Как известно, сапер ошибается только один раз. В практике бизнес-тренера, к счастью, все не так трагично, однако, каждая новая ошибка, допущенная в работе, оставляет рубец в душе любого профессионала. Конечно, совсем без ошибок прожить невозможно, но вот стремление минимизировать их - весьма похвально. Надеемся, в этом Вам поможет наша вторая статья из цикла «Диалоги о тренинге», в которой мы собрали ситуации из практики бизнес-тренеров и тренинг-менеджеров, связанные с содержательным наполнением тренингов:

- На днях я проводила тренинг по тайм-менеджменту для сотрудников одного рекламного агентства. Участники с интересом выделяли приоритеты в своей деятельности. В совместном обсуждении делали маленькие, но важные для себя открытия.

Но дальше произошла непонятная для меня ситуация: тезис о том, что умение управлять временем, позволяет организовать свою работу так, чтобы к концу своего рабочего дня быть свободным, уходить вовремя, а оставшееся время уделять другим сферам своей жизни, был встречен неожиданной для меня реакцией участников. В аудитории прошла волна смеха, послышались недовольные возгласы, обвинения в том, что я говорю «книжными фразами, а на практике все по-другому», и что это вовсе не является признаком эффективной работы сотрудников.

Я оставила эту тему и неконструктивную дискуссию, и мы продолжили обучение дальше. Однако у меня остался вопрос относительно причин такого поведения участников. Пожалуйста, помогите разобраться, с чем было связано отрицание группой целого блока тренинга.

Екатерина. Бизнес-тренер.

Екатерина, отрадно отметить, что Вам удалось сохранить работоспособность группы, и продолжить обучение, не идя на поводу группы, и не отвечая на провокации участников, но, вернемся к описанной Вами ситуации. По всей видимости, отрицание группой целого блока тренинга вызвано тем, что информация, которую Вы дали группе встала в прямое противоречие с ценностями компании.

Скорее всего, в компании приветствуется, когда сотрудники задерживаются на работе на час-полтора сверх положенного времени. Эти правила были приняты всеми сотрудниками, поэтому, естественно, факты, противоречащие устоявшимся обычаям в компании, вызвали бурю негативных эмоций.

На ум пришла подобная история, которую рассказал наш коллега: в начале своей тренерской карьеры он проводил тренинг по стратегическом менеджменту. Одним из важных тезисов, транслируемых участникам тренинга, был о том, что единоначалие - это единственная форма эффективного управления, в то время, как компания в которой проводился тренинг успешно функционировала под руководством двух начальников.

В процессе подготовки программы тренер не учел этой особенности организации, чем вызвал явное недовольство участников, которые утратили доверие к тренеру, а за ним - и интерес к тренингу. Чтобы избежать подобных ситуаций в будущем, уделяйте больше внимания общению с заказчиком, более подробно узнавайте об особенностях протекания внутрикорпоративных процессов и выделяйте основные ценности каждой отдельной организации, чтобы при подаче материала не противоречить им.

- В своей практике я часто использую такие профессиональные термины как «психогимнастика», «шеринг», «деролинг» и пр., а тут столкнулся со статьей, автор которой одной из ошибок тренера выделяет употребление подобной лексики на тренингах. Действительно ли тренер должен избегать такой терминологии?

Если да, то с чем это связано? Ведь введение новой лексики развивает участников, делает их более эрудированными.

Михаил. Бизнес-тренер.

Порой, из лучших побуждений мы отходим от правил и действуем по велению своего сердца. Ваше стремление развивать участников тренинга, знакомить их с новыми словами похвально. Однако следует разграничивать слова, водимые тренером во время обучения.

В том случае, если эти слова относятся к изучаемой на тренинге тематике (например: «конгруэнтность», «рефлексия», «воронка продаж»), и их введение необходимо для более точного понимания смысла раскрываемой темы – то это одно дело. Вы можете оперировать этими терминами, при условии, что первоначально дадите участникам их определения и объясните смысл.

Другое дело - использование профессиональных терминов, принятых в среде бизнес-тренеров, о которых написали Вы («психогимнастика», «шеринг» и пр.). Здесь есть два основных подводных камня: первый – использование этих терминов без объяснения их смысла.

В этом случае, участник, услышавший слово «психогимнастика» может интерпретировать его как «гимнастику для «психов», что непременно отразится на группе (реакции могут быть различными: от смеха, до недоумения и отказа от участия в упражнении). Второй подводный камень – весьма существенный для тренера – потеря драгоценного времени.

Если Вы все-таки принимаете решение использовать профессиональную терминологию и даете определение введенных понятий, Вы попросту теряете время, которое можно было бы использовать более рационально. Именно об этом писал автор статьи, о которой Вы упомянули и мы целиком поддерживаем его мнение. Попробуйте заменить используемые Вами слова более привычными для большинства участников «разминкой», «обратной связью» и «снятием ролей».

- Пару недель назад провела тренинг для менеджеров по продажам одной из компаний, специализирующихся на продаже элитной обуви и аксессуаров. Тренинг проходил на высокой эмоциональной волне, участники оживленно задавали вопросы, уточняли нюансы и различные подходы.

Отвечая на многочисленные вопросы участников, я остановилась на рассмотрении специфики продаж по телефону – этапах и технологиях ведения телефонных переговоров и особенностях работы со сложными случаями. Участники заинтересованно слушали, участвовали в упражнениях, а по итогам обучения отметили, что информация хоть и была интересной, но вряд ли понадобится им в ближайшем будущем, т.к. обзвоном клиентов занимаются только два человека из всей группы (и то, эпизодично), а все остальные работают только в зале.

Результатом тренинга стали низкие оценки участников и весьма посредственные отзывы. Чем вызвана такая реакция группы? Ведь я старалась ответить на все вопросы участников и дать им как можно больше информации, чтобы у участников не оставалось белых пятен.

Анна. Специалист отдела обучения и развития персонала.

Анна, уверена, что ситуация описанная Вами близка многим тренерам. Это естественно, что в процессе работы появляется желание дать как можно больше полезной информации, так сказать, «впрок».

Стремление дать больше подпитывается еще и активным интересом со стороны участников тренинга. Однако, как известно, не всегда «больше» ? «лучше».

При составлении материала к тренингу, и при предоставлении его участникам непосредственно на обучении, тренер должен руководствоваться рядом правил (принципов), одним из которых является «принцип достаточности и необходимости». Заключается он в том, что предлагаемая для изучения информация должна быть необходима слушателям, ее объем должен быть достаточным (не больше и не меньше) для полного понимания сути рассматриваемой проблематики, а все предлагаемые материалы должны быть обоснованы и подтверждены фактами и конкретными примерами.

В описанной Вами ситуации Вы пошли на поводу у участников и отклонились от составленной заранее программы и акцентировали внимание группы на материале, который оказался для них не актуален (при продажах обуви и аксессуаров продавцы общаются с покупателями лично «face to face»). Принцип достаточности и необходимости не был соблюден, что привело к описанным Вами результатам.

В этой статье рассмотрена лишь малая часть вопросов, с которыми сталкивается бизнес-тренер в своей практике, однако описанные ситуации наглядно демонстрируют нам, насколько важны для тренера знания принципов работы с материалом, основ и правил наполнения программы тренинга теоретической информацией.