

# **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.

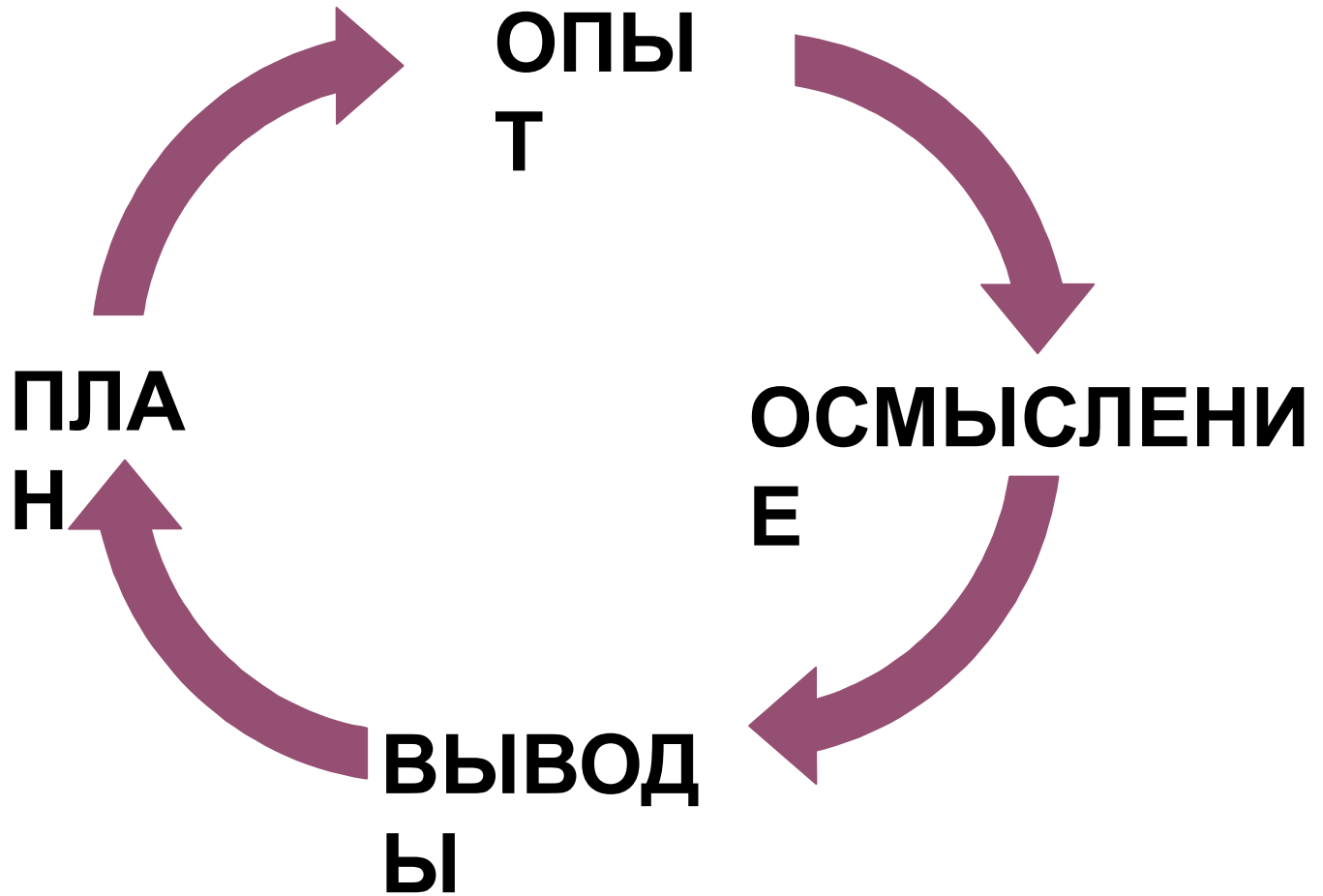
**Практическая направленность: ориентация на реальные задачи в реальном контексте**

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

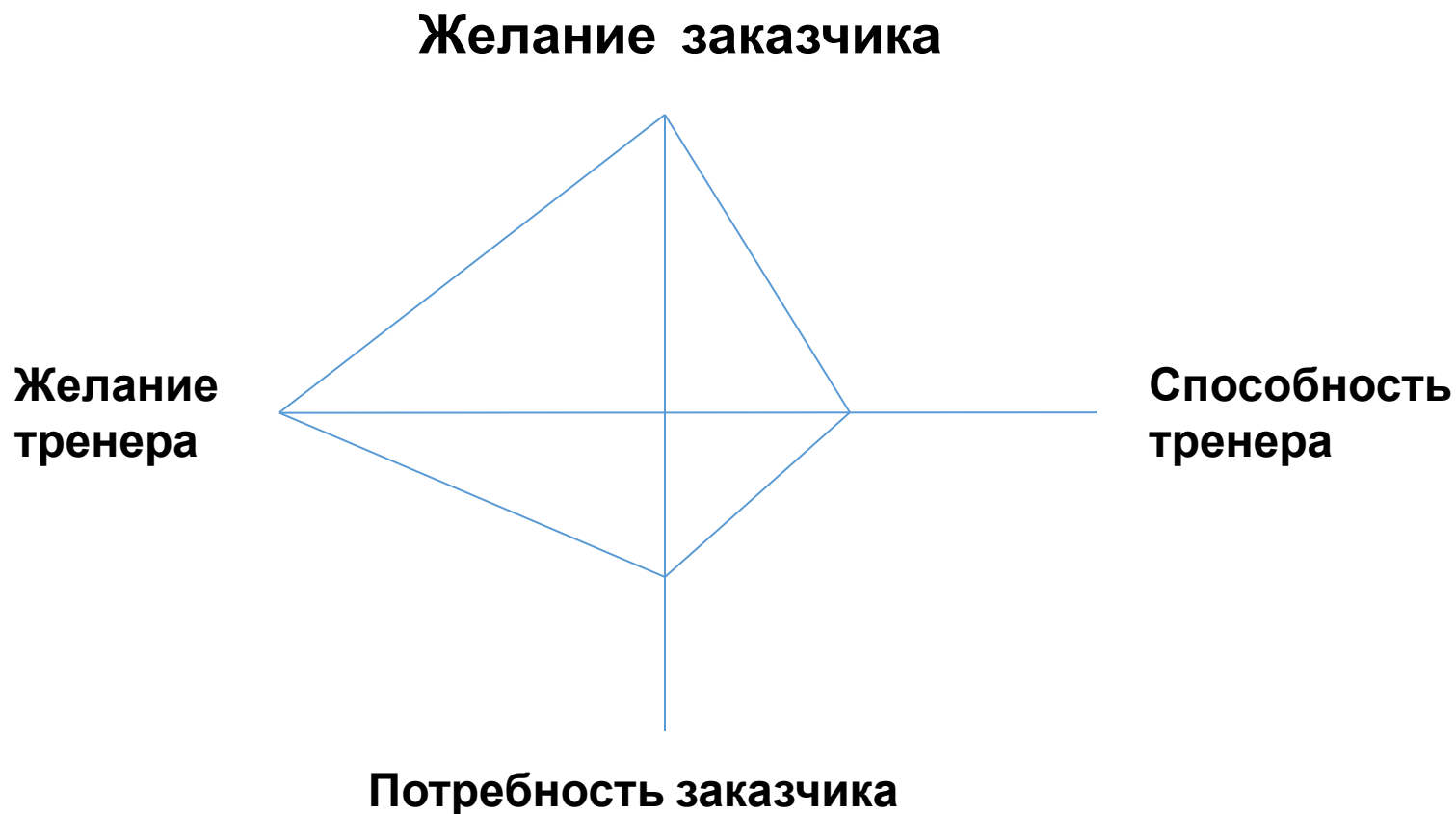
# Планирование результата тренинга

- 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

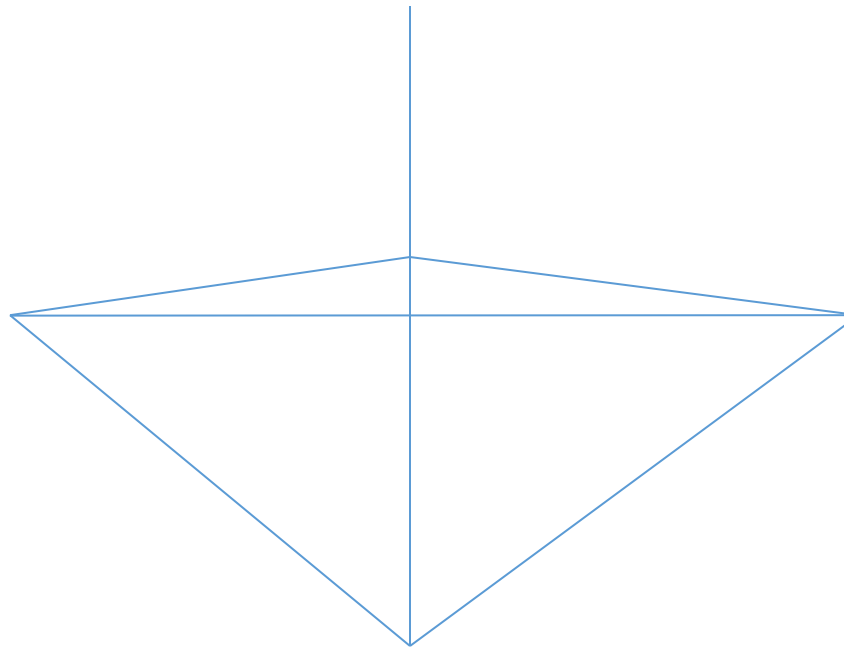




# «Парус» потребности в тренинге

Желание заказчика

Желание  
тренера



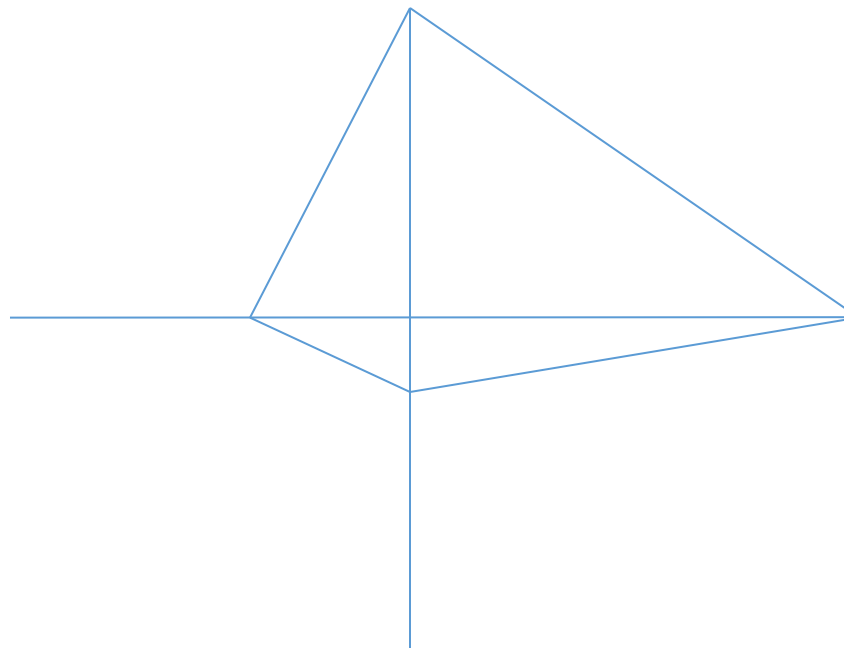
Способность  
тренера

Потребность заказчика

# «Парус» потребности в тренинге

Желание заказчика

Желание  
тренера



Способность  
тренера

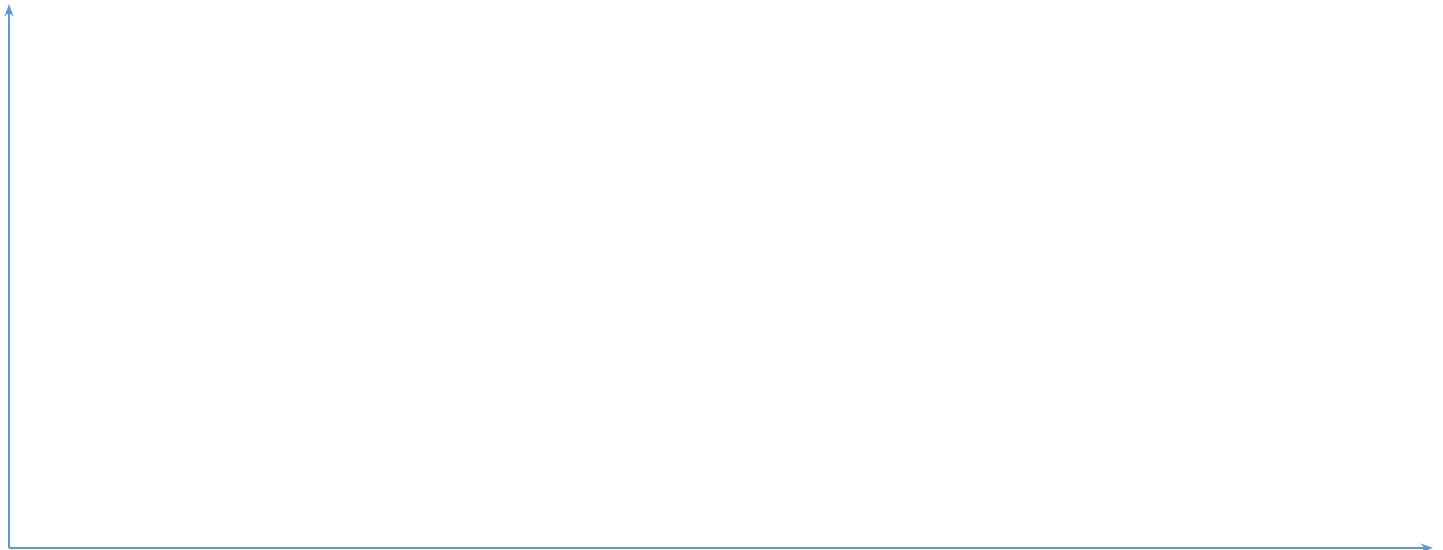
Потребность заказчика

# 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

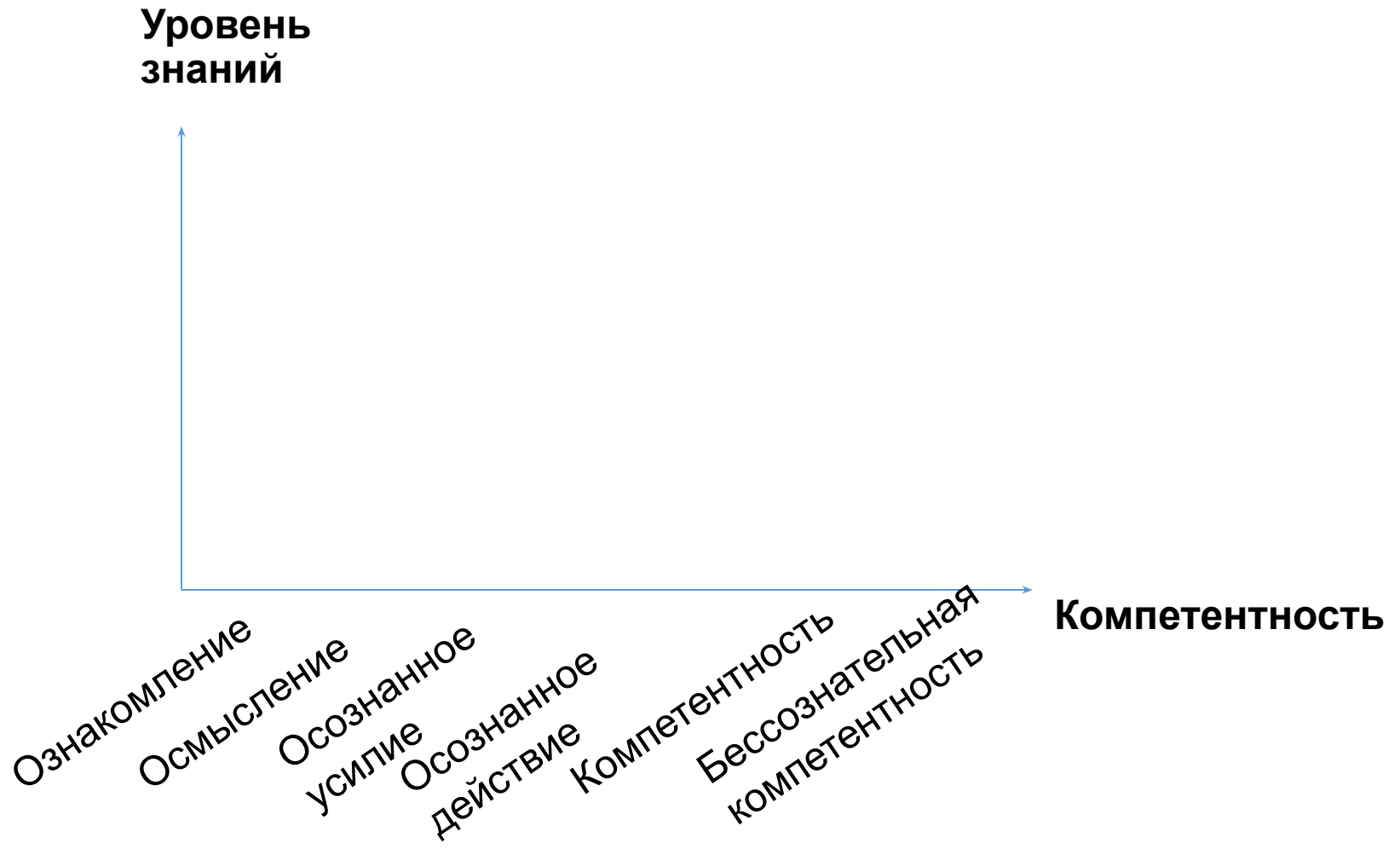
# Определение целей тренинга

Уровень  
знаний



Компетентность

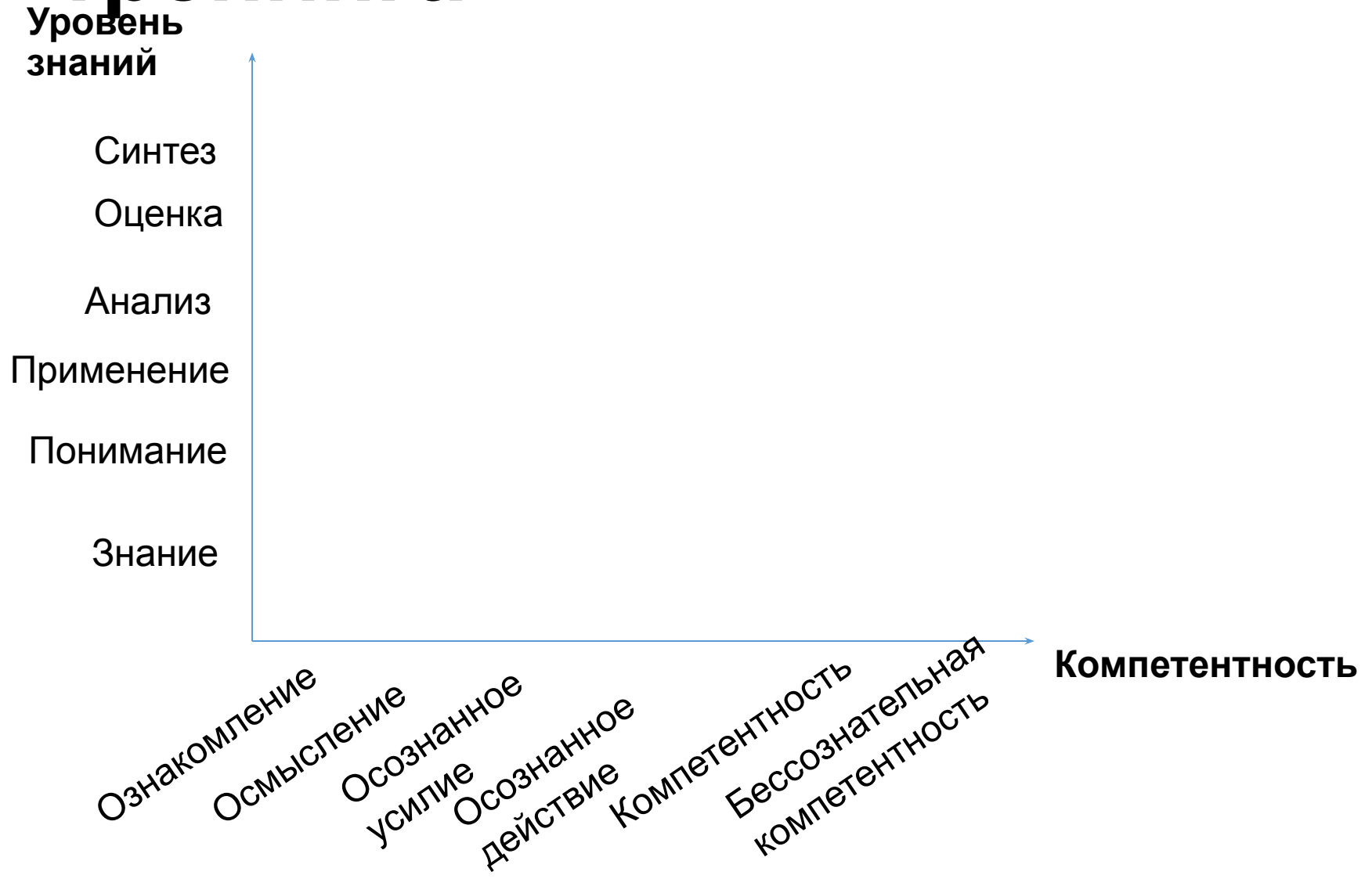
# Определение целей тренинга



# 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



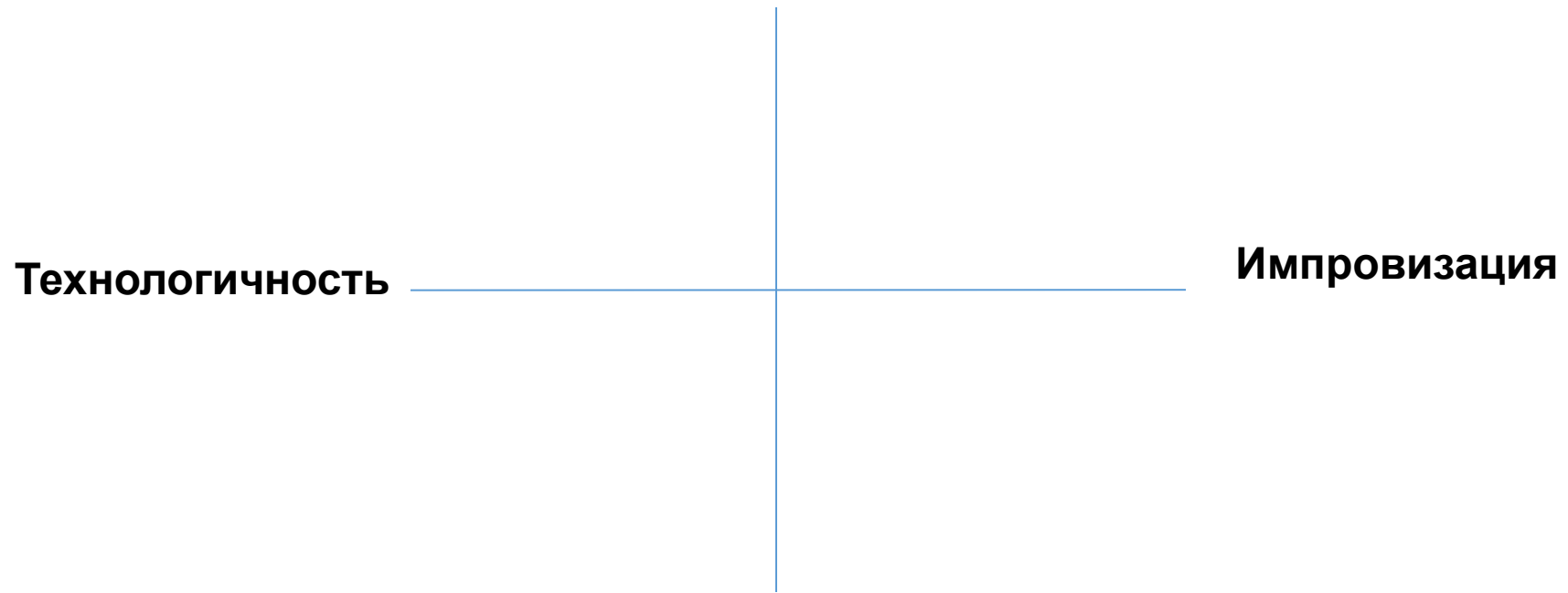
# Модель приоритетов тренерского мастерства

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
<b>Мечь</b>	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>
<b>Привлечение внимания</b>	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?”
<b>Борьба за власть</b>	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?»
<b>Бессилие</b>	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.**

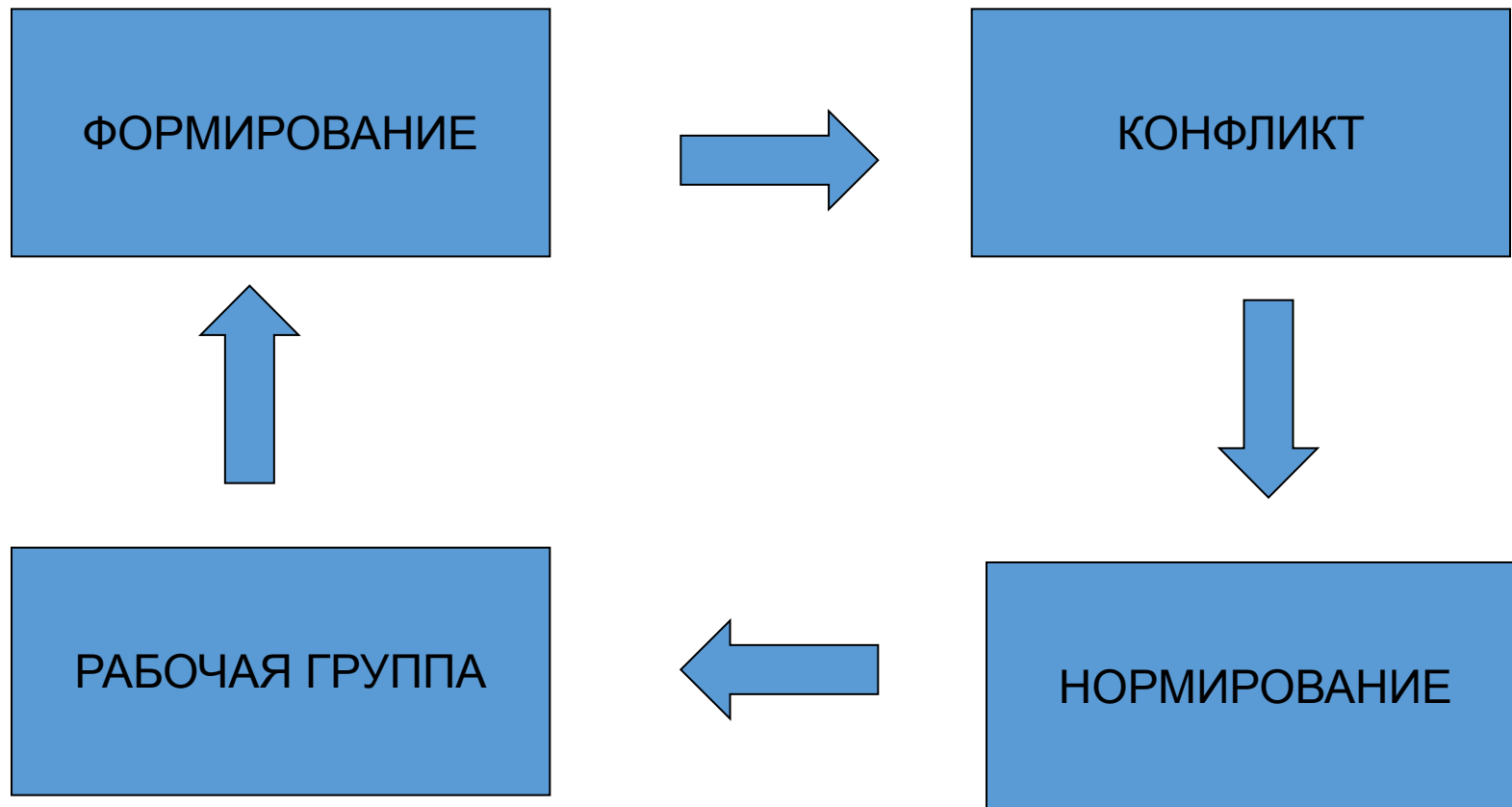
# УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

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

# 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

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

# 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](http://www.managym.by)**