

Бизнес-тренинг до А до Я
Наталья Гарбер, 2004,
из книги «Искусство работать с людьми»

*Елене Лопухиной, одному из первых бизнес-тренеров России,
коучу в области поиска и реализации профессионального призвания,
члену-учредителю Федерации Европейских Психодраматических Тренинговых
Организаций, введшей меня в профессию бизнес-тренера, посвящается*

*Удержать власть над другой цивилизацией – задача более серьезная, чем задача эту
власть завоевать.*

А. Дж. Тойнби «Постижение истории»

На фоне относительной простоты всей процедуры корпоративного обучения, есть несколько центральных тем, которые волнуют специалистов по персоналу и его развитию. Это определение потребностей, постановка задач, выбор тренера и продуктивное проведение корпоративного обучения. Я начну с технологии решения центральной проблемы любого тренинг-проекта – достижению договоренности о целях и основных этапах процесса обучения, формированию согласованной с заинтересованными сторонами картины и задач обучения. Не буду говорить, что бизнес-обучение полезно – это трюизм. Буду сразу говорить о том, в каком виде и при каком представлении тренером оно может работать как эффективный и удобный инструмент улучшения работы компании с учетом интересов максимального количества заинтересованных в ее развитии сторон.

Проблемы и циклический характер корпоративного обучения

*Номадические империи могущественны, ибо силы, приобретенной под воздействием
враждебного мира степи, хватает для завоевания оседлых народов. В то же время
номадические империи эфемерны, потому что с утратой стимула начинает исчезать и
их сила. Особые качества, выработанные в условиях сурового природного окружения,
неизбежно атрофируются в новых условиях, начинается деградация и упадок.*

А. Дж. Тойнби «Постижение истории»

Темы, которые в рамках моего последнего тренинга по корпоративному обучению вынесли на обсуждение HR-менеджеры, руководители учебных центров и корпоративные специалисты по обучению персонала звучали следующим образом:

1. Определение потребностей в обучении, включая вопросы:
 - как формировать бюджет на обучение?
 - как хорошо им распорядиться?
 - как определить потребности в обучении, если задачей является не обучение имеющихся сотрудников, чьи задачи известны, а организация и обучение новой службы (например, службы менеджмента и маркетинга производственной компании)?
 - как ревизовать имеющийся опыт, чтобы выделить направления, по которым сотрудники действительно нуждаются в обучении в соответствии с целями компании?
2. Выбор тренера и тренинговой компании:
 - как оценить тренинг-предложение?
 - как уточнить задачи обучения с тренером (тренинговой компанией)?
 - как выбрать нужную среди схожих программ?
 - как выбрать тренера?
3. Построение системы и программы обучения в компании:
 - как строить методику тренингового обучения?
 - как определять цели учебной программы?
 - какие есть новые технологии корпоративного обучения?

- как планировать обучение?
 - как обеспечить системный подход к обучению сотрудников компании?
 - как создать корпоративный тренинговый центр в компании?
4. Мотивация рядовых сотрудников и генералитета компании на обучение, в том числе вопрос о том:
- как убедить руководство в том, что обучение нужно и эффективно?
 - как мотивировать сотрудников на активное и конструктивное отношение к учебе?
5. Оценка эффективности обучения по следующим параметрам:
- карьерный рост и рост квалификации обученных сотрудников
 - экономические показатели, то есть повышение эффективности работы сотрудников и команд
 - краткосрочное\долгосрочное обучение (ведь они должны иметь разный эффект, соответственно и оценивать их нужно несколько по-разному)?
6. Интеграция результатов обучения в работу компании, в том числе:
- как учитывать результаты обучения при аттестации? Как привязать учебные программы к аттестации, особенно если в компании есть несколько различных специализаций сотрудников?
 - Как интегрировать новые подходы и методы работы в имеющуюся корпоративную культуру компании?

Как видно из этого списка вопросов, корпоративное обучение обладает некоторой цикличностью. В какой-то момент (или планово) выясняется потребность в обучении, выбираются и/или формируются его программы и группы участников. Параллельно разработке программ затеваемое обучение строится в систему развития персонала компании. Если тренинги делаются внешними силами, то выбирается тренер или тренинговая компания, в процессе чего уточняются задачи обучения и корректируются критерии выбора тем и техник учебной работы, часто проводится предварительная работа (пред-тренинговые встречи, фасилитации, ассессмент и пр.)

По завершении подготовки проводится собственно тренинговая программа – и на этом этапе HRы и специалисты по обучению контролируют и поддерживают учебные процессы. После обучения следует процедура оценки результатов, готовятся пост-тренинговые отчеты, иногда проводятся follow-up-семинары, предназначенные для анализа внедрения участниками новых методов и техник работы, освоенных на тренинге. Затем результаты обучения различными способами интегрируются в работу компании, какое-то время компания бурлит и чувствует новое дыхание, затем новая жизнь становится привычной и ... появляется потребность в новом обучении. Цикл замкнулся.

Основная проблема первого этапа обучения, о котором мы говорим в этом параграфе – договориться об этой картине обучения как циклического и нацеленного на решение задач компании процесса изменений. Еще одна задача – относительно подробно, как сделано в приведенном выше примере, проговорить центральные вопросы и проблемы планируемого цикла обучения. Несогласие с идеей интеграции и цикличности обучения на фоне отсутствия четко прописанных тем обсуждения часто является центром спора, иногда не вербализованным. Точнее говоря, заинтересованные стороны в зависимости от природы и характера своей работы и личной позиции представляют обучение как поддержку имеющегося процесса или чистое экспериментирование, развлечение или бонус, пустую трату денег или способ выяснения отношений. Есть много других вариантов, не дающих корпоративному обучению возможности быть эффективным. Задача при неэффективной постановке целей – выяснить природу такого представления и по возможности пересмотреть имеющуюся позицию. О природе такого отношения и о механизмах достижения взаимопонимания мы сейчас и поговорим.

Определение потребностей в обучении и постановка задач: от крайностей к золотой середине

Если номадический пастырь деградирует, не отвечая экономическим целям общества, то паства восстанавливается, поскольку она осталась на прежней, экономически продуктивной почве, несмотря на перемену политических условий. Это процесс рано или поздно приводит к тому, что номадические пастыри либо ассимилируются, либо изгоняются.

А. Дж. Тойнби «Постижение истории»

На этапе диагностики и предварительного анализа потребностей в обучении необходимо перевести проблемы или задачи компании (подразделения) на язык учебных задач. В этом процессе основной проблемой оказывается коммуникативная, а именно. Есть три наиболее сложных группы заинтересованных лиц, участие которых на стадии диагностики потребностей необходимо, но согласование их целей, представлений и задач является отдельной проблемой. Я не беру ситуации конфликта и виды деструктивного поведения – я имею в виду «социальную» роль этих сторон. Кратко эти категории можно обозначить так:

- «продвинутые сотрудники» - они часто занимают ключевые посты, у них за спиной опыт различного обучения - в компании они сторонники инноваций, генераторы идей и активные проводники нового
- «традиционалисты» - сотрудники, которые более всего стремятся к стабильности и хотят соблюсти корпоративные традиции, с опаской воспринимают все нововведения - могут быть крупными руководителями, отвечающими за поддержание постоянства в процессах компании
- «классические исполнители», задающие вопрос «а как это сделать?» в ответ на любую новую идею или процесс. Часто это молодые или не уверенные в своих позициях исполнительные и ответственные сотрудники, которые стараются соответствовать стандартам, устанавливаемым одной из двух предыдущих групп. Их жизнь особенно не проста, если в компании представлены оба типа руководства, что случается в динамичном бизнесе, требующем присутствия обоих первых типов. Это случается, например, если в компании проектная работа и соответственно, двойное руководство – тогда случается, что один начальник проекта «традиционалист», другой - «продвинутый»: в итоге обучение их общего сотрудника (и их самих, если они оказываются в одной группе обучения) должно соответствовать весьма различным представлениям обоих.

Весь спектр противоречий между этими группами основан на дилемме «безопасность» или «развитие». Обе позиции важны для компании: компании важно сохраниться как целостности и поддержать традиции, которые привели ее к победе – и одновременно ей необходимо развиваться, ибо рынок часто высоко-конкурентен и для того, чтобы оставаться на месте, нужно все время бежать, то есть даже для того, чтобы сохранять имеющиеся позиции, нужно все время развиваться и меняться. Поэтому задача диагностического этапа – выявить пересечение интересов и «нейтральную зону», где могут быть достигнуты договоренности о взаимно-устраивающем решении. Рассмотрим два крайних случая.

«Традиционалисты» как сторонники безопасности отражают степень напряжения в компании: насколько безопасно чувствуют себя сотрудники, насколько они уверены в лояльности руководства, насколько руководство доверяет им – эти параметры определяют степень риска, который разделят обе стороны, соглашаясь на обучение как инструмент изменения и развития ситуации. Если командные связи (особенно по вертикали) ослаблены, как бы верхи ни хотели, низы не смогут рисковать быть откровенными и пробовать изменять нечто серьезное даже на тренинге. Верхи, в свою очередь, в ситуации недоверия и командной разобщенности, будут опасаться тренингов как «рупора» и инструмента консолидации низов. В случае, если разобщенность компании велика,

максимум, о чем могут договориться стороны для первого раза – это нейтральный, взаимо-уважительный обмен мнениями и тренинг навыков в рамках имеющейся идеологии и общей структуры отношений. Такая учебная программа позволит снизить недоверие, дать обратную связь всем сторонам процесса и дать им, как следствие, шанс попробовать решиться на какие-то изменения.

На другом конце шкалы стоят компании, в которых солидарность настолько велика, что увольнение даже очень неэффективного сотрудника представляет собой затруднение. Там теплая открытая атмосфера, в которой сильны «продвинутые сотрудники» - сторонники развития, изменения, освоения новых рынков и коммерческих возможностей. Риск приветствуется, сопровождается поддержкой в случае неудач и бонусами за успех. В одной из таких компаний генеральный директор сказал мне: «У нас ошибка не наказуема. У нас наказуема постоянная одинаковая ошибка. В первый раз мы ее прощаем и анализируем, во второй - просто не даем ее сделать.» Это строго, но эффективно. В таких компаниях на тренингах могут ожидать такого уровня свободы и необычности, какое в пору театральному шоу сюрреалистов. Это безусловно может дать сильные переживания и нестандартные идеи, но требует тщательной привязки к реальности и текущим коммерческим задачам компании.

Истина, как обычно, находится посередине. И обеспечивается технологически, а именно – грамотной постановкой вопросов. Любые этапы цикла обучения, а особенно – диагностический первый этап - происходят наиболее эффективно, если вместо выяснения вопросов «Кто виноват в наших проблемах?» и «Что делать?» организаторы и участники тренингов задаются вопросами «Как устроена проблема (каков ее механизм)?» и «Зачем мы это так устроили? (какая выгода от такого процесса)». В этом случае вместо выяснения отношений на всех уровнях происходит системный анализ ситуации, который позволяет подробнее и полнее ее понять – и выработать конструктивное решение. Я отработывала этот способ разговора о проблемах в рамках тренинга по корпоративному обучению и насколько могу судить по последующим беседам с HR-ами, со специалистами по развитию и обучению персонала, эта технология действительно работает.

Безусловно, кроме примеров, описанных в данном параграфе, на этапе определения потребностей в обучении может возникнуть еще множество конкретных ситуаций – однако технология работает и для них. Давайте теперь проясним, кто же ее реализует.

Бизнес-тренер как он есть... и как его нет

Как всем известно, труд облагораживает человека...

Лично я хожу на службу только потому, что она меня облагораживает.

Закадровый голос Новосельцева из фильма «Служебный роман»

После того, как департамент по управлению персоналом решил, что сотрудников надо учить и приблизительно понял спектр тем для обучения, перед ним встает вопрос – как учить? Как правило, начинают с того, что посылают сотрудников на открытые тренинги и заказывают корпоративный тренинг внешнему специалисту. Программы тренингов получить и сравнить легко: ищется та, которая по содержанию ближе всего к поставленным задачам. Но тренинг в большой степени зависит от личности ведущего и тут перед специалистами по обучению и развитию персонала встает вопрос: каким должен быть тренер, чтобы быть полезным компании, и как его выбрать?

Основные требования к бизнес-тренерам и консультантам – “передача знаний” и “управление изменениями”. В длительных корпоративных проектах консультант во многом понимается сегодня как менеджер по управлению изменениями. Ниже мы будем обсуждать природу, смысл и границы тех требований, которые сегодня предъявляются тренеру, ибо углубление и систематизация этих традиционных требований позволяют HR’у или менеджеру по обучению персонала развить и сделать более интересными свои методики выбора тренера и работы с ним.

Образование бизнес-тренера

Самохвалов: А что? Мне эта идея с назначением Толи определенно нравится!

Новосельцев: И вообще я с отчетом что-то напартачил. И вообще я за столько лет мог измениться.

Самохвалов: Ну не так уж ты плох, чтобы не смочь руководить отделом?

Новосельцев: Это верно.

Из фильма «Служебный роман»

В резюме тренера принято искать бизнес-образование: наибольшее впечатление всегда производят западные корочки МВА, но для отечественных компаний приемлемы и сертификаты российских бизнес-школ. То есть, как любой порядочный шаман, бизнес-тренер должен нести традицию определенной шаманской школы, которая в бизнесе сегодня называется МВА. Теперь о психологическом образовании тренера. Руководители бизнеса часто избегают брать тренера-психолога по базовому образованию, чтобы «не залечил». Однако они понимают, что тренер должен владеть целым набором психологических методик: влияние, убеждение, умение «держат» аудиторию и так далее, поэтому дополнительное психологическое образование приветствуется: это может быть второе высшее психологическое или курсы.

А теперь представьте, что вы и есть этот самый бизнес-тренер. Вы получили не-психологическое высшее образование, прошли курсы или получили второе высшее психологическое. Или Вы получили МВА сразу после университета или даже после школьной скамьи. И вот Вы пришли учить средний менеджмент приличной компании: чему Вы будете его учить? Скорее всего, теоретическим схемам, которые недавно узнали сами. Что Вы ответите на вопрос: и как все это работает в наших реальных условиях? Лучший ответ: печальная улыбка. В таких условиях тренер делает одно из двух: либо идет в крупную тренинговую компанию, которая дает ему схемы, по которым он работает в команде под чьим-нибудь началом и тренирует средний и топ-менеджмент крупных компаний по принципу Апокалипсиса «младшие учат старших», либо ... идет приобретать опыт работы в бизнесе.

Опыт работы бизнес-тренера

Людмила Прокофьевна Калугина, директор нашего статистического учреждения.

Она знает дело, которым руководит. Такое тоже бывает.

Закадровый голос Новосельцева из фильма «Служебный роман»

Опыт работы от трех лет в реальном или финансовом секторе бизнеса или в службе персонала выглядит, как правило, убедительно в резюме тренера. Обычно говорят, что идеальный опыт должен быть приобретен и в западной компании, и в российской. Смысл этого требования понятен: тренер должен быть практиком, готовым продемонстрировать свое мастерство в том, чему он собирается учить и иметь заверченный проект. А теперь представьте себе, чего на самом деле может успеть достичь человек, который после университетской скамьи успел в течение трех лет поработать в двух компаниях: скорее всего, если он не сын генерального директора и делает карьеру своей головой, он успевает пройти путь от младшего менеджера до руководителя группы (то есть продвинутого младшего менеджера). При этом едва отработав в одной компании, он кидается в другую, чтобы скорее набрать вожацкие три года и в российской, и в западной компании, которые так порадуют его будущего работодателя. По-моему, это как минимум странный человек.

Реальная техника краткосрочных работ в бизнесе – это работа классного специалиста на проект, в который его позвали за большой ум и серьезные достижения. Так что эффективно перемещаться с проекта на проект могут, как правило, высококлассные специалисты, которые свой высокий класс уже где-то приобрели, либо разнорабочие, от которых класс и не требуется. Поскольку для роли тренера разнорабочий, похоже, не годится, между требованием «МВА+второе психологическое» и «три года работы в

бизнесе в российской и западной компании» начинает зиять дыра, отделяющая молодого специалиста с университетской скамьи от высококлассного гуру бизнеса.

Вы будете смеяться – перед тем, как стать шаманом, будущий шаман, как правило, уходит от людей в лес или пустыню с тем, чтобы приобрести новые качества. Как правило, этот процесс называется «шаманская болезнь». Кстати, самый интересный период жизни Христа – те не описанные нигде толком годы, которые отделяют его детство, когда он еще не был проповедником, от того момента, когда он им стал, вернувшись из неведомых нам путешествий. Есть версии, что он был в Египте или Индии, на Тибете или еще где-то. Одно точно – во всех описаниях требований к биографии тренера, которые я нашла в Интернете, в этой самой биографии есть такая же неведомая дыра, как у Христа: вот образование, а вот уже опыт работы в качестве гуру. А вот между ними – ничего. То ли в Тибете учился, то ли в пустыне медитировал, то ли рыбу ловил.

У меня есть гипотеза, что эту дыру будущий тренер может заполнить, похоже, только проектом по приобретению качества специалиста высокого класса. В современных условиях такой проект может называться, например, написание диссертации или книги на основании практического материала, разработка какого-то серьезного бизнес-проекта или еще какая-то форма успешной деятельности. Это не обучение как таковое и не просто рядовая работа, это скорее очень серьезная стажировка с изрядными психологическими, интеллектуальными и прочими затратами и защитой результата. Почему-то ни в одной из публикаций, посвященных требованиям в бизнес-тренеру я не нашла требования к наличию собственных разработок, доказывающих высокий класс тренера как менеджера или специалиста.

Думаю, это требование аналогично фразе «хочу не просто шамана, а настоящего шамана» и имеет те же опасности: настоящий шаман может действительно сильно повлиять на ситуацию, а утеря контроля – самый большой страх современного человека и тем более-руководителя. Поэтому и требования в статьях аккуратно построены так, чтобы получить на выходе нечто среднестатистическое, то есть не более чем «шаманствующего» тренера, присутствие которого в компании контролируемо и не слишком влиятельно. У шаманов такая категория остроумно называется «нечто знающий человек»: он вполне удовлетворяет среднему набору требований и приятен во всех отношениях и точно не является «великим шаманом», который вносит серьезные изменения в жизнь и владеет глубоким знанием.

Раздаточные материалы как показатель широты взглядов тренера

Если бы не было статистики, мы бы даже не подозревали о том, как хорошо мы работаем.

Закадровый голос Новосельцева из фильма «Служебный роман»

Раздатка – это, безусловно, важный фактор: она должна предоставить клиенту возможность максимально эффективно приступить к применению полученных знаний и навыков на практике. Скажите честно: часто ли Вы читаете раздатку семинара или тренинга после того, как он закончился? Да практически никогда: насколько я знаю, клиенты, заинтересовавшиеся темой тренинга, после него читают книжки или статьи, то есть занимаются дальнейшим самообразованием.

Поэтому в раздатке важен **список литературы для самообразования**, то есть небольшой набор тех книжек, которые клиент может прочитать с учетом его загруженности и практических интересов. Я часто шлю список литературы после тренинга по e-мэйл, ибо в процессе тренинга выясняется, что мы вышли на смежные темы, по которым нужна дополнительная или иная литература, чем тот профильный список, который приведен в конце раздатки. Ведь работа клиента тренинга – это практика, а не теория, ему нужен не полный курс по «этому предмету», а «все, что поможет решить текущие задачи». Так же как и клиент психотерапевта, клиент тренинга нуждается в

индивидуальном прикладном решении для собственной жизни, а не в общих знаниях. И если на тренинге разбирался его родной case study, то вот его он и прочтет после тренинга.

Еще участник тренинга вернется к раздатке, если там есть какая-нибудь простая и короткая схема действий, короткий и внятный алгоритм. Так что, как это ни странно, но американская раздатка, состоящая из вопросов и кратких схем, на деле оказывается лучше «книжки-раздатки» на 100 страниц. Дело в том, что если клиент так слаб в своей работе, то ему нужны простые схемы и много практики. Профессионалам же интересны case studies и детали, так что 100 страниц им тоже не нужны. Безусловно, «раздатка-Талмуд» производит впечатление большой работы, стоящей за тренингом. Однако при доступе к Интернету наваять такую раздатку – дело одного дня и этот навык говорит скорее о реферативных способностях тренера, чем о тренерских.

Если уж Вам так важна литературная основа тренинга, смотрите в список литературы и попросите тренера устно аннотировать наиболее любимые книги из него. Заодно узнаете, читал ли он их и интересны ли они ему самому ☺. Безусловно хорошо, если тренер опубликовал собственные статьи или книгу по теме, близкой к теме тренинга – это значит, что скорее всего, работа, стоящая за тренингом, не только реферативная, но и собственная. Хотя есть люди, которые отлично говорят и скверно пишут, так что если Вы хотите оценить устный формат работы тренера, надо увидеть его в деле. Или хотя бы запросить рекомендации предыдущих клиентов.

Опыт преподавания, отзывы и рекомендации, публикации

<i>Новосельцев: Хочется произвести на Вас хорошее впечатление.</i>	<i>Рыжова: А как ты?</i>
<i>Калугина: Вам это уже удалось.</i>	<i>Самохвалов: Да я нормально!</i>
<i>Новосельцев: Усилить хочется.</i>	<i>Последние два года работал в Женеве...</i>
<i>Из фильма «Служебный роман»</i>	<i>О, кстати, сувенир из Швейцарии.</i>
	<i>Из фильма «Служебный роман»</i>

Безусловно, от тренера требуется **опыт проведения тренингов и опыт преподавания** – в этом случае клиент надеется, что тренинг пройдет успешно хотя бы с педагогической стороны. Немаловажная деталь, про которую клиент спрашивает редко – это происхождение тренингов, авторские ли они. Однако при корпоративных проектах всегда требуется доработка и если тренинг не авторский, то проблемы начинаются на стадии адаптации программы к требованиям заказчика. **Книги, статьи, тезисы** в сборниках трудов конференций позволяют усилить хорошее впечатление. Хорошо, если тренер имеет собственный **Интернет-сайт**, содержащий информационные и рекламные материалы. На самом деле хорошие публикации и сайт обозначают, что тренер способен суммировать свой опыт и подняться на новую ступень понимания своей работы.

Для компании, не знакомой с тренером и не видевшей его в деле, важны также **отзывы клиентов** – иногда новые клиенты даже требуют телефоны контактных лиц, участвовавших в тренинге или заказывавших его. Тут есть свой секрет: дело в том, что из того, что тренинг прошел хорошо в одной компании, далеко не следует, что он пройдет так же хорошо в другой, ибо у всех разная корпоративная культура, компании требуют разные по содержанию и длительности программы, по-разному готовят участников тренингов, разные цели ставят перед тренером и так далее. Но тем не менее положительные отзывы облагораживают образ тренера.

До, после и вокруг тренинга

Самохвалов: Товарищи, угощайтесь: сыр швейцарский, маслины греческие!

Из фильма «Служебный роман»

Выбирая, кому доверить корпоративный тренинг, руководители и HRы скупрулезно оценивают тренера, программу, цены и в то же время часто упускают из виду ... процедуры, сопровождающие обучение, за исключением, наверное, пред-тренингового демонстрационного семинара или встречи с тренером. А между тем успех внедрения его

результатов в работу компании во многом зависит от гибкости и наличия этих процедур пост-тренингового консультирования – и от возможности встреч для коррекции программ в процессе обучения. Последнее особенно важно, если программа обучения предполагает длительную серию тренингов, ибо за это время ситуация в компании может измениться как независимо от результатов обучения, так и в связи с ними.

Демонстрационные семинары

Калугина: А это что за штука такая?

Самохвалов: А, это мобиль! Это очень модно в Европе, знаете, оформляют интерьеры подобными вещами. Такая иллюзия движения. Это еще американец Колдер подал идею. Знаете, наш 20 век, такой ритм, суматоха. Приходишь с работы – успокаивает нервы!

Из фильма «Служебный роман»

Перед корпоративным семинаром (а тем более корпоративной программой обучения) или при перспективе участия нескольких сотрудников на открытом тренинге, представители компании имеют обыкновение посещать или заказывать **презентацию, которая даст возможность увидеть тренера “в деле”**. Здесь есть свои секреты: презентация - не тренинг. На такой презентации обычный формат – рассказ и ответы на вопросы. Это формат семинара: тут нет ни деловых игр, ни разборов case study, ни дискуссий, ни других реально интерактивных элементов, составляющих суть воздействия тренинга. Тут нет получения опыта, тут есть только получение знаний. Альтернатива этому – HR приходит на открытый тренинг «тихонько посидеть» и наблюдает тренера с полчасика. Но открытых тренингов в период между возникновением идеи о сотрудничестве и моментом предполагаемого начала корпоративного (открытого) тренинга может не быть и тогда остается промежуточный, но, как ни странно, эффективный вариант: с тренером можно поговорить.

Вы будете смеяться, но эффективный бизнес-тренинг – это, в большой степени, разговор. Разговор в процессе деловой игры, или в процессе дискуссий или иных действий. В обычном разговоре топ-менеджер или HR вполне может увидеть и стиль тренера, и способность отвечать на вопросы, и энергетику, и компетентность, и гибкость. Конечно, если у HR’а «глаз пристрелявши», как сказано в «Левше». Да, при разговоре с потенциальным клиентом тренер будет стараться выглядеть хорошо, но и на тренинге он тоже старается выглядеть хорошо, так что проверка эта вполне адекватная. Так что опытным топам или HR’ам, заказывающим тренинг, как правило, вполне бывает достаточно провести тур переговоров с участием тренера, чтобы понять, с кем они имеют дело и чего от него ждать.

О **технических средствах** бизнес-тренинга надо сказать отдельно. Крупные компании любят, чтобы на пред-тренинговых презентациях на них производили впечатление с помощью компьютерных программ презентаций, мультимедийного проектора, ноутбука последней модели и дорогого костюма. Безусловно, это показывает степень готовности тренера «держать марку» и пускать пыль в глаза, но, честно говоря, если не считать собственно тренингов, посвященных владению техническими средствами, лучшие из виденных мною тренингов были сделаны «глаза в глаза» с помощью вдумчивого анализа и решения конкретных проблем клиента. Если речь не идет о техническом обучении как таковом, ловкость тренера в использовании технических средств мало что говорит о его способности строить отношения с группой на тренинге и вести ее к каким-то результатам.

Кроме того, с точки зрения возможностей представления бизнес-моделей современные технические средства по-прежнему уступают ... головам Ваших сотрудников. Я в свое время писала много тьюториалов по компьютерной графике, занималась виртуальной реальностью (VR) и навидалась технической роскоши в те времена, когда она была в России только в ВПК и у компаний, которые импортировали

этот софт и железо. Да, виртуальная реальность производит сильное впечатление: Долби Стерео лучше звука в телевизоре «Рубин», шляпки и перчатки для работы в виртуальной среде позволяют отлично развлечься, а фильм «Матрица» - это круто. Но после десятилетия работы с ВР скажу честно: главная виртуальная реальность находится в голове человека. И даже «Матрица» и ВР несравненно слабее снов, которые вы видите и забываете каждую ночь, виртуальная реальность в голове команды бизнес-проекта гораздо сложнее и подвижнее того, что можно смоделировать на любом компьютере. И если удастся запустить процесс, в котором идеи и процессы решения проблем становятся общими, то по степени воздействия на людей их деятельность это самая мощная виртуальная реальность. Тем более, что истинно интерактивная ВР пока на тренингах не доступна – слишком это дорогое удовольствие ☺

Так что техника нужна там, где не нужно близкое общение людей и невозможна индивидуальная работа. Когда Вы делаете презентацию на 200 человек, без проекторов и микрофонов не обойтись. Если Вам нужно выжать стандартный кусок лекционного материала, удобно показать его в виде презентации. Но как только возникает case study на материале клиента, нужна умная голова и внимательный взгляд. Техника нужна для записи: видеокамера нужна на коммуникативном тренинге, чтобы клиент увидел, как он убивает своего партнера даже в деловой игре. Но средствами психодрамы Вы можете показать ему не меньше, чем видеокамера, а даже больше, ибо кроме диагностики проблемы психодраматический подход позволяет найти и опробовать ее решение. Другой пример: компьютер с подключением к Интернету нужен мне до зарезу нужен на тренинге по созданию корпоративного сайта. Но это тренинг по использованию технического средства в целях бизнеса – он предполагает, что само средство надо показать в деле на тренинге, иначе это будет «меловой период компьютерной техники», когда о вычислительных приборах рассказывали с мелом у доски.

Пред- и пост-тренинговое сопровождение

Калугина: Товарищ Новосельцев, это Ваш отчет? Делом надо заниматься серьезно или не заниматься им вообще. Статистика – это наука, она не терпит приблизительности! Как Вы можете пользоваться непроверенными данными?

Новосельцев: Я проверял.

Калугина: А Вы обратили внимание, что у нас регулярно возникают перебои с теми или иными товарами?

Новосельцев: Конечно, я же хожу по магазинам.

Калугина: Это происходит от того, что те или иные товары не запланированы такими роторезами, как Вы! Извольте переделать.

Из фильма «Служебный роман»

Под пред-тренинговым сопровождением я здесь не имею в виду комплексные программы консалтинга и ассесмента, ибо здесь речь идет только о тренингах и тренерах. Системный анализ персонала и кадровый консалтинг на предприятии – это тема отдельного разговора. Здесь речь идет о том, что можно сделать перед тренингом, если компания заказала именно тренинг или серию тренингов.

Перед корпоративным тренингом принято делать встречу тренера с группой: она длится полчаса-час и направлена на уточнение запроса группы. На этой встрече тренер знакомится с группой, в краткой форме собирает ожидания, определяет степень «прогретости» группы, ее суммарную готовность к обучению, настрой. Предварительная встреча помогает клиенту (зачастую это менеджер по персоналу или руководитель отдела) разделить с группой ответственность за выбор тренера и темы, получить поддержку группы. Но корректировка заказа группы на предварительной встрече - это не все ее содержание. Частенько на этой встрече тренер проводит диагностику возможных конфликтных тем, которые есть в компании, но остались за скобками переговоров руководства и тренера – эти темы могут возникнуть на тренинге в виде подводных

течений и работать с ними при предварительной подготовке легче, чем в ситуации «неожиданной атаки».

Я как-то вела серию тренингов продаж в компании. Посреди проекта обучения в компании начались серьезные кадровые перестановки на самом верху: люди, пришедшие на тренинг, могли думать только о своей безопасности, и испытывали чрезвычайный ужас и агрессию, полные мыслей о потенциальном увольнении или каких-то иных неприятных неожиданностях. При этом, несмотря на мои объяснения о том, что вся информация остается в пределах комнаты тренинга, говорить об этой теме они отказывались, боясь, что у стен есть уши. Было очевидно, что пока не разрешится тема страха, обсуждать технику продаж невозможно: по всем правилам пирамиды Маслоу пока нет безопасности, все остальные задачи имеют очень низкий приоритет. Доступное для переговоров руководство компании о перестановках говорить также отказывалось, ибо ситуация была за пределами их компетенции – указания шли от владельцев компании.

В ответ на эти процессы я объявила дополнительную встречу с очередной группой перед тренингом и на ней попросила ревизовать темы тренинга с учетом происходящего. Затем новый список и проблем мы переформулировали в терминах ситуации продажи, ибо любые кадровые перестановки – это следствие своего рода продаж: люди сравнивают прибыли и убытки, получаемое и отдаваемое, возможности и потери и так далее – и принимают решение о том, кого повысить, кого понизить, кому прибавить зарплату, кому снизит и так далее. В результате техники продаж, заказанные компанией в результате изучались на горячем материале при большом интересе и активности группы. После того, как мы разобрали вопрос о продаже менеджерами самих себя, экстраполировать изученные и освоенные техники на работу с клиентом не составило труда. В результате мы смягчили по мере сил текущую ситуацию и достигли нового уровня понимания в области продаж в сложных ситуациях. И предварительная встреча сыграла серьезную роль в этом деле: она дала группе понимание, что тренинг можно потратить на вопросы, которые их волнуют и что они в силах помочь себе в этих непростых обстоятельствах. Руководство же получило тренинг на заказанную тему, эффективно адаптированную к тревожной ситуации, которая сложилась в компании.

Бывает, что клиент не в силах организовать предварительную встречу: например, он везет региональный топ-менеджмент со всей страны ровно на два-три дня и не может их собрать заранее. В этом случае, как и во всех других, я лично люблю добавлять ко встрече предварительный заочный опрос будущих участников группы по поводу их интереса к темам тренинга. Для участников это довольно простая работа, зато полученная диаграмма интереса позволяет определить наиболее востребованные группой темы и часто – увидеть внутренние противоречия и проблемы в отношении участников с темами. Дело в том, что есть так называемые социально ожидаемые ответы. Например, часто случается, что все очень хотят обсуждать вопросы коммуникации в команде как тему в целом, но проявляют минимальный интерес к любой из конкретных задач этой коммуникации. Предварительное резюме: участники знают, что этой темой положено интересоваться, но на самом деле волнуются про другое. Например, руководство компании в Москве ощутило потребность в консолидации региональных представительств в рамках единого бренда, а региональные «генералы» такой потребности не чувствуют, и хотя и едут в Москву на предписанный им тренинг, саму тему им еще надо «продавать».

Понятно, что отказ тренера от предварительной встречи с группой, если об этом просит группа и/или клиент – это дурной знак. Либо тренер ужасно горд собой, либо он не хочет видеть группу лишней раз, либо и то, и другое. В любом случае это «звонок» для HR'а. Бывает, что тренер соглашается на встречу и даже просит о ней, а на встрече группа его отвергает. У меня был чудесный проект: в компании агрессивный и мощный менеджмент «сносил» тренеров и компания отказывалась от тренинга ... в течение трех лет. С одной стороны, это, видимо, был способ мотивации персонала (раз заявили, что учиться у других вам не надо, совершенствуйтесь теперь сами), а с другой – способ

реального поиска тренера, который мог бы соответствовать корпоративной культуре и силе компании. Кстати, про то, что предыдущих тренеров отвергали, мне сказали после того, как я прошла «квалификационный барьер». Так что предварительная встреча может быть диагностической со всех сторон: и со стороны тренера, и со стороны группы, и со стороны HR'а и топ-менеджмента, заказывающего тренинг.

Что касается пост-тренингового сопровождения, то принято считать, что тренер должен быть готов предоставить консультации по эффективному применению полученных на тренинге знаний при решении практических задач организации. Как минимум, такая консультация должна входить в состав тренинга, как максимум, тренер должен быть готов выступить в роли консультанта по “управлению изменениями”.

Другими словами, это требование звучит так: тренер должен уметь диагностировать актуальную ситуацию, совместно с клиентом определять план перехода от настоящего состояния к желаемому, и помогать его осуществить. Есть чисто тренинговые формы пост-тренингового сопровождения – это follow-up тренинги или семинары, которые, как правило, проходят через 2-3 недели после тренинга и длятся от 4 до 8 часов. Они предназначены для разбора case studies по проблемам, которые клиенты, участники тренингов, накопили, используя на практике изученные приемы, методы, подходы и идеологии. Это удобный и разумный формат.

Возможен также индивидуальный и групповой консалтинг и коучинг, углубленные деловые игры и case studies, написание стратегических и тактических текстов, полное сопровождение проекта пост-тренинговых изменений и иные формы поддержки развития компании: здесь многое зависит от воображения клиента, наличия у него времени и возможности анализировать и корректировать результаты применения знаний и навыков, изученных на тренинге. Если у организации есть желание получить более системную услугу, то возможности удовлетворить его у профессионального тренера всегда найдутся.