

Технология ведения тренинга



Введение

Здравствуй, коллега.

Поздравляю тебя со вступлением на тренерский путь! Сегодня важный день в твоём развитии, так как в ближайшее время ты рассмотрим самые важные элементы учебного процесса.

Курс, который находится перед тобой, представляет собой самую важную информацию о содержании тренинга. Цель данного учебного материала – познакомить тебя с инструментарием и структурой обучения. Изучив его, ты найдёшь ответы на следующие вопросы:

1. Что такое тренинг и чем он отличается от других форм обучения.
2. Из каких элементов состоит тренинговое обучение и в чем его логика.
3. Что нужно делать для того, чтобы аудитории было интересно тебя слушать. Как удерживать внимание большого количества участников.
4. Как структурировано и понятно давать инструкции к заданиям.
5. Что необходимо делать, чтобы участники тренинга самостоятельно формулировали выводы, демонстрировали первичные умения и была замотивирована применять эти умения в практике для формирования навыка.

Это и многое другое ждет тебя в этом курсе. Итак, в путь!



Обучение взрослых

Для того, чтобы ответить на все перечисленные ранее вопросы, давай, прежде всего, разберемся, чем же конкретно занимается тренер. Ты, наверно, догадался, что он занимается обучением. Но кого он учит?!

Если быть точным, то тренеры занимаются обучением взрослых. Чтобы понять смысл этого словосочетания, давай отдельно

рассмотрим каждое его слово. Кто такие взрослые? Чем они

В глобальном смысле существует два наиболее важных отличия. Прежде всего взрослые и дети имеют разный жизненный опыт. Это означает, что одни и те же сведения этими целевыми

аудиториями будет восприниматься по-разному. Информация воспринимается ребенком проще, т.к. у него практически нет опыта. Взрослый же человек информацию пропускает через призму своего опыта и не всегда готов конструктивно принять новые знания. **Исходя из этого можно сделать вывод о том, что обучение в обязательном порядке должно учитывать профессиональный опыт участников тренинга.** Например, если ты проводишь тренинг по продажам для продавцов, то содержание этого обучения должно будет отличаться в

зависимости от того, сколько сотрудники проработали в компании. Второе отличие взрослых и детей состоит в их отношении к самому процессу обучения. Дети с радостью готовы воспринимать любое познавательное мероприятие. Их особо не интересует вопрос о том, как полученная информация пригодится им в дальнейшем. Со взрослыми все обстоит совершенно по-другому. Взрослому человеку важно понимать, как новые знания могут быть применимы на практике и какой они могут дать ему результат. Если знания не практичны или не дают желаемого эффекта, то зачем тогда на них тратить свое время?! **Исходя из этого можно сделать вывод, что любое проводимое тобою обучение должно давать конкретный результат, который привязан к практической деятельности участников тренинга.**



Стадии компетентности

Поскольку в обучении важен результат, давай разберемся каким должно быть обучение, чтобы оно приносило желаемые плоды.

Представь, что ты пришел устраиваться на работу оператором в Аудиотеле, а тебя стали учить делать приложения. Ты ходишь неделю на учебную торговую точку, и там тебе каждый день приходится в этом практиковаться. Каково будет твоё желание заниматься этим видом деятельности?! Скорее всего не велико, так как вряд ли тебе это может пригодиться в работе. Если сотрудники не осознают, каким образом полученная ими информация может пригодиться в работе, то у них не будет желания учиться.

Следовательно, **важное условие обучения – это осознанность сотрудников**. Как же ее добиться?!

Для этого давай обратимся к результатам исследований психологов. Они выяснили, что для того, чтобы человек усвоил необходимое знание на практике, ему необходимо пройти через четыре стадии компетентности:



Стадии компетентности

Давай рассмотрим каждую из стадий более подробно.

1. Неосознанная некомпетентность. Эта стадия, на которой участники не задумываются, что они что-то еще не умеют делать. Например, группа сотрудников впервые пришла на тренинг по технике продаж. Скорей всего, они не знают о том, что не умеют устанавливать контакт с клиентом.
2. Осознанная некомпетентность. Это этап, на котором к сотрудникам приходит понимание того, что у них есть определенные сложности в деятельности и им над ними полезно работать. Например, сотрудники пробуют продавать, а у них это не получается.
3. Осознанная компетентность. Это временной отрезок, в котором участники получают для себя необходимые **знания** и начинают осознанно учиться, то есть целенаправленно и разумно применять знания на практике. Этот этап в тренерской среде называется этапом формирования **умений**. Например, стажеры тренируются в мини-группах устанавливать контакт друг с другом.
4. Неосознанная компетентность. Данный период развития вступает в силу после окончания аудиторного обучения и направляется на достижение цели в виде формирования конкретного навыка (действия, совершаемого автоматически, не осознанно). Достигается данный результат, главным образом, за счет многократных повторений, то есть

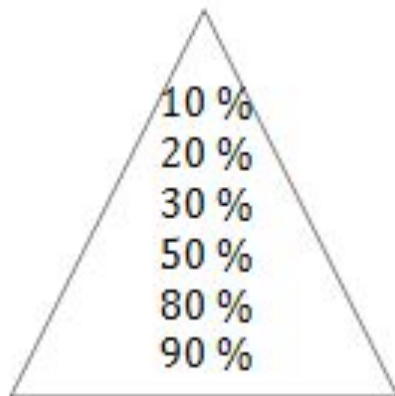
Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что эффективным обучением являются занятия, направленные на формирование умений, а не только на передачу знаний.



Пирамида усвоения информации

Теперь, когда ты знаешь, что обучение должно формировать конкретные умения, давай посмотрим, какая форма обучения будет больше всего подходить для этой цели. Для этого обратимся к результатам наблюдения проведенного психологами.

Данное исследование получило название «пирамида усвоения информации». Наверху находятся условия, при которых люди запоминают меньше всего информации, а внизу - больше всего.



прочитанного
услышанного
увиденного
услышанного и увиденного
произнесенного
произнесенного и выполненного

Исходя из увиденного, можно сделать вывод, что эффективным является обучение, которое максимально **отработано на практике.**



Формы обучения

Таким образом, ты теперь знаешь, что **эффективное обучение – это максимально практикоориентированное обучение, направленное на формирование умений и навыков**. Теперь нам необходимо понять, как провести такое обучение?!

Для того, чтобы ответить на этот вопрос, давай рассмотрим существующие формы обучения. Классически выделяют три основных формы обучения: лекция, семинар, тренинг. Давай рассмотрим, чем будет отличаться каждая из них друг от друга.

Лекция – форма обучения, направленная на получение теоретических знаний с применением интерактивных инструментов.



Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой учащиеся обсуждают доклады, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя.



Формы обучения

Тренинг – форма обучения, направленная на получение знаний и развитие умений с обязательным предоставлением индивидуальной обратной связи каждому участнику от тренера с целью дальнейшего их использования в профессиональной деятельности.



Корпоративный тренинг всегда имеет коммерческую цель! Поэтому не важно, какой ты тренинг будешь проводить: обучение управленческим навыкам или по смартфонам. И в том, и в другом случае, твоё обучение будет направлено на достижение высоких коммерческих результатов.



Исходя из вышесказанного, я думаю, вывод напрашивается сам собой 😊. Действительно, **только тренинг, как форма обучения, будет отвечать критерию практичности и формирования умений и навыков.** Возможно, ты об этом догадывался и ранее, но теперь ты точно знаешь, почему все именно так!



Структура тренинга. Вступление

Итак, теперь ты точно знаешь, что тебе предстоит проводить в нашей компании исключительно тренинги. Значит, осталось разобраться, как же необходимо вести тренинги. Для того чтобы ответить на этот вопрос, важно понять, из чего состоит тренинг, что нужно делать на каждом из его этапов.

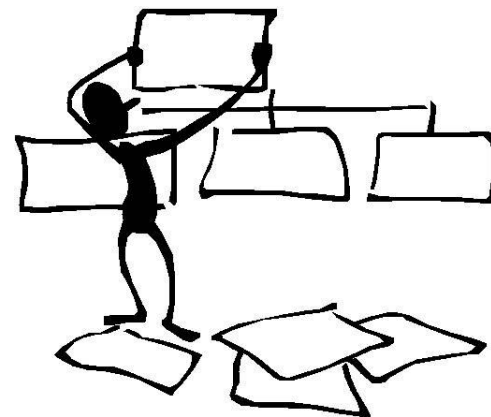
Согласно классической структуре, как и любой процесс, тренинг состоит из трёх частей: *вступление, основная часть и заключение*. Давай, рассмотрим каждую из них.

Вступительная часть. Данный этап как правило занимает **приблизительно 15 минут**. Его цель главным образом состоит в том, чтобы установить доверительные отношения с группой и регламентировать учебный процесс.

Итак давай представим, что у тебя начался тренинг... Не важно, какова его тема. Что бы ты стал делать для того, чтобы установить доверительные отношения с участниками?! Поздоровался? Познакомился? Представился? Все верно! Но только это не все 😊. Вступительная часть в глобальном смысле состоит из нескольких подэтапов:

1. **Представление тренера.**
2. **Знакомство тренера с участниками.**
3. **Принятие групповых норм.**

Давай рассмотрим из каких действий состоит каждый из подэтапов.



Этапы вводной части

Итак, что же следует делать тренеру на первом этапе вводной части?



1. Поздороваться с участниками.

2. Представиться по имени и огласить тему обучения: «Давайте представляюсь. Меня зовут... Рад каждого из вас видеть на тренинге, тема которого...».



3. Рассказать о регламенте тренинга. На этом этапе следует упомянуть несколько важных моментов:

3.1. Продолжительность обучения (с какого времени и по какое оно продлится). Чаще всего оно рассчитано на период с 10 до 18 часов.



Этапы вводной части

3.2. Время перерывов. Чаще всего в каждом тренинге их заложено по три. Один перерыв на обед и два плавающих. Данное время обычно прописывается в сценарии тренинга, но может варьироваться тренером в зависимости от количества сотрудников, скорости работы группы и других обстоятельств. Об этом, кстати, тоже можно говорить группе.

Однако важно понимать, что каждые 90 минут следует делать небольшой перерыв в обязательном порядке. Это обусловлено физиологическими особенностями нашего восприятия. Приблизительно через 1,5 часа внимание участников практически полностью теряется и проводить обучение в такой обстановке неэффективно.

3.3. Обозначить место для курения и направление туалетной комнаты. Обычно это самые популярные вопросы в первом перерыве .

3.4. Если сотрудники впервые (то есть, они никогда ранее не были у вас в учебном центре) находятся у вас на тренинге то полезно будет рассказать им о том, где лучше всего будет пообедать в большом перерыве. Чаще всего этот пункт вступительной части должен отвечать следующим критериям: быстро, вкусно, дешево.



Этапы вводной части

Следующий этап во вступительной части тренинга - это:

4. Знакомство с участниками.

Существует много форм знакомства. Ты можешь использовать любую форму, главное чтобы она формировала доверительные отношения между тобой и группой. А для этого у тебя всегда должна быть возможность рассказать о себе, как об эксперте в рамках той темы, которая будет рассматриваться на тренинге, а у участников узнать друг друга с непривычной для них стороны.



Примеры упражнений для знакомства с участниками.

Упражнение «Интервью».

Участники разбиваются по парам. Задача – познакомиться друг с другом, поочередно исполняя роль интервьюера. Участники могут спрашивать друг у друга о том, что считаете возможным, интересным и необходимым для знакомства.

В течение 10 минут интервью берет один человек, затем участники меняетесь ролями. По окончании беседы происходит представление всем друг друга. Примерный перечень вопросов может быть таким: Имя, Название торговой точки, Хобби и Последнее самое запоминающее событие произошедшее в жизни.

Упражнение «Имена и качества».

1. Участники тренинга сидят в общем кругу. Первый участник представляется и называет любое качество, которое начинается с той же буквы, что и его имя. например: "Я Виктор - веселый"

2. Второй участник повторяет то, что сказал первый, и добавляет информацию о себе: "Это Виктор - веселый, а я Александр - активный"

3. Каждый последующий участник повторяет все, что сказали до него, и добавляет информацию о себе.



Групповые правила работы

Следующий этап во вступительной части тренинга - это:

5. Принятие групповых правил работы.

Существует два вида правил: административные и созидательные.



Административные правила направлены на регламентирование рабочего процесса, они позволяют тебе направить работу группы в нужное для тебя русло. Т.е. если ты хочешь, чтобы все на тренинге сидели и слушали, закрыв рот, то логично принимать правило «сидеть молча и слушать тренера». Если ты хочешь чтобы все приходили вовремя, то принимай правило «пунктуальности». Вот так работают административные правила работы.

Стандартный перечень таких правил выглядит следующим образом:

1. Поставить телефоны на беззвучный режим.
2. Говорить по поднятой руке.
3. Приходить вовремя.



Созидательные правила работы

Созидательные правила направлены на активизацию мыслительной деятельности участников. Именно эти правила повышают осознанность сотрудников на тренинге. Внутрикorporативный перечень таких правил выглядит следующим образом:



1. **Проявляем познавательную активность** (т.е. не проявляем управленческую, тренерскую и других профессиональных активностей). Для этого:
 - Задаем вопросы.
 - Завершаем каждое высказывание вопросом (данное правило используется в тех случаях, когда вопрос сформулировать участнику сложно).

Например, участник говорит: «Вы знаете, когда я делаю дополнительные предложения, то я обычно использую альтернативные вопросы». Как видно на этом примере, сотрудник после своего рассказа не задал никакого вопроса, он просто озвучил информацию о своей деятельности. В соответствии с принятыми правилами, тренеру необходимо помочь участнику сформулировать свой вопрос, т.е. помочь перевести просто информацию в созидательное русло. В данном случае вопрос после сказанной информации может выглядеть следующим образом: «Будет ли уместным использовать альтернативные вопросы для дополнительных продаж?» «Какие инструменты кроме альтернативных вопросов можно использовать для дополнительных продаж?»



Созидательные правила работы

2. **Используем безоценочность при высказываниях и подаче обратной связи.** Т.е. на тренинге не используем слова: *правильно, хорошо, плохо* и т.д., просто констатируется факт какого – либо действия или явления.

Например, сотрудник пробовал совершить продажу, но у него не получилось. В соответствии с обозначенным правилом тренер будет использовать следующие формулировки: «Сейчас у меня была возможность пронаблюдать процесс твоей продажи. С твоей стороны отчетливо видны попытки установить контакт с клиентом. Проявляется это главным образом в том, что ты настоятельно к нему подходишь и используешь общеизвестные фразы: «Доброе утро, добрый день, добрый вечер».



3. **Принятие личной ответственности.** Для этого необходимо:

- Говорить только от своего лица, не используем формулировки «Мы решили, что...» «Все так думают» и т.д. Например, «По итогам этого упражнения я осознал, что ...»
- При формулировании сообщения обращаться напрямую к человеку, а не к

Таким образом, вы выяснили, что тебе необходимо делать во вступительной части на тренинге.



Практика

Теперь настало время попрактиковаться.

Для этого представь, что у тебя через час тренинг по технике продаж. Твоя задача состоит в том, чтобы подготовить свою самопрезентацию, которую ты будешь использовать на этом обучении.

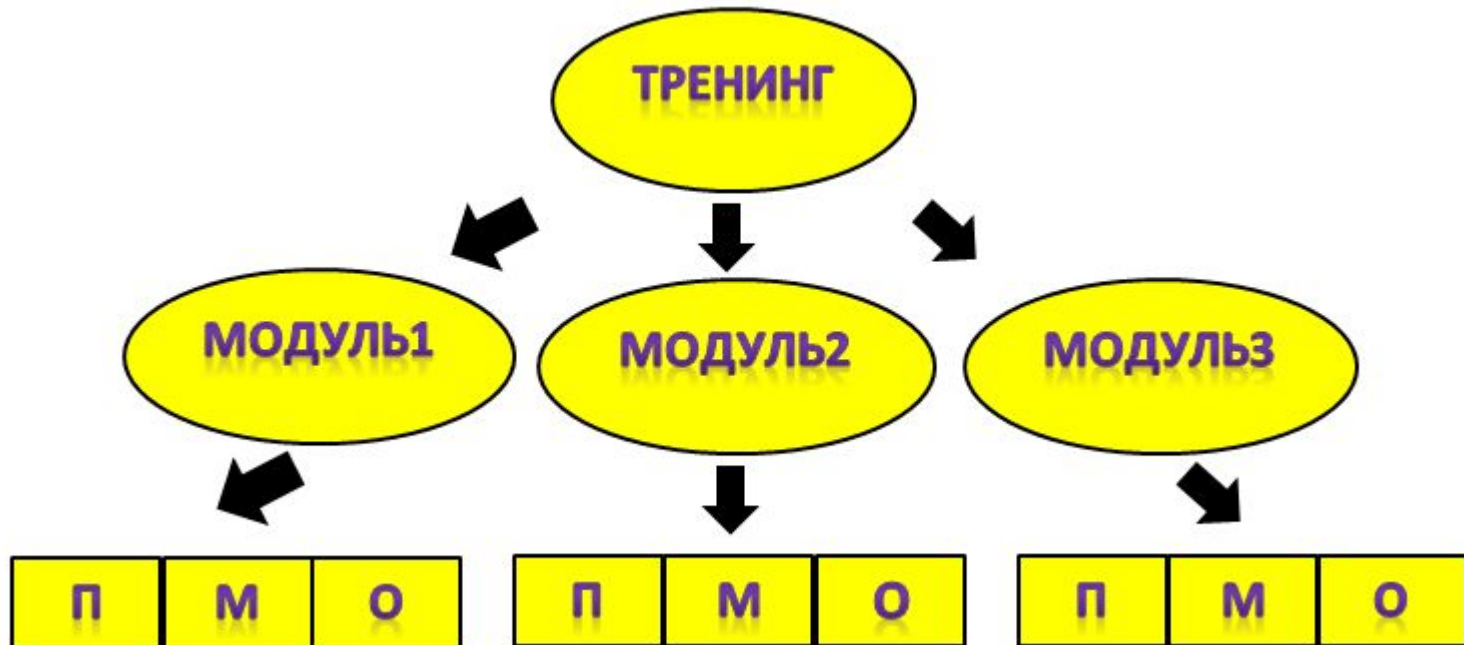
Напоминаю, что цель самопрезентации состоит в том, чтобы показать твою компетентность в теме тренинга. Время твоего рассказа не более 1 минуты.

Как только задание будет готово, попроси своего руководителя выслушать твой рассказ и дать тебе обратную связь.



Структура основной части тренинга

Вот ты и добрался до самой содержательной и важной части тренинга – основной части. Именно в ней происходит тренировка всех необходимых для участников умений. Основная часть состоит из нескольких элементов, которые называются модулями. Цель каждого модуля - потренировать, развить какое-то определенное умение. Каждый модуль в свою очередь будет состоять из определенных действий со стороны тренера



Структура основной части тренинга

Для того, чтобы понять из чего состоит каждый модуль, давай вспомним стадии компетентности. Первая из них - это *неосознанная некомпетентность*. На этой стадии сотрудник приходит к нам на обучение. Наша задача состоит в том, чтобы, прежде всего, перевести его в состояние *осознанной некомпетентности*. Для этого в основной части будет проводится процедура, которая называется проблематизация (условное обозначение в структуре тренинга – «П»). Цель проблематизации состоит в том, чтобы дать сотруднику понять, что ему не хватает каких-то умений или знаний.

После того, как сотрудник осознал потребность в дополнительных знаниях и умениях, что нам нужно сделать?! Правильно, перевести его в состояние *осознанной компетентности*, а для этого нам необходимо ему рассказать о том, как ему необходимо действовать и дать возможность закрепить знания на практике. Этим действиям будут соответствовать этапы основной части: мини-лекция (краткое обозначение «М») и отработка (краткое обозначение «О»). В виде таблицы это можно представит таким вот образом:

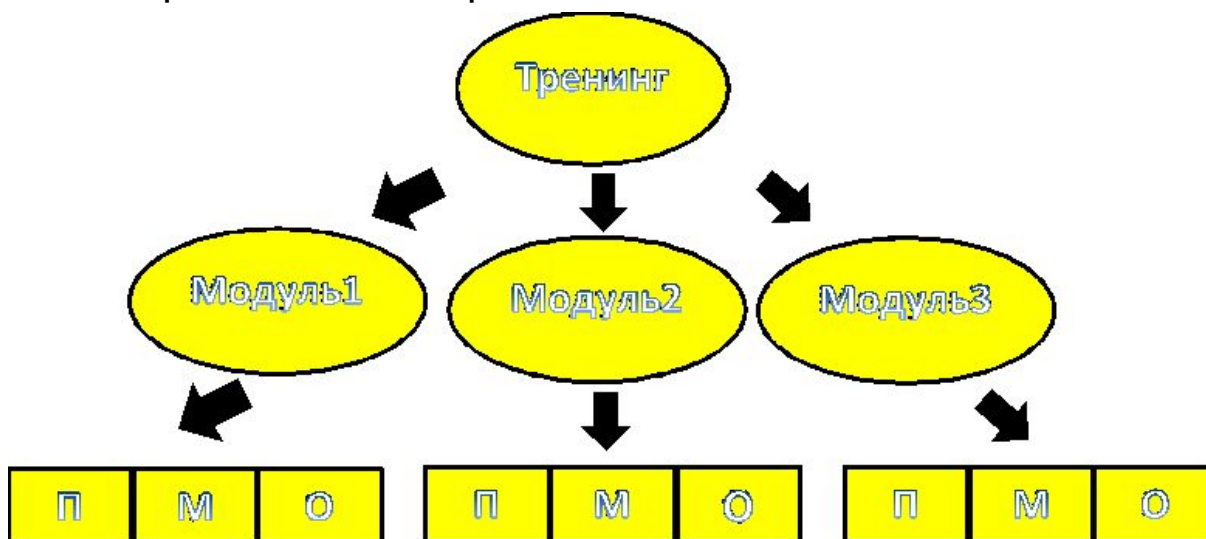
Стадия компетентности	Неосознанная некомпетентность	Осознанная некомпетентность
Этап тренингового модуля	Проблематизация	Дидактика, отработка



Структура основной части тренинга

Рассмотренное выше содержание модулей («П-М-О») имеет еще и физиологическое обоснование. Научно доказано, что первая рассеянность внимания у участников наступает приблизительно на 15 минуте. Что бы удержать включенность сотрудников в обучение, через 45 минут, им требуется обязательная смена деятельности (с теории на практику и наоборот). **Такими образом получается, что рассмотренная последовательность построения модуля способствует постоянному вовлечению участников в происходящие и не вызывает у них утомляемости.**

Учитывая все необходимые элементы разделов обучения и физиологические особенности восприятия информации, получается что продолжительность каждого модуля составляет приблизительно 90-100 минут. Из всего вышесказанного получается, что визуально весь тренинг можно представить в виде такой вот схемы:



Структура проблематизации

Давай рассмотрим что же нужно делать тренеру на каждом этапе модуля, для того чтобы достигать поставленных целей.

Итак, первый элемент основной части тренинга – это проблематизация. Она представляет собой процесс перевода участников из состояния неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности. Ее цель - сделать так, чтобы

сотрудники осознали дефицит знаний по определенной теме. Самый простой пример проблематизации, это когда мы просим сотрудников на тренинге по технике продаж, выявить потребность у своего соседа, а у них это не получается. Другой пример, у вас тренинг по смартфонам, и вы просите сотрудников ответить на вопросы теста, а они не могут этого сделать, т.к. не обладают достаточными знаниями.



В общем виде проблематизация состоит из трёх частей:
задания, обсуждения задания и логической связки с дидактической

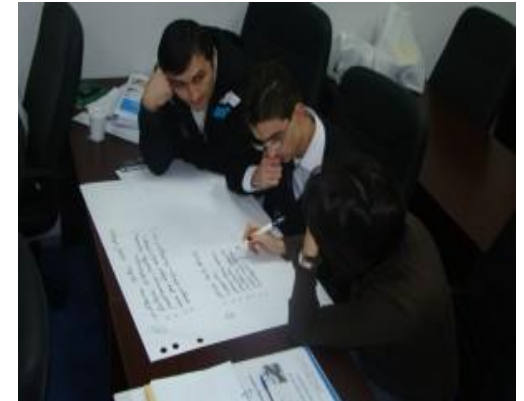
Давай рассмотрим каждый элемент проблематизации отдельно.



Задание, как элемент проблематизации

Задание представляет собою своеобразный вызов, с которым необходимо будет справиться участникам. Данное задание всегда должно отвечать нескольким критериям:

1. **Заинтересованность.** Это означает, что сотрудники должны хотеть выполнить представленное им задание.
2. **Сложность.** У сотрудников должны быть сложности в выполнении задания, т.е. решение поставленной перед ними задачи не должно находиться на поверхности.
3. **Интеллектуальность.** Проблематизация не должна задевать никаких потребностей (по пирамиде потребностей А. Маслоу), кроме потребности в саморазвитии. Это означает, что тренер не должен пугать и устрашать участников, грозить им лишением премий, публичным унижением и т.д.
4. **Достижимость.** Этот критерий означает, что задание при определенных условиях все-таки должно иметь решение и возможность реализации сотрудниками. Т.е. нельзя спрашивать у сотрудников то, что они априори не могут знать, т.к. это может вызвать у них очень сильное сопротивление и внутренне состояние неудачи.



Обсуждение проблемного задания

Итак, давай предположим, что ты провел задание с группой. Что же дальше? Правильно, нужно это задание обсудить с участниками, а если конкретнее, то сделать так, чтобы участники осознали собственную нехватку определенных знаний. Чтобы добиться этого озарения, тренеру необходимо задавать группе специальные вопросы. Они условно делятся на три категории:



1. Вопросы, направленные на осознание участниками результатов проделанной работы. *Например:* Какой у вас получился результат? Что у вас получилось сделать? Расскажите о том, что у вас получилось?

2. Вопросы, направленные на осознание сотрудниками поставленных целей. *Например:* Что вы хотели получить в итоге? Какой должен был быть результат?

3. Вопросы, направленные на осознание группой разницы между необходимыми и полученными результатами. Оценка отрицательных последствий разницы в результатах. *Например:* В чем разница между полученными результатами и тем, что нужно было получить? Соответствует ли ваш результат прогнозу? Если провести аналогию с вашей работой, то как может отразиться разница в результатах на вашей повседневной деятельности? К чему это может привести?

Важно понимать, что не существует универсального алгоритма обсуждения упражнения в проблематизации. Задаваемые группе вопросы будут зависеть от конечного вывода, который нужно сформировать с участниками. Чтобы упростить для тебя эти процессы, они уже прописаны в сценарии обучения.

Поэтому твоя задача при организации обсуждения использовать только их.



Логическая связка с мини-лекцией

Последний элемент проблематизации – это ее связь с последующей мини-лекцией. Казалось бы, что тут писать?! Все и так понятно, что связка – это переход к следующей части. Но в реализации этого элемента допускают ошибки очень многие

Приведу отрывок тренерского монолога: «Итак, коллеги, какой можно сделать вывод из этого упражнения? Правильно! Для постановки задач сотрудникам нужно пользоваться определенными критериями. Правило SMART состоит из нескольких элементов и представляет собой аббревиатуру по начальным буквам английских слов. Так, первая буква – это...»



Тебя что-нибудь смущает в этом монологе?! Лично меня – да! Причем здесь какое-то правило SMART?! Откуда оно взялось?! Мы же говорили про постановку задач сотрудникам! А теперь представь какая неразбериха будет в головах сотрудников если такие «логические» связки будут присутствовать на протяжении всего тренинга. Какова будет потеря осознанности в восприятии информации?! Можно только догадываться...

Одним словом, **логические связки обязательно нужно продумывать**. Для того, чтобы упростить этот процесс, существует универсальная фраза, которую тебе следует взять на вооружение.

«Учитывая то, что у вас возникли сложности с...(озвучиваем сложность, с которой была связана проблематизация; например, с выявлением потребностей) нам с вами сейчас необходимо будет разобраться в том, как это делать эффективно и за минимальное время. Для этого мы с вами сейчас рассмотрим тему ... (озвучиваем название мини-

Используй ее в своих тренингах и у сотрудников не возникнет вопросов в логическом построении твоего обучения.



Мини-лекция

Итак, ты разобрал первый элемент основной части. Теперь давай поговорим о втором, о мини-лекции.

Целью данного этапа является **передача знаний** участникам тренинга. Что бы твой рассказ был интересен сотрудникам у тебя существует два вида инструментов: вербальные и не вербальные.

К вербальным инструментам мини-лекции относятся словесные контрастные раздражители.

1. Изменение темпа речи (замедление и ускорение).

Темп – это, прежде всего, изменение скорости. Ее можно как увеличивать, так и снижать.

2. Изменение громкости рассказа (увеличение и снижение).

3. Смена тембрального преподнесения информации (смена тембра голоса и манеры преподнесения информации). Для этого есть очень хороший прием «Разговор из роли». Суть метода состоит в том, что для изменения тембра начни разговаривать с участниками голосом какого-то другого человека или телевизионного героя. Им может быть любой художественный, телевизионный персонаж или существующий персонаж (например, Иван Ургант).

4. Обращение к участникам по имени.

5. Задавание вопросов по теме рассказа. При использовании данного приема помни, что ты в мини-лекции являешься главным рассказчиком, а это означает, что нельзя построить мини-лекцию только на ответах участников! В теории, конечно, можно, но если ты так сделал, то тогда у сотрудников может возникнуть резонный вопрос, а зачем они пришли на обучение, т.к. они сами себе все рассказывают?!



Практика ораторского искусства

Для того, чтобы развить твои ораторские умения выполни несколько упражнений для тренировки скорости, громкости и тембра твоей речи. Так же эти упражнения ты можешь использовать для подготовки своего голоса к выступлению.

Чтобы ты мог отследить результаты своей работы пользуйся любым из возможных средств обратной связи, а именно: снимай себя на видео, записывай на диктофон или занимайся перед зеркалом.



Упражнения для развития скорости речи.

Упражнение №1. Произноси слова сначала медленно, затем постепенно ускоряйте темп до очень быстрого с последующим замедлением: "Быстро ехали, быстро ехали, быстро ехали... быстро ехали... быстро ехали".

Упражнение №2. Прочитай стихотворение в заданном темпе:

Еле-еле, еле-еле - - -(медленный темп)

Завертелись карусели. - - -(медленный темп)

А потом, потом, потом - - -(средний темп)

Все бегом, бегом, бегом! - - -(быстрый темп)

Все быстрее, быстрее, бегом, - - -(очень быстрый темп)

Карусель кругом, кругом! - - -(очень быстрый темп)

Тише, тише, не спешите - - -(средний темп)

Карусель остановите. - - -(средний темп)

Раз, два, раз, два - - -(медленный темп)

Вот и кончилась игра. - - -(медленный темп)



Практика ораторского искусства

Упражнение для развития тембра.

Прочитай текст в соответствии с авторскими ремарками:

Пришла?! Мне страшно за тебя! - - -(со страхом)
Во всем вини саму себя! - - -(со страхом)
Пришла?! А самолюбье где? - - -(с осуждением)
За ним как верный пес везде! - - -(с осуждением)
Пришел!? Так обмануть меня! - - -(с презрением)
Ты не мужик, а размазня! - - -(с презрением)
Пришел?! Вот и попался, друг! - - -(с ехидством)
Меня ведь не обманешь вдруг! - - -(с ехидством)
Пришла! Знать, так тому и быть! - - -(радостно)
Нам друг без друга не прожить! - - -(радостно)
Ушел!.. Придет иль нет? Загадка. - - -(с тревогой)
Я поступила с ним так гадко! - - -(с тревогой)
Ушел! Гора свалилась с плеч! - - -(с облегчением)
Избави бог от этих встреч! - - -(с облегчением)



Практика ораторского искусства

Упражнение для развития громкости речи.

Прочитай стихотворение. Выбирай скорость речи, соответствующую содержанию текста:

Убежало молоко,
Убежало молоко!
Вниз по лестнице скатилось,
Вдоль по улице пустилось,
Через площадь потекло,
Постового обошло,
Под скамейкой проскочило,
Трех старушек подмочило,
Угостило трех котят,
Разогрелось — и назад:
Вдоль по улице летело,
Вверх по лестнице пыхтело,
И в кастрюлю заползло,
Отдуваясь тяжело.
Тут хозяйка подроспела:
— Закипело?
— Закипело!



Большое количество упражнений для развития и постановки своего голоса ты можешь найти по ссылке:

<http://www.orator-club.ru/info/training.php>
или в книге Радислава Гандапаса
«Камасутра для оратора»



Невербальные ораторские инструменты.

Итак, теперь ты знаешь каким образом можно использовать словесные технологии для удержания внимания группы. Сейчас давай поговорим о невербальных инструментах. Как известно, большую часть информации человек получает посредством не словесного канала, поэтому этот элемент выступления является крайне важным.



Первый и самый главный инструмент невербального преподнесения материала - это **установление зрительного контакта с участниками**. Контакт должен быть непродолжительным (т.е. не надо пристально смотреть на одного участника) и должен постоянно поддерживаться со всеми сотрудниками. Для того, чтобы ты мог воплотить этот прием в жизнь, существует техника «Локатор». Суть ее состоит в том, что тебе необходимо постоянно поворачивать свой корпус слева направо и наоборот. Таким образом, ты сможешь постоянно видеть всех сотрудников и при необходимости задерживать свое внимание на отдельных категориях слушателей для усиления своего влияния.



Невербальные ораторские инструменты

Самыми пренебрегаемыми в установлении и поддержании зрительного контакта частями зала остаются галерка (последние ряды) и фланги (крайние места слева и справа). Именно оттуда раздаются самые каверзные вопросы. Именно там шелестят и кашляют. Именно оттуда слышны разговоры, щелканье ручек и замков портфелей. Почему? Мы не уделяем сидящим там достаточного внимания. Сектор обзора начинающего оратора составляет 30-35 градусов, опытного – 40-45. Таким образом, мы выхватываем глазами только центральную часть зала, с которой фактически и общаемся. Так ведь? Именно с сидящими там сохраняется прекрасный зрительный контакт в течение всего выступления. Именно там нас слушают. Именно там кивают и другими способами выражают согласие.

Второй инструмент, о котором хотелось бы рассказать – это **использование жестикуляции**. Главное предназначение этого метода состоит в визуализации твоих слов. Жесты, которые ты используешь, должны являться продолжением то, что ты говоришь и как бы «рисовать» твой рассказ. В процессе использования данного метода важно понимать, что применяемые жесты должны соответствовать нескольким критериям:

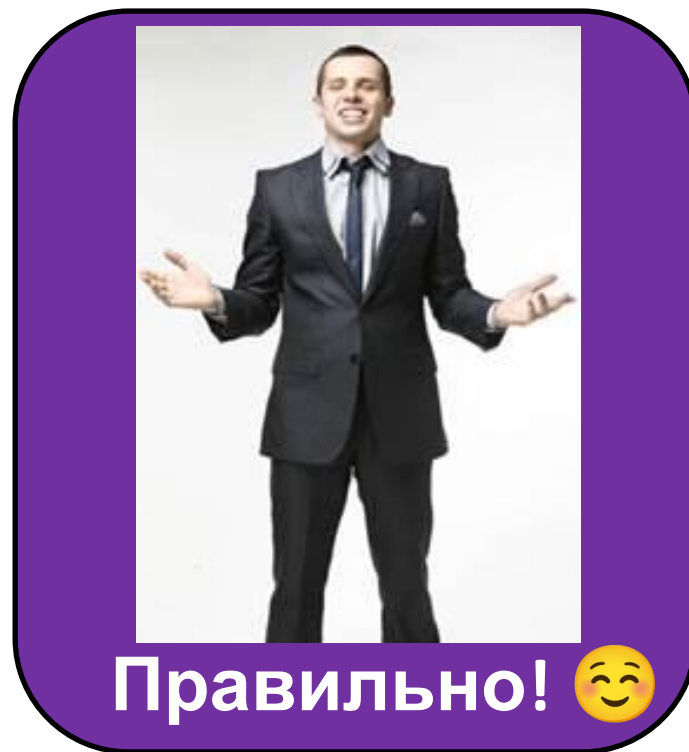


Использование жестикуляции

1. Расположение жестов должно быть в диапазоне выше пояса и ниже плеч.
Жесты, используемые ниже диапазона, воспринимаются участниками как пошлые, выше как угрожающие.



Ошибочно! 😞



Использование жестикуляции

2. Используемые тобой жесты должны быть открытыми, т.е. никакого скрещивания рук быть не должно.



Ошибочно! 😞



Правильно! 😊

3. Жестикуляция должна быть умеренной.



Невербальные ораторские инструменты

Третий инструмент – это **твое расположение**.

Прежде всего, важно понимать, что тренер должен располагаться по отношению к аудитории слушателей по центру. Это нужно для того, чтобы его было удобнее видеть со всех точек аудитории, а ему, в свою очередь, было бы видно всех участников. Однако, это далеко не все. Как мы уже говорили выше, все статичное вызывает привыкание. Твое местоположение не исключение. Поэтому во время твоего рассказа ты никогда не должен оставаться на месте. Для этого передвигайся по аудитории, иногда сиди, а иногда стой.



Следующий инструмент в твоём арсенале - **это расстановка пауз**.

Если ты хочешь выделить какую-либо смысловую часть твоего рассказа особым способом, то пауза в этом случае придет к тебе на помощь. Расставляй паузы, когда хочешь придать значимость какой-либо части твоего рассказа. С использованием пауз есть еще один очень важный – прием.

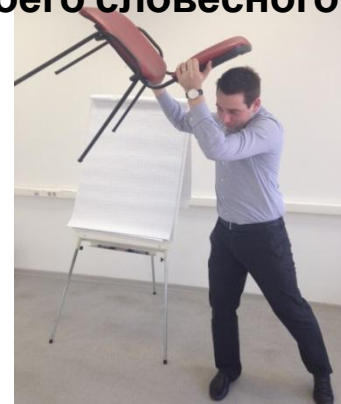
Представь, что ты заходишь в аудиторию после перерыва, а твои участники все в один голос что-то интенсивно обсуждают. Причем делают это так эмоционально, что создается впечатление, что им совсем не до тренинга. Что ты будешь делать для того чтобы обратить внимание группы на себя и начать обучение?!



Невербальные ораторские инструменты

Большинство малоопытных тренеров начинают в этом случае повышать голос, стараются перекричать группу или начинают постукивать различными предметами (маркер, ключи т. д.) по столу. Как ты думаешь, как эти действия тренера повлияют на аудиторию?! Чтобы правильно ответить на этот вопрос, вспомни себя на месте ученика. Ты сидишь и обсуждаешь что-то интересное со знакомыми, и тут вдруг из области учительского стола начинает доноситься какой-то отвлекающий звук. Что тебе хочется в этом случае сделать?! Скорей всего, начать обсуждать свою историю громче, чтобы посторонний шум тебя не отвлекал. То же самое будет и с твоими участниками на тренинге. Поэтому бессмысленно их перекрикивать. Надо просто сесть или встать по центру аудитории и замолчать, т.е. повесить в «воздухе паузу». Спустя всего несколько секунд, часть сотрудников, увидев твое присутствие, замолчит самостоятельно, спустя еще какое-то время, замолчавшие ранее сотрудники, обратят внимание других говорюнов на то, что пора бы остановиться. **Таким образом, группа сама себя успокоит без твоего словесного участия.**

Продолжая тему быстрого привлечения внимания аудитории, следует упомянуть такой инструмент как **резкий звук**. Чтобы обратить внимание аудитории на какую-либо смысловую часть твоего рассказа – просто урони в этот момент маркер, топни ногой, ударь рукой по флипчарту. Одним словом, воспроизведи резкий звук.



Невербальные ораторские инструменты

Чтобы добиться адресного вовлечения аудитории в твой рассказ, **привлекай участников к твоему выступлению**. Для этого проси их выражать согласие или несогласие с тобой поднятием руки, топанием ног или хлопанием собеседника по плечу. Например: «Коллеги, поднимите, пожалуйста, руку, у кого бывали такие ситуации, что вы опаздывали с утра на работу?!»



Ну, и последний невербальный ораторский прием – это **использование мимики**. Мимика – это расположение, изменение мышц лица, отражающее определенные чувства. Чтобы аудитории было тебя интереснее слушать – рассказывай с выражением, с чувствами. Когда ты будешь это делать, твое лицо непроизвольно будет меняться в соответствии с рассказом, а это, в свою очередь, будет позволять сделать выступление более



Главное в ораторском искусстве

Итак, теперь ты знаешь все самые важные инструменты в ораторском искусстве. Ключевым элементом в комплексном применении этих технологий (а они хорошо работают только в сочетании) является соблюдение определённых правил.



1. Прежде всего, относись к своим мини-лекциям как к диалогу с участниками.

Чтобы понять суть этого правила, представь, что сейчас тебе необходимо рассказать своим друзьям о том, как ты провел свое лето. Причем лето у тебя было насыщенное и интересное! Представил?! Представь лучше, во всех красках и деталях: возможно, ты был на море, возможно путешествовал по миру или работал в составе волонтерской группы на раскопках древнего города под Сызранью...

Как ты думаешь, каким получится сейчас твой рассказ?! Он будет эмоционален? А будешь ли ты во время своего повествования обращаться к слушателям по имени, будешь ли использовать жестикуляцию?! Скорей всего – да! А ведь это все те же инструменты, которые мы с тобой обсуждали выше.

Поэтому теперь, каждый раз, когда ты будешь проводить какую-либо мини-лекцию, в обязательном порядке представляй, что ты беседуешь с друзьями, и тогда большинство приемов у тебя будет использоваться бессознательно.

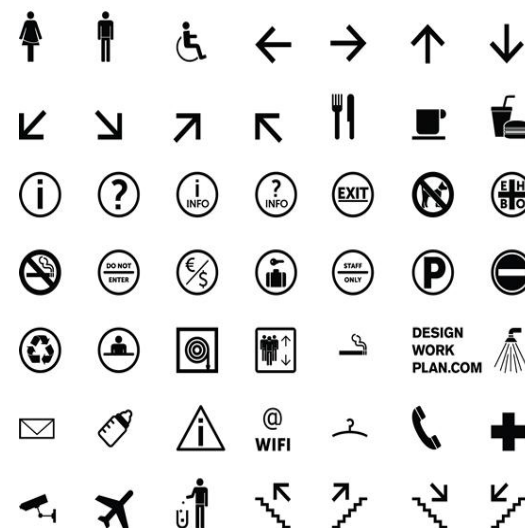


Главное в ораторском искусстве

2. Используй пиктограммы.

Для того чтобы понять суть следующего инструмента представь себе такую ситуацию. Ты рассказываешь мини-лекцию участникам тренинга. Обратив внимание на лица отдельных сотрудников ты понимаешь, что внимание группы стало пропадать... И как на зло из твоей головы полностью вылетели все ораторские инструменты. Ты прекрасно понимаешь, что если сейчас ничего не исправить, то материал сотрудниками не будет воспринят. Как же

быть в этой ситуации? Что бы не пропасть в такие моменты у тебя под рукой всегда должна быть шпаргалка к которой ты бы мог обратиться. Учитывая то что подглядывать в записи в которых много текста не удобно, тебе пригодится инструмент запоминания ораторских технологий-**пиктограммы**. Суть его состоит в том, что каждую тренерскую технологию нужно зарисовывать в доступном для тебя месте в виде символа (например, на листе бумаги и расположить на столе), а когда она тебе понадобится, то просто посмотреть на изображенный рисунок и вспомнить, что за ним стоит.



Главное в ораторском искусстве

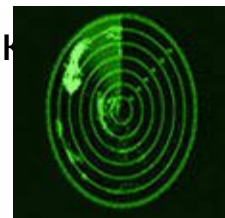
Возьмем, к примеру, прием «пауза». Как бы ты изобразил паузу в виде рисунка? Скорей всего у тебя в голове возникнет примерно такой образ:



А как бы ты изобразил технику «Локатор»? Так?



Или вот так



Не важно. Как бы ты его себе представил – главное знать что за твоим рисунком стоит.

3. Все хорошо в меру!

Очень важно в использовании всех ораторских инструментов - не переусердствовать, так как если вы постоянно будете ходить «взад вперед» по аудитории, бросать маркеры и ставить в свои разговоры паузу, то внимание от твоего рассказа будет серьезно отвлекаться на все эти действия.

Все-таки помни, что это твои вспомогательные, а не основные инструменты на этапе мини-лекции.

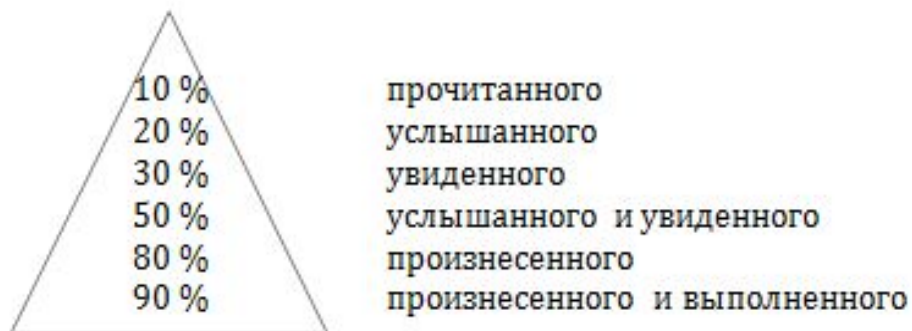


Главное в ораторском искусстве

И последнее, но не менее важное правило в лекционной части ведения тренинга.

4.Используй средства визуализации.

Давай вместе с тобою вернемся к пирамиде усвоения информации. Напомню, она выглядит вот так:



Из нее можно увидеть, что только 20% информации человек способен воспринять на слух, но **уже 50% если подкрепить эту информацию каким-то визуальным сопровождением**. Нам с тобою, конечно же интересно, чтобы участники запоминали как можно больше данных, следовательно, при проведении тренингов необходимо использовать вспомогательные материалы. В качестве визуальных помощников у тебя есть: флипчарт и презентация к тренингу (с использованием проектора).

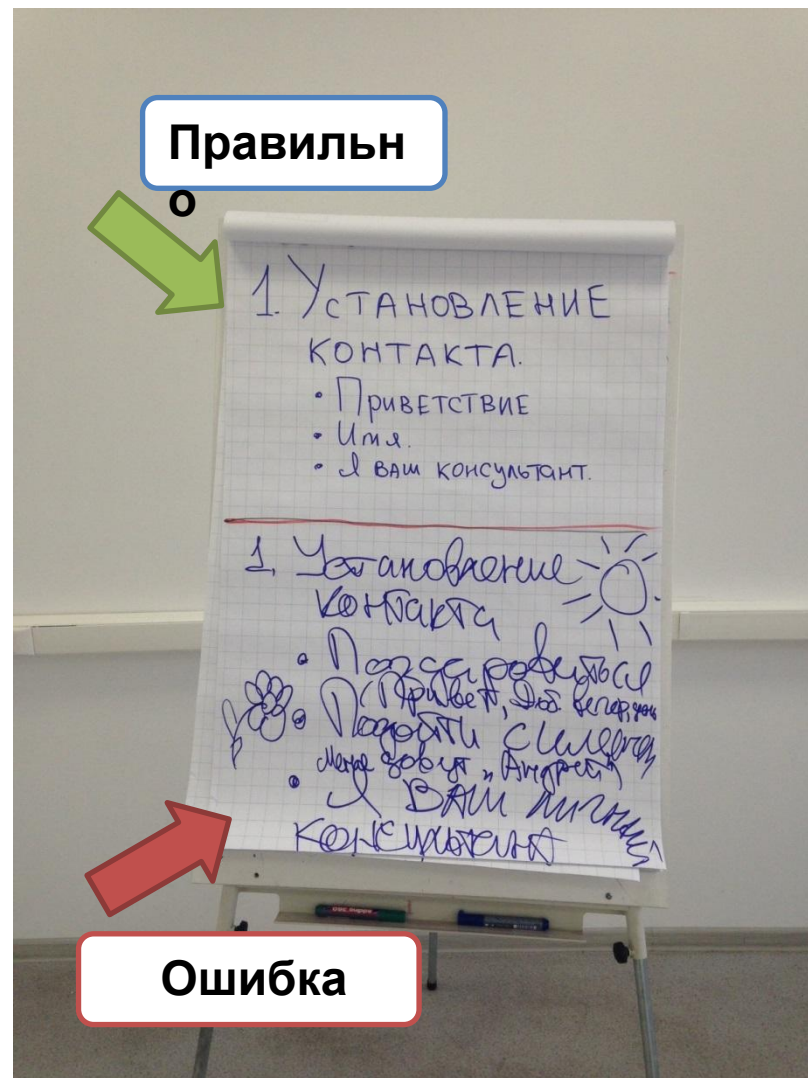
В этом курсе мы не будем подробно останавливаться на создании слайдов, т.к. это тема специального аудиторного обучения. Здесь мы рассмотрим более доступный тренерский инструмент – использование флипчарта.



Использование флипчарта

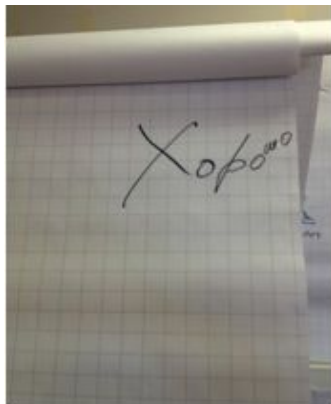
Есть несколько основных правил, которые важно знать при использования флипчарта.

1. **Пиши только главное**, не надо фиксировать все то, что ты говоришь участникам.
2. **Выбери удобное расположение**. Когда ты что-то пишешь, то стой слева от флипчарта (если ты левша, то справа) - это удобно и выглядит органично.
3. Прежде чем написать что-то, **привлеки внимание аудитории к флипчарту**.
Например : «Сейчас я нарисую вам схему того, как стать за 15 минут богачом».
4. **Когда пишешь, ничего не говори**, иначе тебя мало кто услышит или поймет. Поэтому написал что-то на флипчарте - повернулся к аудитории и прокомментировал написанное.



Использование флипчарта

5. **Пиши грамотно.** Если не знаешь, как написать слово, то замени его на слово близкое по значению (синоним), но с известным тебе написанием.
6. **Используй визуальное выделение текста:**
 - Всегда пиши и выделяй маркером заголовки.
 - Основной текст пиши черным или синим маркером, их лучше видно издалека. Зеленый и красный маркер используй для подчеркивания и выделения текста.
 - Не пиши рядом синим и зеленым маркерами - они сливаются.
 - Если ты пишешь слово, и у тебя не влезают 2-3 последние буквы, их надо дописывать вверх, как на фотографии внизу.

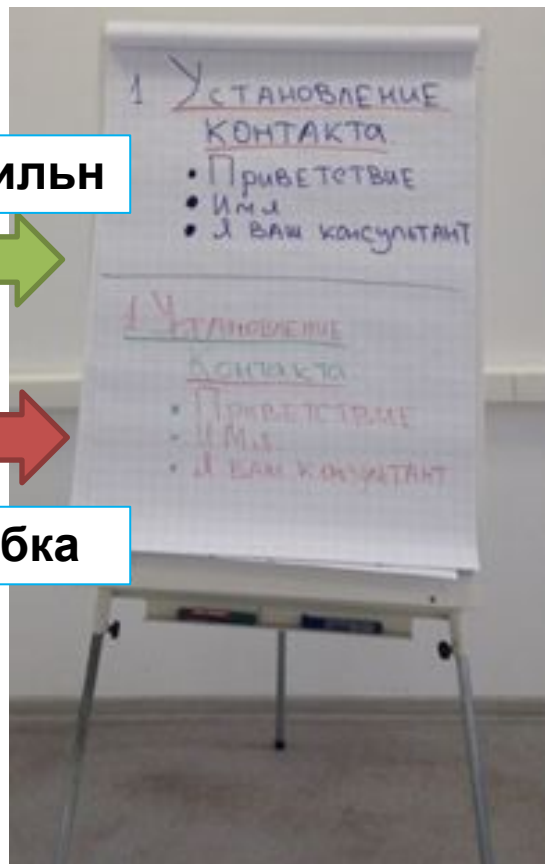


Правильн

о



Ошибка



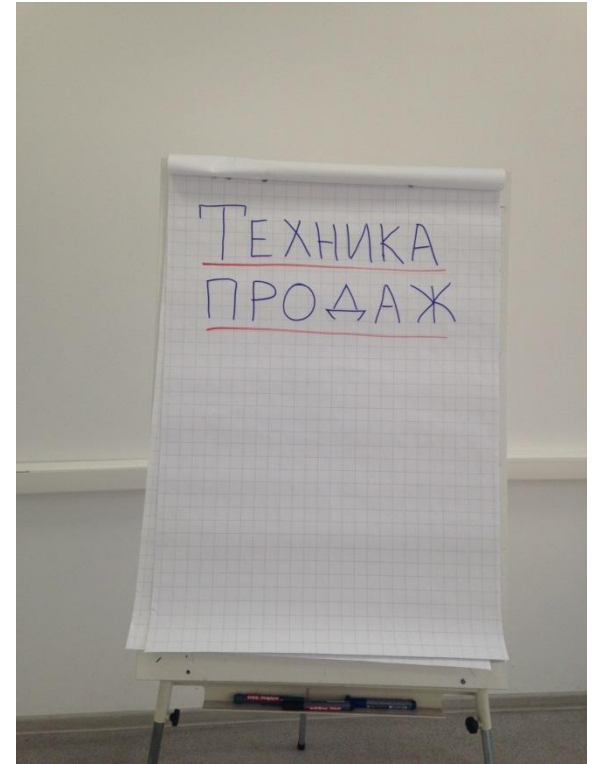
Использование флипчарта

7. **Если есть возможность, то готовить листы флипчартов заранее.** Это позволит сократить немного времени, и не заставит слушателей презентации ждать, пока ты сделаешь свои записи. Особенно удобно заранее готовить диаграммы или схемы, т.к. они занимают значительную часть времени.

8. **Первая страница флипчарта должна быть чистой или содержать тему тренинга.** В этом случае, она не будет сбивать с толку ваших зрителей.

9. **Пиши разборчиво и крупными буквами,** для того чтобы твои слушатели могли прочесть

~~написанную запись~~
Теперь ты полностью изучили первые два элемента основной части: проблематизацию и проведение мини-лекции. Впереди последний третий элемент – отработка.



Структура отработки

Цель отработки состоит в том, чтобы перевести участников в состояние осознанной компетентности, потренировать их умения и сформировать у участников стремление к применению знаний после проведённого обучения.

Для достижения целей отработки, тренеру важно использовать Цикл Колба. Он состоит из нескольких этапов:



Такая последовательность отработки обусловлена тем, что тренеру необходимо сформировать у участников умение и желание применить полученные знания за пределами тренинговой аудитории. Чтобы он мог это сделать, ему необходимо совершать следующие действия.

Прежде всего, тренер формирует умение, а для этого выполняется первый шаг отработки – «*упражнение*». После того как оно получено, ведущий формирует желание к применению данного умения в повседневной практике. А делает он это за счет оставшихся трех элементов отработки. «*Обратная связь*» в этом случае позволяет участникам понять уровень своей осознанной компетентности, «*рефлексия*» - проанализировать полученный в задании опыт, «*концептуализация*» – осознать как полученная информация сможет быть применима сотрудником после тренинга.

Теперь давай более подробно рассмотрим каждый из этих этапов.

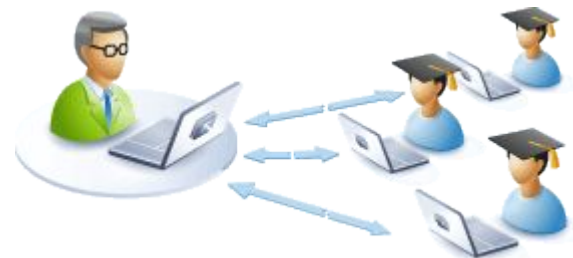


Отработка. Виды заданий

Упражнение для отработки. Цель данного этапа – получить опыт применения полученных знаний на практике. Существует несколько видов упражнений для отработки: деловая игра, ролевая игра и решение кейса.

1. **Деловая игра** подразумевает наличие в упражнении определенных ролей, которые имеют отношение к бизнес-контексту. В нашей компании самые распространенные деловые роли – это продавец, покупатель и директор.
2. **Ролевая игра** служит тем же целям, но для их достижения в ней используются роли, не имеющие отношения к рабочей среде (например, Илья Муромец, Соловей-разбойник и т.д.).
3. **Отработка при помощи кейсов** представляет собою технику, использующую описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. В ней сотрудникам предлагается проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Итак, теперь ты знаешь, какие виды заданий можно использовать для отработки умений. А сейчас давай рассмотрим что же тебе следует делать для того, чтобы это задание было группой выполнено на качественном уровне.



Критерии подачи инструкций

Для того, чтобы задание для отработки было выполнено с нужными для тебя результатами, тебе необходимо придерживаться во время оглашения инструкции следующих критериев:

1. **Мотивация, обоснование.** Каждая инструкция должна иметь логическое обоснование, для чего сейчас будет выполняться задание. Например: «Для того, чтобы на практике отработать алгоритм работы с возражениями и научиться развеивать сомнения покупателей, мы сейчас с вами выполним следующее упражнение...»
2. **Четкость и последовательность.** Каждая инструкция должна иметь ясный алгоритм выполнения задания. Например: «Для того, чтобы выполнить это задание вам необходимо будет выполнить несколько действий. Первое, объединитесь* в группы по три человека. Второе,...»
*Кстати, в группы участники объединяются, а не разбиваются!
3. **Измеримость.** Каждое задание должно иметь четкий образ результата, т.е. оно должно отвечать на вопрос: «Что должно получиться в итоге?». Например: «По результатам вашего задания у вас на листе флипчарта должна получиться таблица, состоящая из трёх столбцов: покупатель, продавец, действие. Каждая графа должна быть заполнена печатным и понятным подчерком. Каждое действие, прописанное в столбцах, должно быть пронумеровано...».



Критерии подачи инструкций

Практика

4. **Ограничение по времени.** Каждое задание должно иметь ограничение по времени.
5. **Проверка понимания в открытой форме.** По результатам озвученной инструкции тренеру необходимо поинтересоваться возникшими вопросами по заданию и дать на них ответы. Например: «Коллеги, какие есть вопросы по заданию? Что нужно пояснить?».



Практикуемся!

Для того, чтобы закрепить полученные знания на практике представь, что ты сейчас будешь проводить какое-то упражнение с группой.

Твоя задача сейчас состоит в том, чтобы письменно прописать инструкцию к предстоящему упражнению с применением всех вышеперечисленных критериев. Когда инструкция будет готова – отправь ее бизнес-тренеру уровня «Эксперт» и попроси его дать тебе по ней обратную связь.

Продолжай упражнение до тех пор пока не выполнишь его



Обратная связь участникам

Итак, теперь ты знаешь, как давать задания участникам для отработки навыков. Теперь давай разберемся, как же необходимо давать обратную связь участникам после выполненного задания. Обратная связь в широком смысле этого слова означает отзыв, отклик на какое-либо действие. Следует помнить, что **обратная связь является главным инструментом** для перевода участников из состояния осознанной компетентности в состояние неосознанной компетентности.



Обратная связь на тренинге может быть в двух видах: **личная и с использованием чек-листа.** Личная обратная связь подразумевает предоставление отзыва от тренера лично участнику. Данный вид отклика является наиболее действенным мотиватором для участников. Данный эффект достигается за счет того, что тренер, по умолчанию, на тренинге выступает в качестве эксперта, который обладает уровнем знаний, позволяющим дать нечто большее, чем есть у сотрудников на текущий момент. Однако, учитывая особенности наших обучающих мероприятий, у тренера не всегда есть возможность лично, после каждого упражнения, предоставить индивидуальный отклик по каждому сотруднику. И в таком случае к нам на помощь приходит второй вид отклика с использованием чек-листа. Данный способ дает сильный эффект, как первый вариант, но является хорошим спасательным кругом для тренера, работающего с группой более 6 человек. Суть данного приема состоит в том, что при отработке знаний на практике, сотрудники оценивают друг друга по чек-листу, давая потом коллегам обратную связь. При этом во время получения комментариев в свой адрес, каждый из слушателей отмечает в своем чек-листе обратную связь по самому себе. Это дает ему возможность визуально увидеть свои сильные стороны и зоны своего развития.



Обратная связь участникам

Вне зависимости от того какая форма обратной связи была выбрана важно соблюдать саму технологию подачи отзыва участникам. **Суть послания всегда должна исходить исключительно в безоценочном формате и включать в себя констатацию факта (того, что сделано).**

Например, если у сотрудника беспорядок на столе, то обратная связь в этом случае будет выглядеть следующим образом: «Андрей, у тебя на столе стоит немытая посуда после обеда, от нее исходит неприятный запах, важные документы запачканы жирными следами, а клавиатура залита кофе». **Т.е. обрати внимание, что мы в своем послании не говорим сотруднику о том, что он не сделал, мы только указываем на совершенные факты.**

Пример

Алексей, в процессе упражнения по выявлению потребностей клиента ты из 5 необходимых вопросов задал только 3 (перечисление вопросов). Как ты думаешь, какие вопросы тебе следует добавить в работу для полного выявления потребностей покупателя?

Практикуемся!

Для того, чтобы закрепить полученные знания на практике, отправляйся на тренинг к одному из своих коллег. На нем тебе необходимо будет оценить работу партнера в рамках одного модуля. По окончании обучающего мероприятия подойди и дай обратную связь ведущему обучения в соответствии с рассмотренными выше требованиями. После этого попроси коллегу дать ТЕБЕ обратную связь на то, как ты давал ему обратную связь 😊.

I WANT YOU



FOR FEEDBACK!



Рефлексия и концептуализация

После того, как сотрудники на тренинге получили обратную связь по итогам отработки, ты вместе с ними запускаешь процесс рефлексии. **Рефлексия** – это самоанализ. Цель данного процесса - проанализировать полученный в задании опыт. Для того, чтобы реализовать данный этап, тренер сотрудникам последовательно задает вопросы, направленные на осмысление процесса всей деятельности. Вопросы выглядят следующим образом:



1. Расскажите, что у вас получилось сделать в задании? Каких результатов достигли?
2. С чем у вас возникли сложности?
3. Как вы планируете эти сложности решать?

Результатом рефлексии является инсайт (кратковременное мыслительное явление, которое проявляется в формировании вывода), который должен постигнуть участника. Это означает, что на этом этапе к нему должно прийти главное осмысление того, как он будет применять полученные знания дальше.

И после того, как участники смогли осознать важность применения знаний, нам необходимо с ними перейти в процесс концептуализации. Он представляет собой формирование инновационных (для участника) идей по использованию умений в работе. Говоря другими словами, тренер с сотрудниками разбирает то, как они будут применять знания за пределами тренинговой аудитории.



Концептуализация

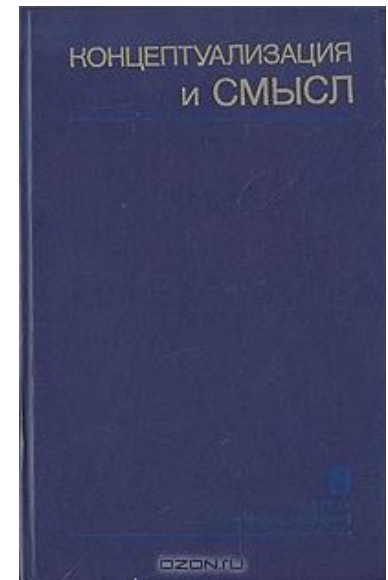
Для того, чтобы реализовать данный этап, тренер сотрудникам последовательно задает вопросы, направленные на осмысление прошедшей деятельности. Чаще всего эти вопросы выглядят следующим образом:

1. Где вы сможете применить полученные знания на практике?
2. Что вам это даст?
3. Что вы будете делать конкретно для того, чтобы эти знания перешли в навыки?

На этом этапе тренер заканчивает модуль и подводит итоги проделанной работы.

Итак, теперь ты знаешь, из чего состоит основной блок тренинга. Из полученной информации теперь ты знаешь:

1. Структуру основного блока.
2. Виды, назначение и структуру проблематизации.
3. Приемы ораторского искусства для увлекательного донесения информации слушателям.
4. Структуру отработки и перечень действий для результативной подачи инструкций.
5. Перечень и назначение вопросов для проведения рефлексий и концептуализаций.
6. И самое главное, теперь ты знаешь, как использовать самый развивающий тренерский инструмент – обратную связь.



Завершающий блок тренинга

Теперь дело за малым – узнать, что же в себе скрывает заключительный блок тренинга. Данный смысловой блок состоит из нескольких частей общей продолжительностью

около 20 минут.

1. **Подведение итогов модуля.**
2. **Предоставление индивидуальной обратной связи участникам** (особенно если обратная связь на тренинге в основном давалась по чек-листу).
3. **Оглашение посттренингового задания.** Данный пункт используется в тех случаях, когда тренинг проводился «под заказ» и по нему планируется последующий замер эффективности. Если же обучение является текущим (например, в рамках карты развития) и неизвестно, будут ли далее детально отслеживаться результаты участников, то в таком случае этот пункт можно пропустить.
4. **Эмоциональная завершающая точка.** Данное мероприятие представляет собой любое кратковременное эмоционально-положительное действие. Его предназначение состоит в том, чтобы создать положительный настрой о прошедшем обучении и спровоцировать желание сотрудников приходить на обучение еще и еще. Самый простой пример такой эмоциональной точки – это «Троекратное Ура, Ура, Ура». На практике это выглядит так: «Коллеги, для того, чтобы отпраздновать окончание нашего с вами мероприятия, мы с вами воспользуемся старой доброй древнерусской традицией. И для этого на счет 3, 4 На этом пока все. Давай подводить итоги твоего дистанционного обучения. 4 прокричим троекратное УРА! Итак, 3,4!!!» Фейерверк эмоций тебе обеспечен.



Итоги курса

Итак, давай подведем с тобою итог обучения. Этот курс позволил тебе получить ответы на вопросы:

1. Что такое тренинг и чем он отличается от других форм обучения.
2. Из каких элементов состоит тренинговое обучение и в чем его логика.
3. Что нужно делать для того, чтобы аудитории было интересно тебя слушать.
4. Как удерживать внимание большого количества участников.
5. Как структурировано и понятно давать инструкции к заданиям.
6. Что нужно делать для того, чтобы участники приходили к нужным для тебя выводам.



На этом пока все. Конечно же, у тебя впереди еще и аудиторное обучение, где ты отработаешь эту и еще более интересную информацию на практике. Но это будет совсем нескоро, **поэтому твоя главная задача после этого курса – начать применять самостоятельно данную информацию при проведении тренингов, при общении со знакомыми и коллегами.** Да неважно с кем, главное - применять, и тем более главное – **постоянно запрашивать от своих коллег обратную связь!** Ты наверно уже убедился, что именно она будет твоим важнейшим драйвером профессионального роста.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

