе создания новой вещи, нового понятия, новой маркетинговой кампании. Наступает час, когда нам требуется «великая идея». Возможно, ей удастся стать товаром, имеющим успех во всем мире? Но чтобы довести ее до воплощения в жизнь, потребуется еще больше идей! Затем нам будет просто необходимо рождение уже целого водопада мыслей, чтобы придать нашей великой идее законченную форму и успешно торговать ею.

Эта книга поможет вам найти новые яркие, великие, разнообразные идеи. Откройте, а затем используйте инструменты и методы, которые увеличат производительность вашего сознания: создайте в его недрах ваш собственный конвейер по изготовлению идей!

Обложка, 160 страниц.

Читайте в серии «На пути к успеху»

ЛОТ 1373

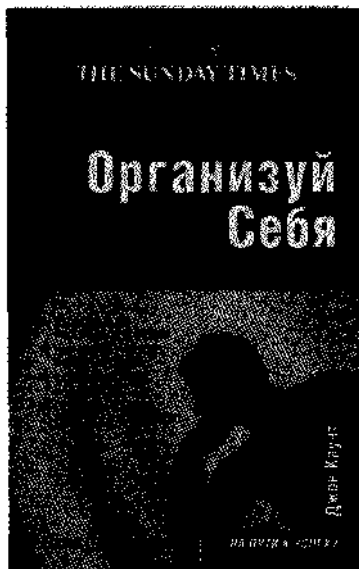


Книга содержит самые современные методики управления людьми. Изложенные в ней подходы помогут заставить окружающих работать на желаемый результат и точно выполнять все ваши поручения. Используя предлагаемые автором методики, вы сможете заинтересовать сотрудников в качественной работе, вдохновить их на творческий труд, найти верный подход к каждому человеку и раскрыть новые горизонты его способностей.

Книга, безусловно, будет необходима менеджерам любого уровня, сотрудникам отделов кадров и предпринимателям — всем кому часто приходится сталкиваться с необходимостью мотивировать персонал и задавать тон в работе коллектива.

Обложка, 224 страницы.

Читайте в серии «На пути к успеху»



ЛОТ 1432

Вам наверняка приходилось сталкиваться с ситуацией, когда навалившаяся масса задач, требующих немедленного выполнения, кажется, готова раздавить, и, разрываясь между несколькими делами, вы не успеваете выполнить ни одного. Если вас раздражают непрекращающиеся телефонные звонки, ворох бумаг на столе, хроническая нехватка времени, прочтите эту книгу. Она научит грамотно организовывать свое рабочее время, отбирать только самое нужное из потока информации, концентрироваться на том, что действительно приносит результат, четко выделять приоритеты и избегать стрессов.

Это издание можно рекомендовать как менеджерам, регулярно сталкивающимся с необходимостью самоорганизации, так и самому широкому кругу читателей, интересующихся данной темой.

Обложка, 256 страниц.

Тренинг

Регулярные тренинги – основной способ повышения квалификации персонала на предприятии. Эта книга предлагает читателю множество упражнений и практических заданий, выполнение которых позволит развить ключевые навыки, необходимые для успешной работы во всех областях бизнеса. В ней содержатся рекомендации по:

- организации личных и коллективных тренингов;
- составлению плана обучения;
- анализу результатов проведенных мероприятий.

Издание, безусловно, представляет прикладной интерес для профессиональных тренеров, руководителей малых и средних предприятий, сотрудников отделов кадров, а также студентов экономических вузов.

ISBN 5-7654-2993-9



9 785765 429938

интернет-магазин

bookshop

<http://www.bookshop.ua>

Тел.: (044)550-9050, 223-9050(60)