

Тренинг тренеров

Тренинг проводит:



ЮРИЙ
АНУШКИН

**Управленец с 15-летним стажем.
Тренер и консультант с 10-летним стажем.**

Автор тренингов и корпоративных программ по следующим направлениям:

- переговоры, противостояние влиянию
- ежедневный тайм-менеджмент
- искусство целеполагания
- корпоративное управление людьми
- тренинги для тренеров в сегменте B2C.

Руководитель службы развития персонала одного из трех IT-китов Беларуси «Itransition». Один из «основных ответственных» за экспансию Евросети в Беларуси. Директор по персоналу «Евросеть-Беларусь». Директор по персоналу «Алютех». Руководитель службы обучения и развития персонала «Heineken-Беларусь».

Основная специализация: тренировка и коучинг менеджеров среднего и топ-уровня.

География тренерского опыта: от Калининграда – «АЛАГОН», до Нефтеюганска – «Юкос».

Сферы бизнеса: от B2C-ритейла – «Евросеть», до B2B IT-аутсорсинга – «Itransition».

Тренинг

Это процесс передачи, освоения, и создания технологий эффективного действия.

Особенности обучения взрослых

Потребность в обосновании (смысле)

Для чего мне это нужно знать, что сейчас изучается, какие отрицательные последствия связаны с незнанием, что будет если не «не выучить», стоит ли тратить время и силы на изучение того, что им предлагается.

Потребность в самостоятельности

Возможность самостоятельно выбирать из нескольких альтернатив.

Жизненный опыт

Опыт участников используется как источник материала обучения.

*Корпоративное обучение должно быть выстроено на основе анализа **реальных рабочих потребностей** участников и организации в целом.*

Особенности обучения взрослых

Назревшая необходимость – залог готовности к обучению

В «школьной» системе предъявление учебного материала само по себе предполагает желание его освоить.

Взрослых участников необходимо четко ориентировать на предстоящие задачи которые требуют определенных знаний и умений.

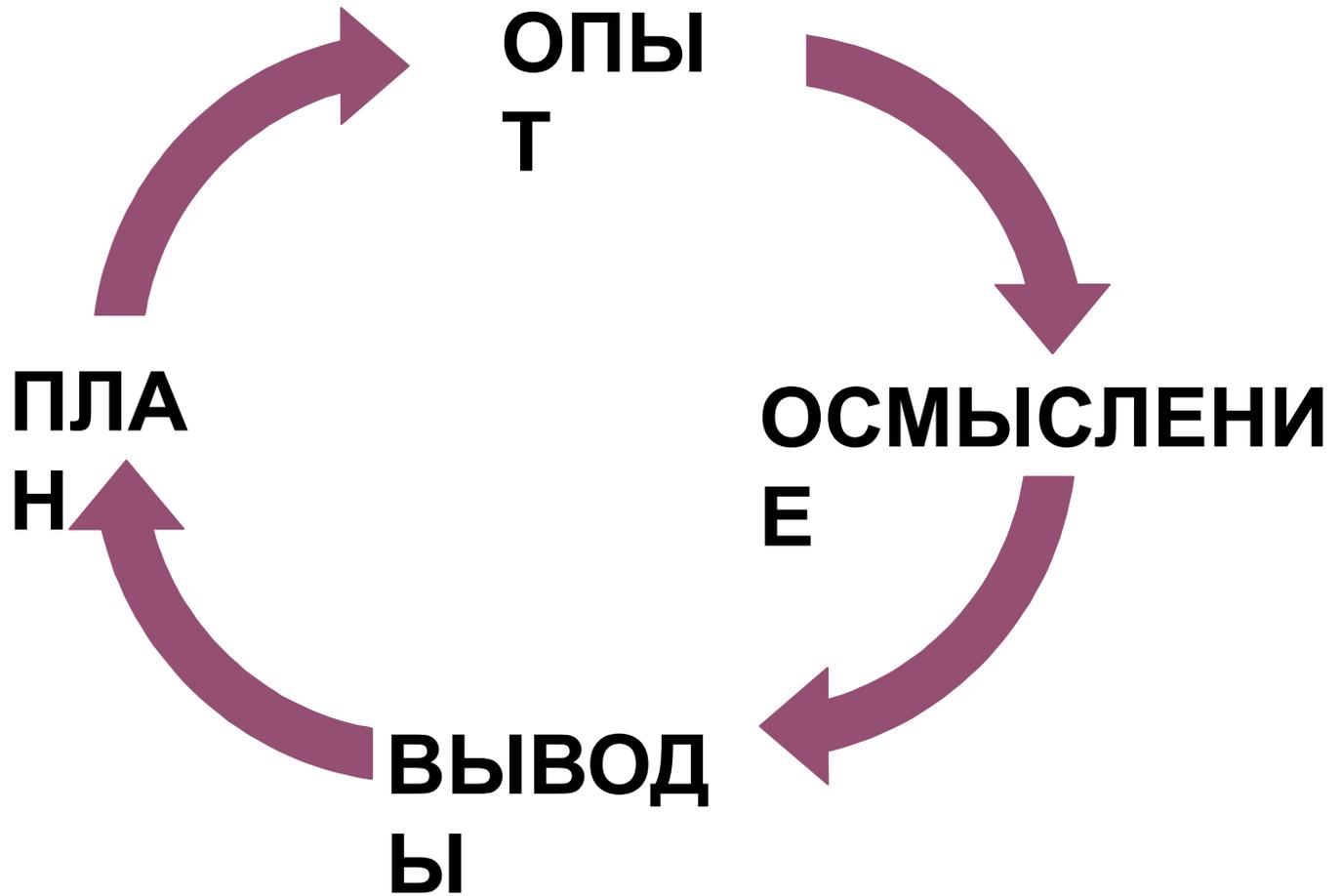
Практическая направленность: ориентация на реальные задачи в реальном контексте

В традиционном образовании материал выстроен в соответствии с логической структурой научного знания. В корпоративном тренинге материал курса сосредоточен вокруг типичных рабочих потребностей.

ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

1. В большинстве случаев обучение начинается с момента, когда ученик приобретает **личный опыт** (участвует в событии, переживает некое чувство).
2. Чтобы научиться чему-то на полученном опыте, недостаточно просто «пережить» опыт: **нужно осмыслить** задавая себе вопросы
 - Что именно случилось?
 - Когда это произошло?
 - Что послужило причиной?
 - Каковы следствия происшедшего? И т.д.
3. Осмыслив опыт, нужно **сделать выводы** отмечая, что в произошедшем было положительного и что отрицательного и почему, что получилось, а что нет (и почему)
4. Далее следует **запланировать ваше поведение** в сходной ситуации в будущем и обдумать, что вы намерены делать с уроками, извлеченными вами на предыдущих этапах цикла.

Цикл обучения



Что является тренингом?

- **По цели:** передача технологии действия
- **По содержанию:** концепция реальности
- **По форме** – интерактивное обучение, в котором участники активно действуют и взаимодействуют друг с другом и с тренером

Тренинг – не там, где учат, а там, где учишься.

Хороший тренинг

- 1) Концептуально состоятелен**
(представлена модель, структура, схема развиваемой компетенции)
- 2) Интерактивен** (возможность поиска новых, заранее непредусмотренных возможностей)
- 3) Технологичен** (четкие алгоритмы действия, продуманная последовательность шагов)

Тренер – не тот, кто учит, а тот, у кого учишься.

- **Тренер** – это эксперт в определенной области, который благодаря умению обобщать и передавать свой опыт помогает другим людям освоить и создать эффективные концепции и технологии действия

Миссия тренера

Создание цивилизованной бизнес-среды

Тренер

лидер по определению и прежде всего –
лидер идей

Цель тренинга

Повышение корпоративной, групповой и индивидуальной эффективности

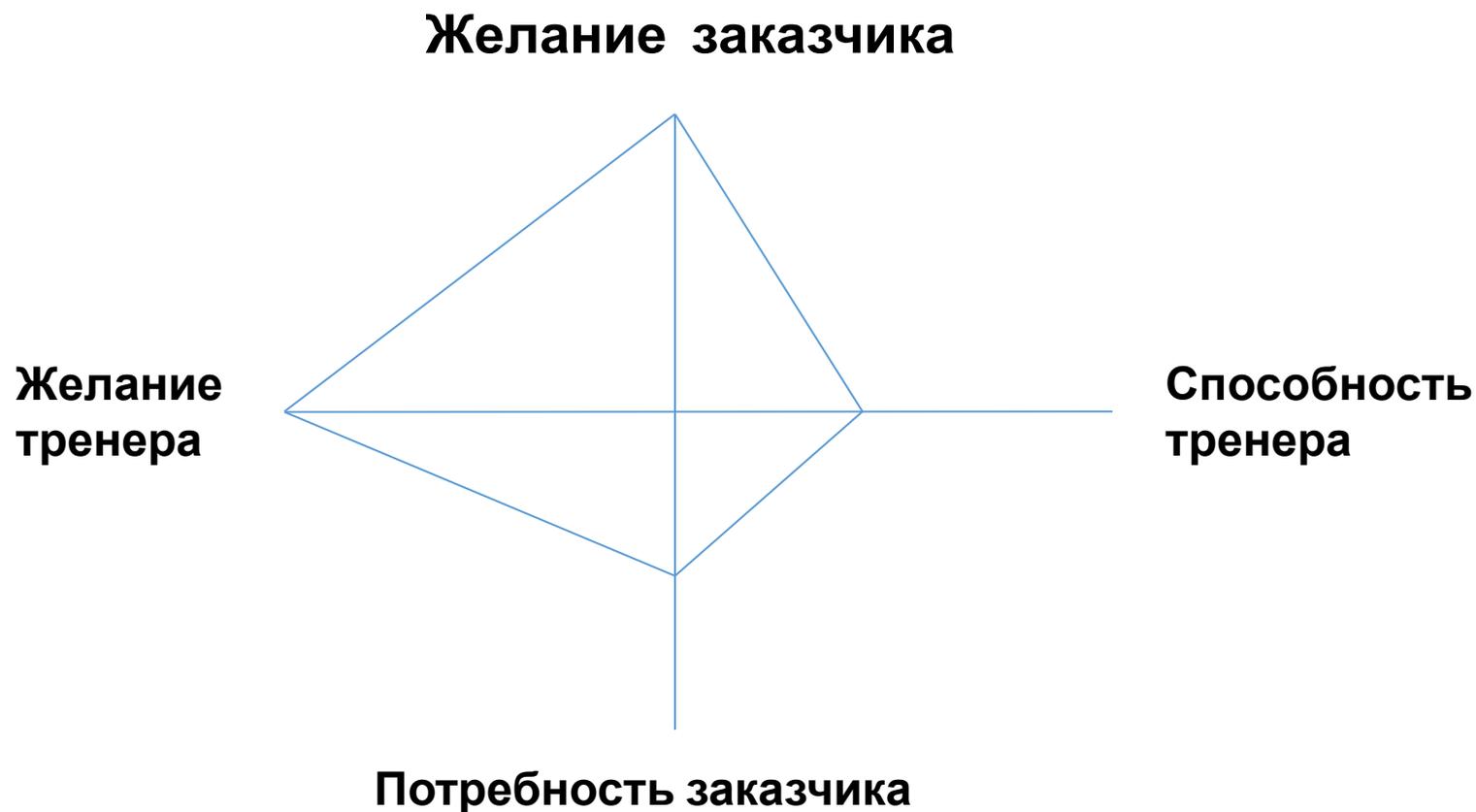
Планирование результата тренинга

- 1) С чем уйдут участники тренинга?
- 2) Что это будет означать для компании?

Потребность в тренинге

- Насколько выражено желание заказчика (потенциальных клиентов) получить этот тренинг?
- Насколько данный тренинг действительно нужен заказчику (потенциальному клиенту)?
- Насколько выраженным является ваше желание создавать и вести этот тренинг?
- Можете ли вы создавать (вести этот тренинг)?

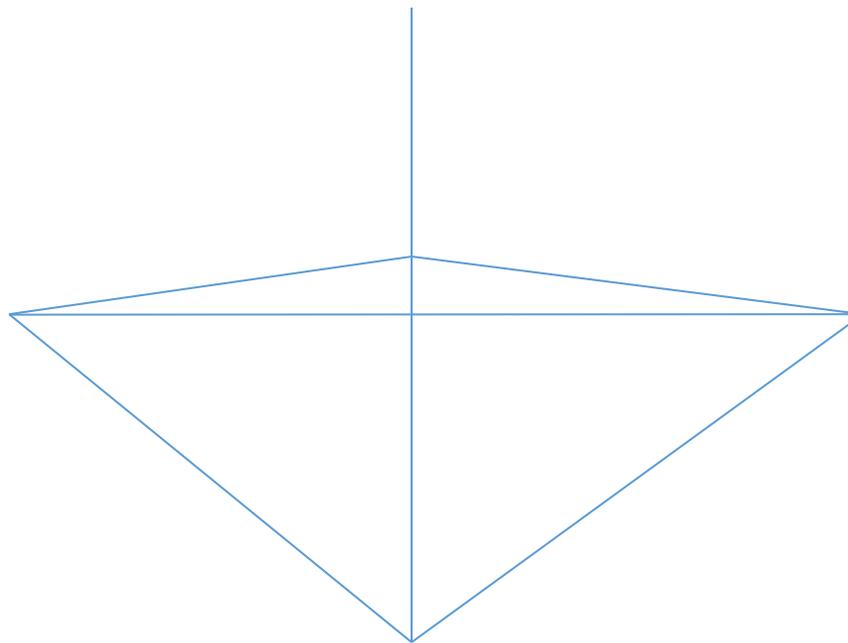
«Парус» потребности в тренинге



«Парус» потребности в тренинге

Желание заказчика

Желание
тренера



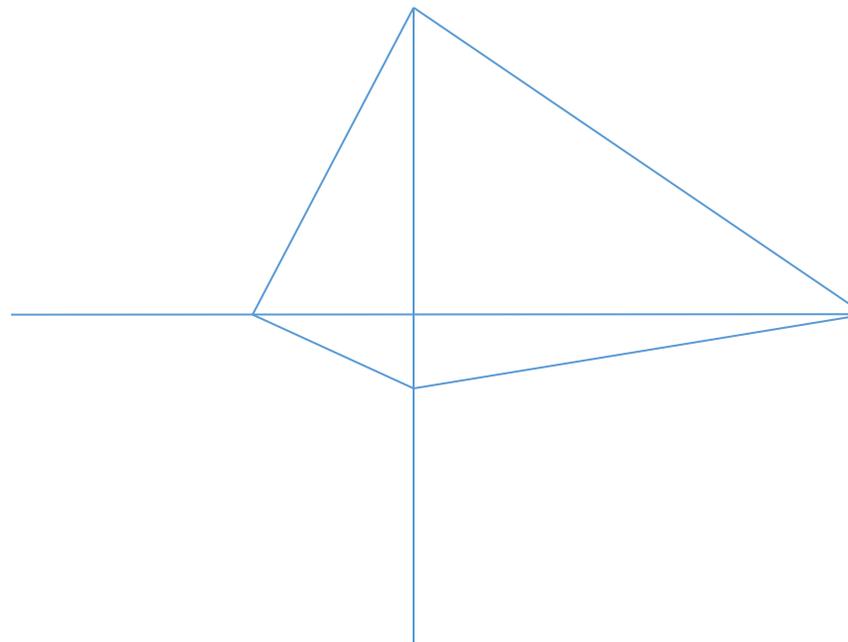
Способность
тренера

Потребность заказчика

«Парус» потребности в тренинге

Желание заказчика

Желание
тренера



Способность
тренера

Потребность заказчика

Принципы создания тренинга

1. Определить планируемые результаты тренинга
2. Создать графическую концепцию
3. Создать (подобрать) клиентские технологии
4. Создать тренерские технологии по передаче клиентских технологий

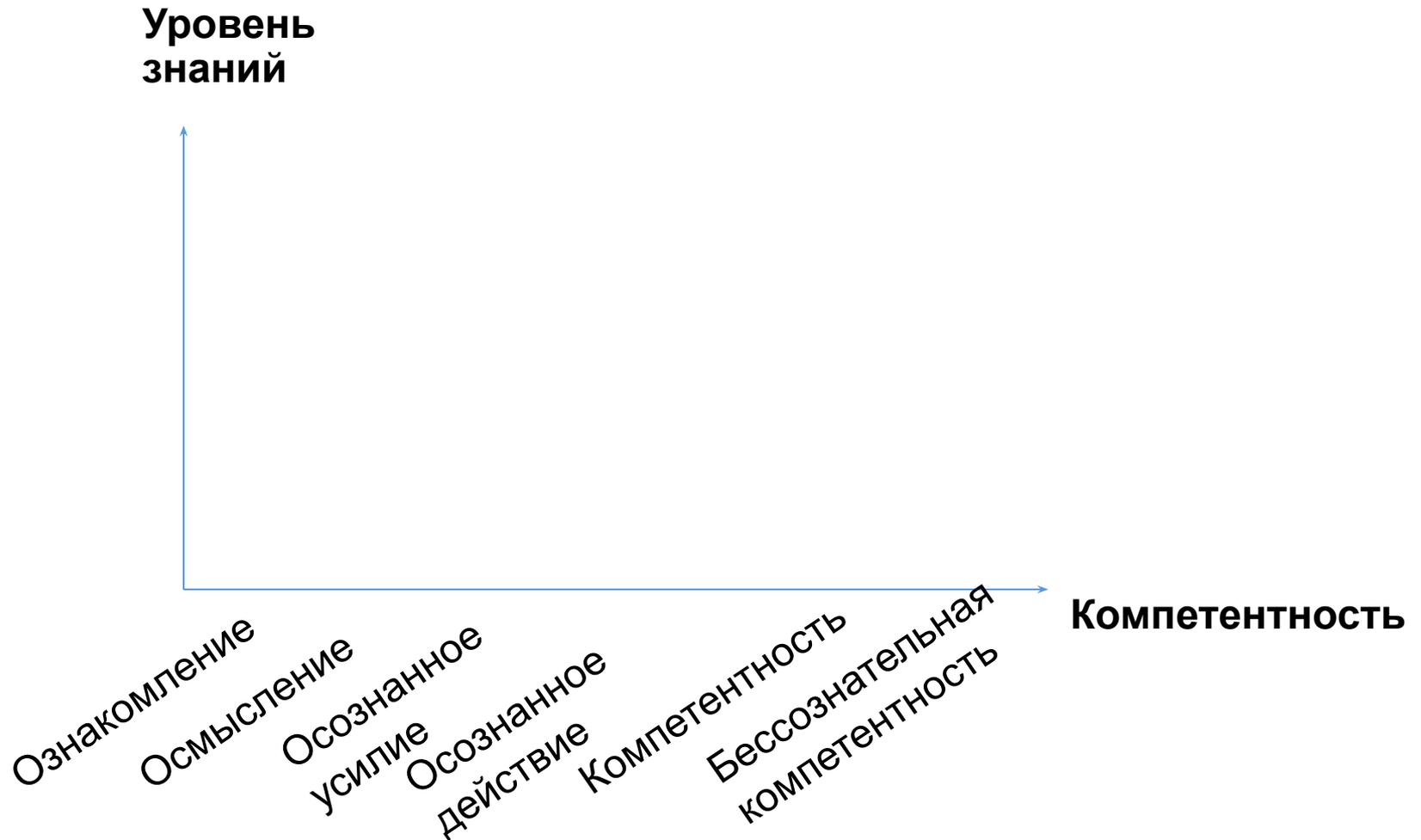
Определение целей тренинга

Уровень
знаний



Компетентность

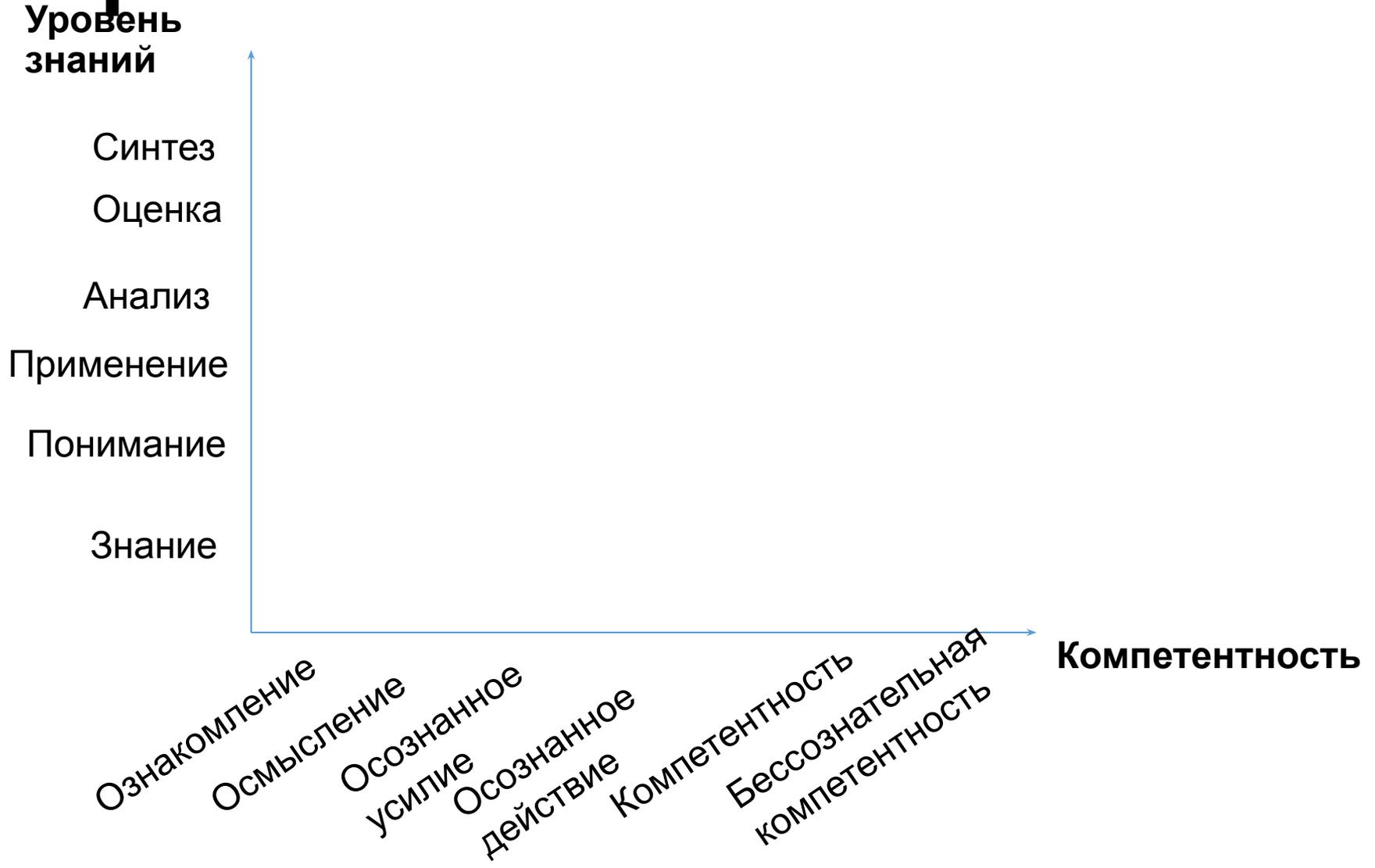
Определение целей тренинга



Шкала компетентности

| | |
|--------------------------------|---|
| Бессознательная компетентность | Получение результатов при автоматическом использовании принципов, без рефлексии над ними |
| Компетентность | Успешное достижение результата в соответствии с принципами, без постоянной сверки с правилами |
| Сознательное действие | Успешное достижение результата в соответствии с осмысленным использованием принципов |
| Сознательное усилие | Попытки сделать что либо, сознательно руководствуясь принципами |
| Осмысление | Умение объяснять или описывать принципы или узнавать на примерах |
| Ознакомление | Способность узнавать и помнить |

Определение целей тренинга



Шкала уровней знаний (таксономия Блума)

| | |
|------------|---|
| Синтез | Способен самостоятельно применять принципы в условиях высокой неопределенности |
| Оценка | Способен разобрать и сравнить работу нескольких сотрудников на предмет соответствия принципам |
| Анализ | Может, наблюдая за работой другого, объяснить, как тот реализует принципы |
| Применение | Способен применить в действии принципы |
| Понимание | Способен объяснить значение каждого принципа |
| Знание | Ознакомлен с принципами |

Определение целей тренинга



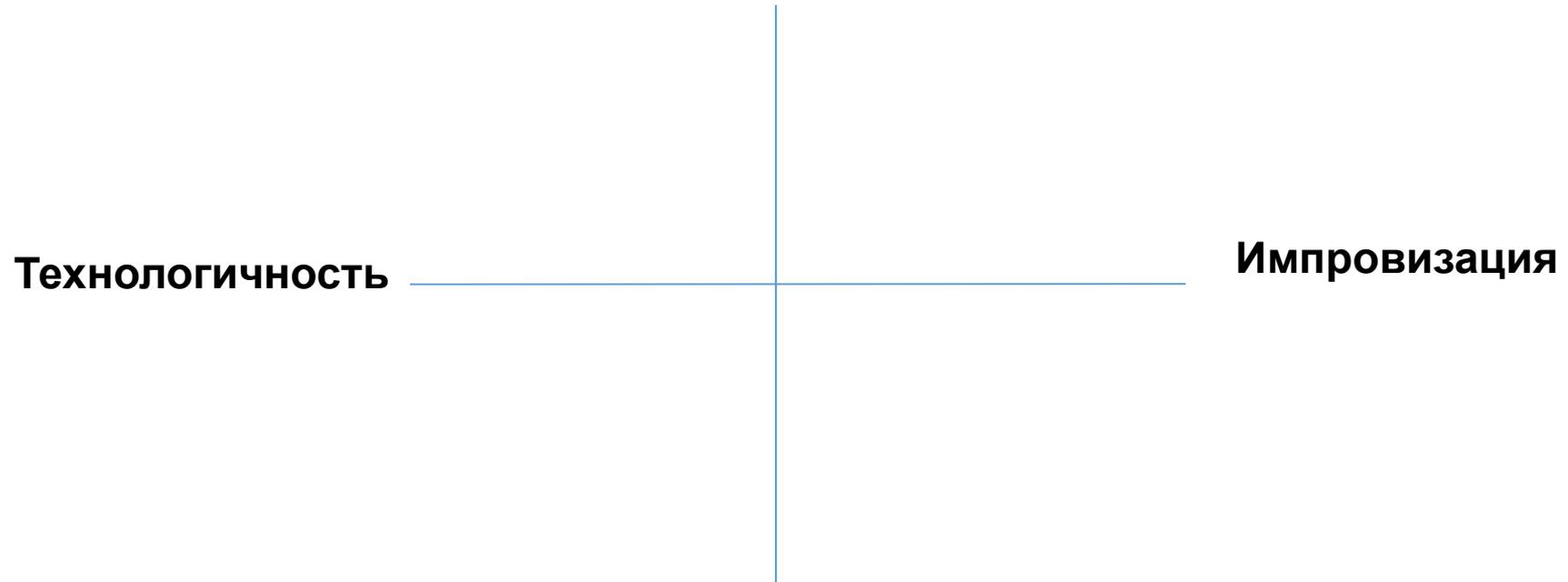
Модель приоритетов тренерского мастерства

Управление мотивацией

Технологичность

Импровизация

Работа с сопротивлением



Управление мотивацией

- Полезный но «невкусный» тренер не может сделать по-настоящему хорошего тренинга. В лучшем случае это будет похоже на муштру. В этом случае участники либо заскучают, либо взбунтуются.

Технологичность

- Мы обучаем технологиям и процесс обучения должен быть технологичным.

Импровизация

- Как бы тщательно тренер не готовился, очень важно, чтобы он был готов и к тому, к чему специально не готовился.

- Находчивость, способность ответить на сложный и неожиданный

вопрос, проиллюстрировать свои слова схемой, невзначай создать новую технологию или классификацию явлений, вообще способность творить как таковая.

Работа с сопротивлением

- Главное в работе с сопротивлением – это его профилактика с помощью правильно подобранных форматов ведения тренинга.
- Если не допускать сопротивления (в его резких и губительных формах), то умение работать с сопротивлением может не понадобится
- Однако это умение должно оставаться в полной боевой готовности потому что люди и ситуации бывают очень разными.

СОПРОТИВЛЕНИЯ

- В своей работе тренер может столкнуться с сопротивлением.
- То есть с таким поведением участника группы, когда его поведение так или иначе деструктивно: мешает проведению занятия, лекции и т.д.
- Основных видов сопротивлений четыре

| Вид | Чувства ведущего (как узнать) | Что с этим делать |
|-----------------------------|---|--|
| Мечь | Обида, боль, желание ударить в ответ. | <p>— То, что ты делаешь (говоришь) для мне неприятно (больно). (Мол, ты попал в точку. И это чувство держим в себе, не торопимся убрать.)</p> <p>Я не знаю, зачем ты это делаешь, но понял, что тебе было важно, достичь этой цели. Тебе это удалось. Мне неприятно.</p> |
| Привлечение внимания | Раздражение, хочется заткнуть, прекратить. | Можно дать внимание в любой ДРУГОЙ форме. (Например, встаньте за спину и говорите оттуда. Или посадите в центр комнаты). Или дайте группе разоблачить его (ее): “Как вы думаете, что он(а) сейчас делает?” |
| Борьба за власть | Хочется объяснить, подавить, побороть... (Ты не понял!) | Предложить человеку сделать выбор но из тех альтернатив, которые нас устраивают. Например, «ты это сделаешь сейчас (и тогда то-то и то-то) или потом там и тогда?» |
| Бессилие | Чувство вины: надо помочь. Раздражает | <p>Не отменять назначенное!</p> <p>Нужно похвалить за что угодно, не дать играть в игру “я ничего не могу”: вот же, можешь чего-то тут! Жалобы можно</p> |

СОПРОТИВЛЕНИЯ

Соппротивление нельзя игнорировать. На него надо реагировать и адекватно. Снятию сопротивления способствует осознание себя здесь и теперь. Для этого есть

Механизм рефлексии

Рефлексия делается в три плюс два шага:

1. Что (со мной, здесь, сейчас, в группе) происходит?
2. Что я хочу, чтобы происходило?
3. Что я для этого буду делать?

И потом:

1. Все ли возможное я сделал, чтобы происходило то, чего я хочу?
2. Это именно то, чего я хочу?

В привычку тренера должна войти саморефлексия на ходу. Чтобы он знал, занимается он сейчас собой или группой.

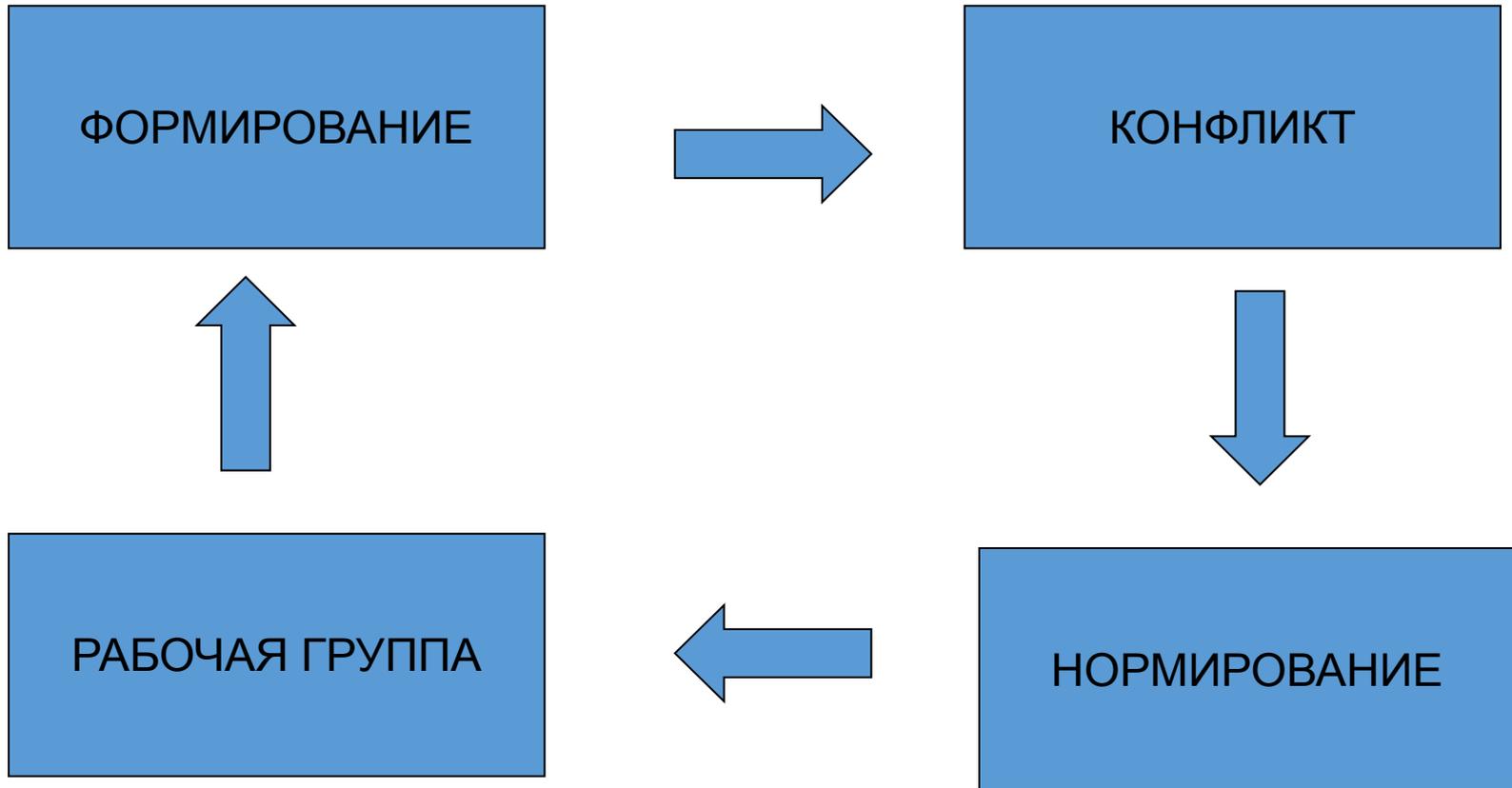
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

- **КОМАНДА** – группа людей, все участники которой в наибольшей степени разделяют цели и ценности групповой деятельности, в достаточной степени удовлетворены собственным положением и отношениями в группе.

Критерии эффективной команды

- **ЯСНЫЕ ЦЕЛИ**
- **ДОВЕРИЕ**
- **РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ ПОСЛЕ ПОЛУЧЕНИЯ СОГЛАСИЯ ВСЕХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ**
- **ЛЮДИ ПРЕДАНЫ КОМАНДЕ И СТРЕМЯТСЯ СДЕЛАТЬ ЕЕ РАБОТУ ЕЩЕ ЭФФЕКТИВНЕЕ**
- **КОНФЛИКТЫ РЕШАЮТСЯ БЕЗ ВМЕШАТЕЛЬСТВА ИЗВНЕ**
- **ЧУВСТВА МОЖНО ВЫРАЖАТЬ ОТКРЫТО**
- **РОЛИ В КОМАНДЕ ЧЕТКО РАСПРЕДЕЛЕННЫ**
- **КОМАНДА ПРИЛАГАЕТ ВСЕ УСИЛИЯ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ**

СТАДИИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ



РОЛЕВОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ В КОМАНДЕ

При эффективном решении задач в группе формируется распределение ролей позволяющее комплексно и всесторонне рассматривать проблемы и находить оптимальные варианты решения

| РОЛЬ | ПРИ ЭФФЕКТИВНОМ ИСПОЛНЕНИИ | ПРИ НЕЭФФЕКТИВНОМ ИСПОЛНЕНИИ |
|----------------|---|--|
| ОРГАНИЗАТОР | <ul style="list-style-type: none"> •Организует работу группы, координирует участников. •Помогает определить цели , задачи, возможные препятствия на пути решения. • Создает внешние и внутренние условия для принятия решений | <ul style="list-style-type: none"> •Оказывает давление на группу при принятии решений подавляя другие точки зрения. •Полностью берет на себя все исполнение работы. |
| ЭКСПЕРТ | <ul style="list-style-type: none"> •Дает компетентную оценку. •Выступает в качестве «фильтра» отсеивающего неэффективные и подтверждающего эффективные решения | <ul style="list-style-type: none"> •Дает оценку, даже если не разбирается в данном вопросе. •Занимается догматическим «разглагольствованием», ссылается на прошлый опыт, не имеющий отношения к проблеме |
| ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ | <ul style="list-style-type: none"> •Продуцирует новые идеи | <ul style="list-style-type: none"> •Выдвигает неконструктивные и плохо продуманные предложения |
| КРИТИК | <ul style="list-style-type: none"> •Фиксирует внимание группы на недостатках предлагаемых решений, возможных барьерах на пути их осуществления. • Помогает группе рассматривать альтернативные точки зрения на проблему. Ставит трудные вопросы перед группой трудные вопросы | <ul style="list-style-type: none"> •Не различает конструктивные и неконструктивные, критикуя все подряд. • Увлекается критикой, провоцируя конфликты |
| ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ | <ul style="list-style-type: none"> •Поддерживает новые идеи, положительно оценивает принятые решения | <ul style="list-style-type: none"> •Поддерживает заведомо неэффективные решения, не вникая в их суть. Не проявляет собственную инициативу |

ЛИДЕР

Средства сохранения инициативы:

высказывать мнение и проводить убеждение в форме вопроса к группе

резюмировать наиболее значимые высказывания или высказывания потенциальных лидеров

оппонентов усадить рядом, а сторонников - напротив себя

не высказывать собственное мнение в виде утверждений (особенно в первые 2\3 времени)

задавать риторические вопросы

Признаки лидера

- не слишком громкий голос
- группа стихает, когда начинает говорить лидер
- его мнение высказывают другие
- никто не противоречит ему
- задает вопросы, резюмирует
- начинает говорить первым, когда группа смолкает
- структурирует высказывания окружающих людей и сам процесс
- удерживает цель и напоминает о ней
- обращает внимание окружающих на стратегические моменты

Способы вывода группы из спора

дать высказаться тому, кто на этом настаивает, а затем подытожить его высказывание своим, используя связку типа "и вместе с этим"

резюмировать спорные мнения или все мнения, участвующие в споре

настроиться на группу и начать говорить тихим голосом

задать сложный вопрос самому активному спорщику

Основные черты лидера:

1. ОПТИМИЗМ

2. УВЕРЕННОСТЬ

3. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ

4. РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

8 шагов создания упражнения (игры)

1. Поставить четкую (в рамках занятия) цель упражнения. То есть спрогнозировать предполагаемый вывод. (Заранее!)
2. Представить себе реальные ситуации и поведение, в которых обычно проявляется интересующая нас тема.
3. Смоделировать ситуацию, в которой стандартные тенденции (стратегии поведения) проявятся в своих вариантах. (Люди разные. Вряд ли стоит рассчитывать на одну лишь реакцию. Имеет смысл предусмотреть использование разных возможных результатов).
4. Упорядочить модель: предлагаемые обстоятельства, правила, ограничения, суть задачи, время.
5. Подготовить соответствующую настройку. (Вплоть до того, что на первых порах подробно прописать текст с указанием важных интонаций).
6. Продумать возможные варианты итогового обсуждения-осмысления.
7. Провести пилотные занятия (поначалу 2-3 как минимум, чтобы отделить сиюминутное от общих закономерностей).
8. Подробно прописать весь текст с учетом изменений, основанных на реальном проведении упражнения.

Позиции восприятия

| | |
|--------------------|---|
| 1-я позиция | «Что Я вижу, слышу, чувствую, действую?» |
| 2-я позиция | «Что ОН видит, как ОН слышит, что ОН чувствует, о чем ОН сейчас думает?» |
| 3-я позиция | «Что сейчас между нами происходит? Что мы делаем, если взглянуть на наше взаимодействие <i>со стороны?</i> » |
| 4-я позиция | «Какова значимость происходящего взаимодействия, если взглянуть на него с точки зрения ценностей более высокого уровня» |

Работа с учебной группой

- **Личность ведущего и его положение относительно группы:** это не ваше шоу. Роль «Мы» и роль «над» — разные роли, их не надо смешивать. Когда даем задание — «над». Когда комментируем или предлагаем вопросы подумать, когда нам нужно подводить итоги — «мы»..
- Роль «Лучший слушатель» в группе (персональный слушатель для каждого участника).
- Роль «Организатор процесса».
- «Идеальный участник», который задает (не словами, а поведением) нормы работы группы.

Навыки ведущего

- Установление личного контакта
- Безоценочное слушание
- Наводящие и открытые вопросы
- Поощрение выступающего
- Конструктивность собственных отзывов

Навыки ведущего

- ***Место судьи-эксперта и его утрата:*** ошибочны выдвигание изначальных жестких позиций (и группа спорит с вами, а не внутри себя), конфронтация и споры по ходу (вместо “или так”, суггестивных шаблонов и потом комментариев в конце — фактор последнего слова), активное вступление, когда процесс уже пошел, отказ от роли мудрого слушателя и наблюдателя (который знает больше, чем говорит) в пользу роли участника (а значит, на равных), соблазн научить, высказать “очень кстати” пришедшую мысль: избегаем демонстрации личной заинтересованности — ничего личного, мы на работе. Но: проблема нам интересна, а еще более интересны нам высказывания участников.
- ***Нехорошо, если высказывающиеся подумают, что ведущий их просто использует в своих целях.***

Навыки ведущего

- ***Вход в дискуссию: постановка проблемы***
(эмоциональная вовлеченность ведущего, но не персональная, личная проблема), апелляция к чувствам слушателей (эмоциогенная иллюстрация, выбор того аспекта проблемы, который затрагивает участников лично), постановка ряда возможных вопросов (пусть аудитория выберет то, что ей ближе), широкое поле возможных сторон обсуждения в рамках заявленной темы. Провокационные замечания, отказ от заранее заявленного “правильного подхода” — вопросы, а не ответы.

Навыки ведущего

Принцип “добровольца”: если к концу выступления никто не вызвался начать обсуждение сам, обращаемся к тому, который на вступительном слове телом выказал наибольшую эмоциональную включенность-заинтересованность (кивал, подался вперед, давал эмоциональную мимику навстречу ведущему).

Навыки ведущего

- **“Ошибка педагога”**: комментарии после каждого высказывания. Ведущий высказывается по существу лишь в начале и в конце обсуждения (ввод в тему и подведение итогов). Остальное время он — обслуживает дискуссию. То есть обеспечивает интересную тему, поясняет ее аспекты (роль эксперта: что мы понимаем под тем или иным в теме), организует процесс передачи слова и внимание аудитории. Подведение итогов с оценочным комментарием по каждому высказыванию воспринимается людьми как агрессия и фальшь: предлагал свободно высказаться, а сам не только нашим мнением не интересуется, но еще и ругается. Плюс, при неудачном комментарии возможно втягивание в дискуссию. То есть — потеря статуса тренера.

Навыки ведущего

- **Слушание:** а) активное, поддерживающее слушание, отражение чувств — вовлечение в беседу, поощрение к высказыванию своего мнения; б) регулирование: возвращение к теме, сворачивание долгоговорения, помощь в формулировании основной мысли (я правильно понял, что?..); в) завершение выступлений и передача слова: замедление ритма кивания, итог-согласие (“или так”), благодарность за высказанное, теплая интонация, «поглаживание», разрыв контакта глаз, перевод взгляда на следующего говорящего (а до этого смотрели на того, кто выступал), ободряющий кивок и мимика ему.

Навыки ведущего

- Дополнительно: **эмоциональная вовлеченность**, интерес — и как наведение фона, и как регулирование фона. Управление собственным эмоциональным состоянием, отслеживание и регулирование эмоционального состояния группы. Благодарность участникам! Аплодисменты! «Поглаживания!» Внятность формулировок и четкость речи! До финала (а хорошо бы и в финале) не отождествлять себя четко ни с одной из высказанных позиций.

Навыки ведущего

- ***Прекращение выступлений, подведение итогов:*** не “правильный ответ”, а обобщение высказанных мнений, возможно краткое (!) предложение своего, как одного из (и это надо подчеркнуть), выход на новые вопросы, новую тему, решения или следующее задание (эпизод работы).

Навыки ведущего

- **Не противопоставлять себя группе** (“вы”, “вы все”, “ваши”), напротив: “мы”, “у нас с вами”, “наша группа” (исключая моменты «над») и т.д. При подведении итогов подчеркнуть, в чем сошлись (хотя бы и в том, что такая-то тема — спорная).

Речевые шаблоны

Во время обсуждения тренер часто предлагает выводы и другие утверждения, желая, чтобы они были приняты. Одной логики обычно недостаточно. И тогда убеждению сопутствует внушение. Тут существуют свои техники:

Речевые шаблоны

- **Контекстуальное внушение** (неявное выделение голосом нужных слов в не очень относящемся к делу контексте: помните «Волнушку»?).
- **Использование частицы «не»** (Не задумывайтесь над этим долго. Вам не настолько нужно знать, как это использовать! 😊).
- **Вопросы:**
 - Вопросы, открывающие доступ к памяти: А было ли у вас?.. Можете вспомнить такие моменты? И повторения за человеком: («тогда было тепло...» — «было тепло, хорошо...»); Альтернативные вопросы («или нет?» «разве не так?»); Побуждающие вопросы (можете ли вы?..); Скрытые вопросы (интересн, любопытно...); риторические.

Речевые шаблоны

- **Банальности и скука** (говорить то, с чем согласятся.).
- **Неопределенность.** (Неопределенные высказывания (ни о чем): неопределенное обозначение времени и событий (в то время, тогда, то счастливое время, тот самый хороший человек, самый радостный случай... очень приятное ощущение... эти важные для вас переживания); неопределенные глаголы (позволять, переживать, вырабатывать, затрагивать, исследовать, начинать, обнаруживать, признавать); неопределенные существительные (тот ребенок внутри вас, очень хороший друг, враг, который преследует, человек, с которым вы хотите сблизиться, глубины вашего «я»)).
- **Вложенные истории, метафоры, притчи:**
 - История-1 /1 часть
 - ◀ История-2 (метафорическое внушение).
 - История-1 /2 часть

Речевые шаблоны

- Если в середину второй истории вставить внушение, в виде цитаты, пресуппозиции, трюизма и т.д., то внушение это можно формулировать практически прямо: «Будь здоров!», к примеру.
- **Метафора:** ситуация — класс ситуаций — класс решений — образ решения.
- Общая схема: герой, столкновение с проблемой, поиск и нахождение помощи (ресурс), происходит НЕЧТО, решение проблемы, праздник.

Речевые шаблоны

- **Внушение через цитирование** (и он сказал: «тебе же будет так лучше») — способ говорить и предлагать то, что вы не можете доказать, аргументировать и опасаетесь дискуссий. Если вы предлагаете это как цитату, то с вас взятки гладки.
- **Связывание (переходные слова): и, когда-тогда, если-то, потому что, поэтому, вызывает и т.д.** Это слова, подсказывающие наличие осмысленной связи между двумя утверждениями. По сути, человеку предлагается задействовать стандартную логическую связь: если одно вытекает из второго, то верность второго определяется верностью первого: (Известно, что львы опасны, поэтому льва надо обходить стороной). Однако в состоянии легкого транса, где критичность понижена, можно использовать этот стандарт для создания видимости логической связи, видимости достоверности
- **Пресуппозиции-импликации** (неявные предположения: как вам будет удобнее это запомнить — сразу или еще раз повторить?)

ЛИЧНОСТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ТРЕНЕРУ

- **Внутреннее спокойствие** (Если ты сам дерганый и тревожный — что ты передашь людям, с которым работаешь?).
- **Здоровое самоуважение** (Уважение к другим людям начинается с уважения к самому себе. Если ты не ценишь себя — почему тебя должны ценить окружающие?)
- **Доверие к людям и миру** (Если мир для тебя — минное поле, а окружающие люди — затаившиеся враги, едва ли ты сможешь жить с открытой душой. А с закрытой — ты не психолог).
- **Креативность** (Способность творчески относиться к жизни и ситуациями, готовность и их, и себя. Без этого, простите, никуда).
- **Свобода от внешнего контроля** (Душевная независимость. Если тобой, как марионеткой, могут управлять другие, если их слова, интонации и расположение для тебя не обстоятельства, которые ты свободно рассматриваешь, а приказ к немедленному исполнению — ты себя не сделал. И тебе рано что-то делать с другими.)

ЛИЧНОСТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ТРЕНЕРУ

- **Конструктивность и позитивное отношение к людям и миру** (Разрушать и ругаться нас учат с детства. Созидать и видеть в людях и жизни светлое — наука более трудная. Но возможная и, на наш взгляд, необходимая).
- **Осознанность своих душевных состояний и способность ими управлять** (В своем душевном мире хозяином должен быть ты. А для этого нужно себя глубоко и тонко понимать — управление собой по крайней мере начинается именно с этого).
- **Ответственность поведения, внутренняя и внешняя дисциплина** (Собственно, это результат и показатель твоей способности собою управлять. Соответственно, важнейший показать твоих качеств как состоявшегося человека).
- **Лидерские качества и навыки организатора** (навык, одинаково необходимый и профессиональному тренеру, и любой домохозяйке).

ЛИЧНОСТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ТРЕНЕРУ

- **Развитость коммуникативных навыков** (Если ты умеешь рассказывать о искусстве и секретах эффективных продаж, это еще не значит, что ты сможешь разговорить милого молчуна или договориться с конфликтной соседкой. Кроме высокой теории, мы требуем от тренера развитой и эффективной практики).
- **Умение работать в команде** (Нигде так не проявляется кривизна — или, напротив, гибкость и сила — характера, как в близких взаимодействиях. Плюс тренеры действительно любят работать в команде — это не только эффективно, это еще и приятно).
- **Шарм** (Умение внешней подачи. Особенно требует этого любая женская аудитория.)
- **Управление внутренней агрессией** (Тренер раздраженный — не тренер. Но тренер, не умеющий заорать когда надо — человек также неполноценный. Внутренняя агрессия — это богатый личностный потенциал, и он должен не мешать жизни, а быть поставленным ей на службу).

ЛИЧНОСТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ТРЕНЕРУ

- **Богатство артистического набора** (Если "Весь мир — театр, а люди в нем — актеры", то тренер должен быть в этом театре на первых ролях).
- **Энергетика и волевой напор** (Люди быстрее готовы учиться у сильных людей, а если есть еще и возможность подзарядиться энергетикой — так это просто любимый ведущий!)
- **Методическая грамотность** (Если ты ведешь обучающие групповые тренинги, то должен понимать, что и зачем ты делаешь).
- **Психологические знания и культура** (Пояснять нужно?)

Рекомендации тренеру

К неотъемлемым качествам тренера относятся:

Личная успешность означает, что ведущий должен олицетворять желаемый результат, а не навязывать группе свой неуспешный опыт ради компенсации собственной проблематики: врачу — исцелился сам.

Эмоциональная включенность — это способность быть в процессе, в группе, а не вне ее, чувствовать происходящее и предугадывать развитие событий.

Лидерство — способность возглавить и повести.
Владение группой — способность организовать группу на деятельность, удерживать ее в этом русле и направлять к следующим целям. Как минимум, необходимо, чтобы группа слушала тренера.

Ответственность означает, что ведущий обладает необходимой квалификацией, то есть знает, что делает и учитывает этические требования к своей работе.

Рекомендации тренеру

Основной настрой ведущего — доброжелательное спокойствие.

- ***Ничего личного — вы на работе!***

Собственные зажимы нужно проработать. Жестикуляция, интонирование, ритм речи и движений, их амплитуда должны быть вольготными, свободными и выразительными. Границы возможного должны быть максимально расширены.

- ***Если нет — есть для этого курсы и тренинги.***

Расправленные плечи дают хорошее дыхание.

- ***И спокойный голос.***

В ответ на манипуляцию “А ты сам можешь?” — со стороны участника — не торопитесь делать. “Могу, но не хочу”. Вряд ли стоит долго объяснять почему.

- ***Группа — не то место, где испытывают Вас.***

Максимальная открытость — лучшая защита.

- ***Потому что тянет на ответную. А если нет — то оставить в покое. А если нет, наезжающий покажется сволочью группе, и она наедет на него. То есть станет на Вашу сторону.***

Ведущего оценивать не должны.

Рекомендации тренеру

Пусть у участников просто не будет времени, пусть они будут заняты собой и оценивают себя: сделайте им работу.

В игру, предлагаемую участниками, включаться вовсе не обязательно.

Задавая вопросы, имейте внутренний ответ “зачем”, прогнозируйте варианты ответов, планируйте продолжение.

Если не знаете, что ищете — найдете непонятно что.

Ведущий пусть будет С группой.

Мы, наша группа, наши чувства, мы можем и т.д.

Отклоняться от темы во время обсуждения можно, но вернуться надо туда, откуда начали. И ваше отступление должно выглядеть закономерным.

Рекомендации тренеру

То есть иллюстрировать основную мысль, даже если ее у Вас не было, когда вы отклонились.

У ведущего должно быть внятное (но очень широкое и гибкое) мировоззрение по всем основным темам: Я, Фирма, Работа, Мир, Жизнь, Люди, Мужчины, Женщины, Семья, Дети, Деньги, Счастье — что это для Вас?

И чтобы Вы могли понятно и доступно это объяснить.

Рассказывать участникам, как вы годами боретесь со своей собственной трудностью (проблемой) — запороть работу, свой статус и статус тех, кто придет после.

Рекомендации тренеру

Мало найти и принять, надо уже быть здесь успешным.

Чтобы постичь новое, надо сначала положить на алтарь свое незнание, а потом — знание.

То есть признать, что ты этого не знаешь во-первых, и выбросить из головы то, что ты знаешь по всяким другим поводам во-вторых.

Прежде чем заставлять участников что-то делать, объясни как или чем это будет им полезно.

То есть усиль мотивацию и снижай сопротивление.

Тренер должен быть эмоционально гибок: ждать флегматиков, догонять холериков, ощущать кинестетиков, видеть визуалов и слышать аудиалов. Для диджиталов хороши логические построения.

Рекомендации тренеру

Все пусть считают Вас своим.

Если вдруг всплыла проблема, которая у тренера не решена, то она должна быть тут же решена.

У Вас есть около двух секунд.

У Вас может не быть Правильного Ответа, но всегда должен быть дополнительный вопрос, который к этому ответу человека направит.

И пусть у человека будет ощущение, что Вы-то уже знали Его Правильный Ответ.

Артистизм, внешняя привлекательность, четкая, внятная речь, физподготовка, обаяние — все эти качества у Вас должны быть.

***А вот сексуальность лучше не включать.
Понедоступней!***

Работая с одним, не надо поворачиваться попой к остальным, выключая их из процесса.

Рекомендации тренеру

Изворачивайтесь.

Неуверенность, мандраж, азарт, адреналин и прочие холоднопотные состояния направляйте в процесс, а не подавляйте.

То есть вычленяйте эмоциональную составляющую и используйте ее в контексте своей работы. А вот заявлять “ох, я так волнуюсь и не знаю, что делать” лучше не надо.

Не стоит говорить “Я хочу, чтобы ты!..”

У меня для тебя есть, мне бы для тебя хотелось, я бы предложил и т.д.

«Трудный участник»

«Что делать, если кто-то постоянно и агрессивно мешает?»

Ты не можешь предвидеть, что произойдет. Выполни несколько ходов: перерыв, определение позитивных намерений (чего полезного он хочет-добивается) и реф-рейминг (переформулирование), просьбу о разрешении продолжать и т.д.

Если эти методы не помогут, отойди в сторону и займи позицию, которую никогда не используешь, скажи что-то вроде: «Мне очень неприятно, но в данной ситуации я не могу продолжать занятия. Моя задача — представить данный материал. Ваше поведение мешает и мне, и группе». Здесь ты можешь спросить нарушающего, чего он добьется, оставшись, и что предполагает сделать.

Можешь продолжить обмен мнениями, пока он не захочет выйти. Если он это сделает, займи свою обычную позицию, и продолжай занятия, словно ничего не произошло.

Другой вариант — это вежливо и рассудительно отвечать на вопросы до тех пор, пока группа не встанет на твою сторону. Но, скорее всего, недовольный покинет занятие в перерыве.»

Джон Сеймур и Джозеф О'Коннор

«Трудный участник»

«Что делать, если кто-то постоянно и агрессивно мешает?»

«Я обычно так или иначе ввожу в действие формулу: «Я не настаиваю, чтобы ты работал со мной (мои знания и так при мне), но если ты собираешься работать со мной, то это будет на моих условиях»

Тимур Гагин

«Трудный участник»

«Что делать, если кто-то постоянно и агрессивно мешает?»

- Так или иначе, одной из форм работы с трудными вопросами является их утилизация (как и любой другой реальности группы). В идеале именно заряд трудного вопроса и надо использовать для ответа-аргументации.
- Кстати, попросить помощи у поставившего вас в трудную ситуацию — один из способов поведения в такой ситуации. Говорят, что именно «трудные» участники отчаянно сопротивляются, прежде чем развернуться на 180° и стать вашими «фанами».

«Трудный участник»

«Что делать, если кто-то постоянно и агрессивно мешает?»

- прервать разговор и прокомментировать скрытое деструктивное намерение, используя этот факт как доказательство какой-то мысли;
- согласиться, что это интересная тема, и что ей будет уделено внимание в свое время, поблагодарить за внимание к своим словам и призвать и впредь вдумчиво анализировать;
- использовать намек, метафору с опорой на ситуацию;
- попросить мешающего помочь, согласиться, что это важно и вернуть ему его вопрос;
- упростить-перефразировать вопрос и отвечать на то, что имеет отношение к теме;
- спровоцировать замечания по теме, отталкиваясь от ответа на заданный вопрос, а потом реагировать уже на замечания.

«Трудный участник»

«Что делать, если кто-то постоянно и агрессивно мешает?»

- Так или иначе, надо сохранять доброе расположение духа, помнить о сопротивлениях и о том, что их надо снимать, а также о том, что «цели группы важнее, чем цели отдельных участников», и вы не обязаны на все реагировать.
- Тренер не обязан обслужить всех, его профессия для этого недостаточно древняя.
- Часто группа может сама поглотить мелкие неуместные реакции. Не надо чуть что бросаться «гасить ветер». Включайтесь только если групповой процесс действительно под угрозой.

Спасибо за внимание!

Юрий Анушкин

www.managym.by