

# Содержание

<b>Вступление</b>	7
<b>Глава 1.</b> Зачем компании и внутренние эксперты-тренеры нужны друг другу	11
<b>Глава 2.</b> Что такое тренинг и какова роль тренера	21
<b>Глава 3.</b> Как создать среду обучения	33
<b>Глава 4.</b> Как определить, кого и чему учить	45
<b>Глава 5.</b> Как сформулировать цели обучения и оформить бриф тренинга	69
<b>Глава 6.</b> Как разработать план тренинга	87
<b>Глава 7.</b> Как структурировать информацию в тренинге	105
<b>Глава 8.</b> Как провести старт тренинга и вовлечь участников в обучение	121
<b>Глава 9.</b> Как разработать и провести короткую лекцию	137
<b>Глава 10.</b> Как проводить интерактивные задания	155
<b>Глава 11.</b> Как завершить тренинг	181
<b>Глава 12.</b> Как справляться с дисфункциональным поведением участников	191
<b>Глава 13.</b> Как поддерживать работоспособность группы во время обучения	219
<b>Каталоги</b>	
Задания для старта тренинга	235
Задания для ориентации в теме	253
Задания для усвоения знаний	283
Задания для формирования навыков и умений	307
<b>Благодарности</b>	337
<b>Список литературы</b>	338

*Посвящается моему Учителю*

*Нине Юрьевне Хряцовой*

## Вступление

Если вы заинтересовались этой книгой, вероятно, кто-то в организации уже обратился к вам с предложением передавать знания и опыт коллегам, партнерам, студентам, клиентам и перед вами встал вопрос, как это сделать.

Вы не одиноки. Больше 20 лет мы с коллегами в Институте Тренинга наблюдаем растущий интерес организаций к вовлечению внутренних экспертов в обучение и помогаем готовить их к новой роли.

Для начала давайте договоримся, кого мы называем в этой книге функциональным, или внутренним, экспертом.

*Внутренние эксперты — сотрудники, которые владеют экспертизой в своем деле, периодически разрабатывают и проводят обучение коллег, партнеров, кандидатов на вакансии компании, сохраняя при этом основную должность и работу.*

*Важно отметить, что компании по-разному называют роль — функциональный эксперт, внутренний эксперт, тренер-эксперт, преподаватель, внутренний спикер, внутренний тренер, — при этом одинаково трактуя ее суть.*

Лично для меня обучение и консультирование внутренних экспертов — любимое направление работы по нескольким причинам.

Во-первых, большинство экспертов, начинающих и продолжающих обучать других, — не просто мастера, но настоящие энтузиасты своего дела. Это люди, которые видят ценность и красоту в том, чем овладели сами, и хотят передавать это другим. Их энергия и преданность предмету неизменно меня вдохновляют.

Во-вторых, я вижу смысл этой работы на уровне компаний и страны. Развивая систему обучения силами сотрудников, организации не только решают прикладную задачу сохранения и приумножения экспертизы, но и создают более наполненную, разнообразную и развивающую повседневность для людей. Организации создают среду обучения, в еще большей степени побуждающую к взаимодействию **человека с человеком** — производственника и финансиста, ученого и практика, разработчика и пользователя, взрослого и юного, заинтересованного и скептика, преуспевающего и пробующего. Это среда, в которой все учат всех для лучших результатов.

Универсальных рецептов нет, и эта книга — тоже не о любом обучении.

Речь пойдет об обучении, предназначенном для улучшения рабочего процесса и результата. Другими словами, об обучении, являющемся инструментом достижения целей организаций.

Книга показывает методологию упаковки и передачи того, что уже известно одному человеку и требует передачи другому.

Может быть так, что на момент разработки обучения у эксперта есть выстроенная система правил, моделей, подсказок и остается только ее переложить в обучающий формат. Бывает и так, что знание не артикулировано (эксперт владеет им интуитивно) и тогда для передачи его необходимо извлечь и оформить. Возможен и вариант, при котором накопление знаний и опыта находится на начальной стадии, но первопроходцам уже нужно обучать коллег, формулируя алгоритмы, подходы, правила.

Эта книга работает как практическое пособие. Мы не погружаемся в историю вопроса и обзор теорий научения, хотя основываемся на них. Цель — дать эксперту как можно более практичный алгоритм и инструменты для разработки тренинга.

Главы книги выстроены в последовательности от разработки к проведению обучения и отвечают на вопросы, с которыми сталкивается функциональный эксперт. Последовательное чтение поможет вам создать целостную картину. Однако вы можете обратиться к конкретной главе за ответом на актуальный вопрос, не читая книгу от начала до конца.

Задания для разных этапов тренинга мы скомпоновали в каталоги и вынесли в приложения, снабдив примерами. Большинство из заданий давно известны в обучении и не являются авторскими. Однако нюансы успешного проведения, подсказки, примеры — наш авторский вклад, результат многократного проведения и осмысления в разных тренингах.

Я немало размышляла над тем, на каких примерах построить книгу. Очевидно, что один сквозной пример — от замысла и постановки целей до разработанной последовательности заданий — давал бы целостное представление о процессе. Однако такой пример свел бы книгу к одной функциональной теме. Мне же было важно предоставить читателю разнообразную картину. Книга основана на опыте работы с экспертами из многих областей — финансов, маркетинга, ИТ, управления персоналом, производства, качества, безопасности, разработки, логистики. И для такого же широкого круга экспертов предназначена. Поэтому я пошла по пути многообразных примеров. Возможно, окажется, что по какой-то теме приведен пример не из вашей тематики. Например, вы — финансист, а пример постановки целей обучения взят из производства. Тем не менее я рекомендую вам в такой пример вникнуть и провести аналогию со своей тематикой, что само по себе является действенным способом учиться.



Вы можете скачать шаблоны, алгоритмы и другие материалы.

Мой учитель — Нина Юрьевна Хрящева — стояла у истоков внедрения тренинга как метода обучения в нашей стране в начале 80-х годов XX века. Она не устала повторять своим ученикам — «Бог в деталях». На первый взгляд, многие алгоритмы, приемы, инструменты обучения ясны и просты, особенно если есть собственный опыт ученика. Однако одно неточное слово в инструкции к заданию может привести участника тренинга к неожиданным и ненужным результатам, а необдуманная реакция тренера — к сопротивлению группы. Поэтому книга наполнена деталями, дистиллированными из многолетнего опыта — моего и моих коллег — и призванными ускорить и упростить путь в обучение для читателей.

Осмыслить и внедрить все сразу невозможно. Рекомендую возвращаться к книге, обдумывая проведенное обучение и планируя новое. Читайте с карандашом, сопоставляя со своим опытом. Отмечайте то, что:

- прочно вошло в вашу практику обучения других;
- делали интуитивно и чему книга дает подтверждение;
- опробуете при ближайшей возможности;
- обдумаете и к чему вернетесь в дальнейшем.

Завершая это вступление осенью 2025 года, я решила отметить для читателей и истории, что эта книга написана естественным интеллектом на основании опыта, пусть не всего человечества, но моего личного многолетнего опыта в профессии.

Желаю вам найти смысл и вдохновение в обучении людей.

*Анна Грибанова*

ГЛАВА 1

# **Зачем компании и внутренние эксперты-тренеры нужны друг другу**

## Из этой главы вы узнаете:

- Какие исследования о роли внутренних экспертов-тренеров проводил Институт Тренинга.
- Зачем современные организации выделяют роль внутреннего эксперта-тренера.
- Для чего экспертам обучать других людей.

## Какие исследования о роли внутренних экспертов-тренеров проводил Институт Тренинга

В 2023–2025 годах исследовательский центр Института Тренинга провел два исследования по теме «Люди учат людей»:

- «Как и зачем бизнес вовлекает внутренних экспертов в систему обучения и развития персонала».
- «Внутренние эксперты: роль и мотивы в обучении людей».

В первом исследовании 53 российские организации разного масштаба и отраслей рассказали нам, как привлекают внутренних экспертов к обучению сотрудников, как помогают экспертам развиваться в качестве тренеров и побуждают их делиться знаниями и опытом.

Во втором исследовании 135 внутренних экспертов из разных организаций ответили на вопросы о том, как они видят свою роль в обучении и чем руководствуются, принимая на себя задачи по обучению других людей.



Полные отчеты по обоим исследованиям можно изучить на сайте Института Тренинга.

## Зачем современные организации выделяют роль внутреннего эксперта-тренера

Построить систему обучения силами внутренних экспертов — масштабный и сложный вызов для компаний. Какие цели организации ставят и достигают, вкладывая усилия в эту работу? Мы систематизировали ответы наших респондентов и привели примеры цитат:

**1. Снизить затраты на обучение или обеспечить обучение при отсутствии бюджета.**

« Мы просто не закупим нужное количество тренингов.

« Если бы у нас в штате были тренеры, они бы периодически сидели без работы, потому что никто не приходил бы на тренинги в высокий сезон. Это трата бюджета впустую.

**2. Повысить эффективность бизнес-процессов:** обучение у внутренних экспертов снижает количество ошибок, повышает скорость и эффективность работы.

« Проект «Внутренние эксперты» в первую очередь закрывает потребность подразделения, которое выступает внутренним экспертом, в том, чтобы повысить качество своих процессов, снизить количество ошибок.

**3. Обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками:** внутренние эксперты проводят длительные программы переобразования для действующих сотрудников и внешних кандидатов. Успешные выпускники этих программ занимают дефицитные вакансии.

« В компании возник дефицит дата-инженеров. Закрытие вакансий было не таким быстрым, как хотелось бы, и дорогим. Мы пошли на эксперимент: создали школу переобучения. Сначала это была школа для внутренних сотрудников, которые решили сменить свой карьерный трек. А после мы решили выйти и на внешнюю аудиторию.

Внутренние эксперты обучают новых сотрудников и формируют необходимые для работы компетенции уже после найма людей в штат. Необходимость такого подхода продиктована тем, что:

- Отсутствуют колледжи и вузы, которые готовят специалистов нужного профиля.
- Из-за ухода из России зарубежных организаций-подрядчиков и требований к импортозамещению образовался критичный дефицит необходимых компетенций.

« Проблема неквалифицированного нового персонала проявляется все ярче.

**4. Обеспечить организацию сотрудниками на долгосрочную перспективу:** внутренние эксперты обучают студентов профильных вузов, вовлечены в обучение и профориентацию школьников.

« Наше предприятие развернуло огромную работу со студентами и школьниками. Скоро, наверное, с детсадовцами начнем работать. Всех экспертов туда вовлекли.

**5. Снизить текучесть среди новичков:** обучение у внутренних экспертов облегчает адаптацию в организации.

« Достаточно большая «текучка» в период адаптации. Когда проясняем причины, среди прочего говорят: «Меня не обучают совсем или обучают плохо. При этом коллеги с меня требуют результаты. Возникают конфликты. Я в такой ситуации работать не хочу».

**6. Удержать ключевых экспертов:** в обучении других они находят возможности для собственного развития и самореализации.

« Они (функциональные эксперты) видят эту роль как обогащение своей деятельности.

**7. Создать «песочницу для будущих управленцев»:** проводя обучение, внутренний эксперт развивает необходимые управленцу компетенции (выстраивает отношения и коммуникацию, ставит задачи, отслеживает прогресс, дает обратную связь).

« Мы исследовали мотивацию, зачем идут обучать. Там всегда про влияние, развитие софтов. Я хочу быть руководителем. Я хочу быть тем, кто влияет на культуру компании.

**8. Снизить травматизм и смертность на производстве:** внутренние эксперты широко вовлечены в обучение безопасному проведению опасных работ.

« Например, инструктажи по производственной безопасности для подрядных организаций. У нас топовый тренер за год обучил 12 000 человек.

**9. Транслировать культуру и ценности организации:** при должном подборе внутренние эксперты не только передают знания и навыки, но и собственным примером транслируют культуру и ценности.

« Сотрудники, которые проводят обучение, также становятся амбассадорами культуры компании.

**10. Повысить качество кросс-функционального взаимодействия:** в разработке и проведении обучающей программы участвуют эксперты из разных функций. Совместная работа над программой обучения помогает им находить друг с другом общий язык.

« У нас одну и ту же тему раскрывают эксперты одновременно из нескольких подразделений. Таким образом они и находят общий язык друг с другом, и дают более объемную картинку участникам.

**11. Укрепить бренд организации в профессиональном сообществе:** организация целенаправленно привлекает к выступлениям на внешних мероприятиях — конференциях, презентациях — не только менеджеров, но и внутренних экспертов.

« Мы как компания участвуем в различных конференциях во всех филиалах. Зачастую туда ходят одни и те же руководители корпоративного центра. А нам важно, чтобы туда ходили и линейные ребята, эксперты из филиалов, и рассказывали о том, как устроена их работа.

**12. Сохранить знания в организации,** особенно в ситуации выхода на пенсию ключевых экспертов.

« У нас очень много людей предпенсионного возраста. Они всю жизнь в отрасли, у них опыт ого-го-го, экспертизы мегатонны. Они не всегда хотят делиться. Мы их немножечко даже принуждаем.

Что касается тематики обучения, то кроме очевидных функциональных — финансы, маркетинг, продажи, продукт, производство, безопасность, качество — внутренние эксперты вовлечены и в обучение лидерским и коммуникативным компетенциям. Более того, некоторые компании поддерживают ресурсами желание сотрудников делиться опытом по темам, далеким от бизнеса: в ходе исследования мы встретились, например, с внутренними курсами по шахматам или осознанному родительству.

Степень участия внутренних экспертов в разработке обучающих программ также варьируется. Одни ведут уже подготовленные программы, используя готовые презентации и раздаточные материалы; другие самостоятельно разрабатывают обучение под конкретные запросы бизнеса и создают все необходимые учебные материалы.

## Для чего экспертам обучать других людей

Не буду лукавить и убеждать, что учить других просто. Это профессия, освоение которой, как и любой другой, требует усилий. Вступая на эту дорогу, эксперт должен будет начать с азов, пройти через пробы, волнения, сомнения. Для чего это делать?

На этот вопрос мы отвечали в нашем втором исследовании «Внутренние эксперты: роль и мотивы в обучении людей».

Интервью показали, что эксперты включались в обучение других, так как видели одну из трех возможностей:

- Быть полезным организации.
- Получать пользу для себя.
- Помогать коллегам.

«Какую именно пользу для себя вы получаете?» — уточнили мы у экспертов и получили перечень, представленный ниже.

## КАКУЮ ПОЛЬЗУ ДЛЯ СЕБЯ ПОЛУЧАЮТ ВНУТРЕННИЕ ЭКСПЕРТЫ, ОБУЧАЯ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ?



множественный выбор, n = 135 (количество респондентов)

Замечу, что ни один человек не выбрал вариант ответа «Не получаю пользу для себя», хотя в анкете он был.

Один из компонентов профессионализма — желание открыть для других то, что уже открыл для себя, стремление сохранить высокий стандарт выполнения работы. Мы ожидали, что этот мотив будет в топе, и анализ результатов эту гипотезу подтвердил.

Примечательно, что «Структурирование знаний и опыта» и «Развитие экспертности в своей профессии» оказались в топ-5 ответов. То есть обучение других не только дает новые навыки, но и побуждает развиваться в своей основной профессии. К этому побуждает как подготовка к обучению — осмысление, структурирование, обобщение своего опыта для простой и внятной подачи ученикам, — так и сам процесс обучения — объяснение, взаимодействие с участниками, размышления над их вопросами и комментариями.

Вот как говорит об этом одна из участниц исследования:

« Это бесценный опыт. Я давно в профессии, но, когда я начала проработать для людей материал, я поняла, что выстроились логические цепочки. Я стала глубже понимать вещи, которые были всегда: теперь они как-то по-новому прошли через меня. У меня самой появилась более серьезная база.

Получается, есть ради чего вкладывать усилия в обучение других. А эта книга поможет и подскажет, как с первого раза получить хороший результат и удовольствие от процесса.

## Ключевые идеи главы

1. Эмпирическая опора — два исследования Института Тренинга (2023–2025) подтверждают спрос организаций на вовлечение внутренних экспертов в обучение, а также заинтересованность самих экспертов в новой роли.
2. Польза для организаций — вовлечение внутренних экспертов дает спектр выгод:
  - Повышение качества процессов и безопасности.
  - Обеспечение квалифицированным персоналом сейчас и в будущем.
  - Преемственность и сохранение ключевых знаний.
  - Удержание и развитие ключевых сотрудников.
  - Трансляция культуры и ценностей организации.
  - Оптимизация затрат на обучение.
3. Ведущие мотивы внутренних экспертов для включения в обучение других — быть полезным организации, получить пользу для себя, помогать коллегам.
4. Польза, которую внутренние эксперты получают для себя:
  - Развитие в основной профессии.
  - Освоение нового — разрабатывать и проводить обучающие программы, выступать публично.
  - Повышение эффективности в основной деятельности.
  - Узнаваемость и авторитет в организации.
  - Обогащение деятельности, профилактика выгорания.

ГЛАВА 2

# Что такое тренинг и какова роль тренера

## **Из этой главы вы узнаете:**

- Что такое тренинг как метод обучения.
- Какова роль тренера.

## Что такое тренинг как метод обучения

Я уверена, вы знаете много методов обучения<sup>1</sup>. Например, наставничество, когда наставник работает с учеником индивидуально. Другой пример — электронный курс: человек учится индивидуально, дистанционно, в удобном для себя ритме. Или лекция, когда несколько человек в одном помещении слушают эксперта. Последнее часто ошибочно называют тренингом.

Безусловно, в своем обучении вы можете использовать разные методы и их комбинации. И все же эта книга посвящена прежде всего тренингу. У этого метода есть свои характеристики и особенности. Давайте разберемся, какие именно.

Возьмем пример из тренинга «**Вводный курс для сотрудника финансовой службы**». Учебные цели одного из модулей этого тренинга:

- Знать алгоритм обработки авансового отчета.
- Уметь обрабатывать отчет по алгоритму.

Будет ли тренингом то, что изображено на картинке? Здесь эксперт показывает, как работать с авансовым отчетом, а обучающийся следит и вникает.

Это наставничество — процесс, при котором наставник работает с учеником один на один, рассказывает, демонстрирует, делает вместе с учеником, дает обратную связь, поддерживает.



<sup>1</sup> «Метод обучения является системой последовательных действий учителя, организующего познавательную и практическую деятельность ученика, устойчиво ведущую к усвоению им содержания образования, т.е. к достижению целей обучения». Цит. по: Лернер И. Я. Дидактические основы методов обучения. — М.: Педагогика, 1981. — С. 34.

А вот на следующем рисунке учится группа людей и опытный бухгалтер рассказывает им с примерами и слайдами, как работать с авансовым отчетом. Является ли этот процесс тренингом? Нет. Участники слушают, а само название метода — тренинг — подсказывает, что должна быть тренировка, то есть — действие.



Добавляем тренировки — и вот участники уже с компьютерами, обрабатывают авансовые отчеты.



Важно, чтобы участники выполнили действие несколько раз, потому что для освоения и закрепления навыка нужны повторы.

Тренер при этом дает алгоритмы и правила, организует тренировку, дает обратную связь — немедленную проверку, что получается и на чем сфокусироваться дальше, и, конечно, поддерживает участников.



Еще одно важное условие тренинга — участники учатся друг с другом. Тренинг — метод группового обучения не потому, что в помещении больше одного человека, а потому, что все активности устроены так, чтобы люди помогали друг другу учиться — совместно обсуждали, вырабатывали решения, проверяли друг у друга работы, делились опытом, искали и анализировали варианты, создавали многомерное поле мнений, были примером, источником поддержки.

Итак, тренинг — это метод обучения и развития, при котором люди учатся в группе и не только приобретают знания, но и формируют умения и навыки.

Но и это еще не все. А что же еще?

Возьмем пример из тренинга по охране труда. Учебные цели одного из модулей:

- знать правила установки приставных лестниц;
- уметь устанавливать и закреплять лестницы.

Допустим, участники внимательно слушали увлеченный рассказ тренера, а затем даже успешно прошли тест и потренировались устанавливать лестницы.

А на следующий день тренер и руководитель выходят на производственную площадку и видят, что эти же сотрудники стоят на верхней ступеньке стремянки без поручней, вдвоем, на высоте двух метров и собираются выполнять газосварочные работы (все это серьезные и опасные нарушения). Забыли все за ночь? Вряд ли. И все-таки нарушают важнейшие правила. Почему?

Возможно, у них в этот момент не было лестницы нужной высоты или страховочной системы, а задачу надо было выполнять, или руководитель считает, что все эти нормы ОТ — ерунда, и сам выполняет их через раз. Такие условия

вряд ли способствуют переносу полученных знаний и умений в работу. Однако проблема может быть связана и с обучением. Вероятно, тренеру не удалось сформировать установку на безопасную работу. Он дал знания, помог сформировать первичные навыки, но не сделал ничего, чтобы человек действительно поверил, что правила ОТ — не оторванный от жизни закон, который все вынуждены изучать, а свод обоснованных и необходимых для сохранения жизни и здоровья правил. Тогда при первой же возможности сотрудники правила проигнорируют, хотя и знают, а вскоре без каждодневного применения благополучно забудут.

**Установка** — это предрасположенность человека реагировать и действовать определенным образом в определенной ситуации. Формирование установки — важнейшая задача тренинга.

Соберем полное определение.

**Тренинг** — это групповой метод обучения и развития, который позволяет приобрести знания, изменить умения/навыки и установки человека.

## Какова роль тренера

Прежде всего, **тренер — это эксперт**:

- Хорошо разбирается в теме, теориях, источниках.
- Проясняет, для чего в работе сотрудникам нужно обучение.
- Определяет, какой материал нужен этим участникам, а какой — лишний.
- Поясняет актуальность темы для участников.
- Полно и понятно объясняет материал.
- Адаптирует материал с учетом опыта, функционала, потребностей участников.
- Приводит примеры, подходящие для участников.
- Дает четкие и полные ответы на вопросы.
- Если не может сразу ответить на вопрос, говорит, когда и как группа получит ответ.
- Осознает, что компетентность приобретается годами, и не ожидает, что участники немедленно достигнут того же уровня.

В дополнение к экспертной тренеру для успеха важны и другие роли.

### Тренер-модель:

- Демонстрирует то, чему обучает.
- Сам ведет себя так, как хочет, чтобы люди на тренинге вели себя друг с другом.
- Следует согласованным правилам.
- Демонстрирует собственный интерес к теме и к участникам.
- Заражает энтузиазмом.

Если вы учитесь составлять сетевой график проекта или проводить глубинное интервью для улучшения клиентского опыта, будьте готовы образцово составить график или провести интервью — но не только: давайте заглянем глубже.

Формируя среду обучения, тренер прежде всего моделирует ее своим поведением. Иногда говорят, что тренер — это модельный участник. Я, как тренер, сама веду себя так, как хочу, чтобы люди на тренинге вели себя друг с другом. Если я хочу, чтобы они приходили вовремя, я начинаю с себя. Если я хочу, чтобы они были открыты и доброжелательны, я прежде всего так веду себя сама. Если я хочу, чтобы они давали друг другу конструктивную, конкретную обратную связь, я показываю такую обратную связь на своем примере. Собой я создаю атмосферу в группе.

Говоря, что тренер «заражает энтузиазмом», я исхожу из того, что отношение тренера к предмету считывается участниками. Невозможно учить тому, во что не веришь сам, что не уважаешь, не считаешь интересным и полезным. Мой учитель — Нина Юрьевна Хрящева — говорила: «Неинтересно то, в чем не разобрался», — имея в виду, что практически любой предмет может заинтересовать, если вникнуть в его устройство. Помочь человеку вникнуть — одна из задач тренера, которую он может решить, только если заинтересован сам.

Еще одна роль — **тренер-организатор**:

- Заранее составляет детальный, поминутный план тренинга.
- Продвигается по плану, зная в любой момент, каков следующий шаг.
- Отслеживает время и вносит коррективы, если выходит из графика.
- Заранее готовит помещение. Удостоверяется, что каждому участнику будет видно, слышно, удобно.
- Проверяет и настраивает оборудование.
- Обеспечивает участников удобными учебными материалами.

- Заранее информирует участников о графике, программе и других важных для комфортного обучения условиях.
- Договаривается с участниками о правилах и отслеживает их выполнение.
- Дает последовательные, краткие и понятные инструкции к заданиям.
- Подсказывает участникам, как удобнее организовать пространство для каждого задания (в группах, в парах, индивидуально, с флипчартом и др.).
- Помогает участникам следить за временем в ходе выполнения заданий.

Возможно, вы подумали: «Я еще и мебель должен двигать и письма рассылать?! Не пойду во внутренние тренеры». Действительно, подчас сам внутренний тренер отвечает за информирование участников и подготовку аудитории и материалов. Однако во многих компаниях специалисты функции обучения берут на себя сбор, информирование, администрирование групп, а также и подготовку помещений и материалов. От эксперта при этом требуется только прийти вовремя и провести обучение. Такая система позволяет на уровне компании разумно распределять ресурсы, минимально отвлекая экспертов от их основной работы.

Я считаю, тренер при любом устройстве процессов не может снять с себя ответственность за организацию. Если у вас в компании конкретный специалист отвечает по регламенту за подготовку учебной аудитории, с него и будет спрос за не работающий на вашем тренинге проектор и нехватку ручек и стульев. Я не предлагаю вам делать его работу.

Я предлагаю задуматься над профессиональной позицией, которая предполагает ответственность за результат, а значит, готовность обратить внимание на все, что может на него повлиять. Я думаю: «Это мой тренинг, я отвечаю за его результат для участников и хочу, чтобы он прошел по моим стандартам». Поэтому я сделаю все возможное заранее и на самом обучении, чтобы создать удобное для участников пространство.

Для этого я могу:

- заранее поинтересоваться, как будет устроено помещение, и дать перечень того, что нужно подготовить;
- уточнить, что будет написано в анонсе, или предложить свой вариант, чтобы люди пришли с подходящим настроением;
- прийти в аудиторию заранее, проверить и что-то поменять — подвинуть стулья и столы так, чтобы участникам было видно;
- проверить материалы, проектор, кликер, звук.

Я сделаю это, так как я хочу, чтобы на **моем тренинге** участники чувствовали себя комфортно. И, конечно, затем я могу совместно с организаторами обсудить результат и внести изменения в организационные процессы на будущее.

Факт в том, что тренинг — гораздо более беспокойная для тренера деятельность, чем лекция. Эксперт обычно может рассказывать о своем предмете в любом порядке и практически на автомате. Как только вы переходите от лекции к интерактивным заданиям и запускаете активность участников, вы получаете множество дополнительных точек контроля:

- Все ли поняли инструкцию так, как задумали вы.
- Все ли работают в одном темпе и что делать с теми, кто просит еще времени или ближе к концу выяснил, что «делал все по-другому».
- Что делать, если участники представляют результаты дольше, чем вы запланировали.
- Что делать, если... (тут может быть длинный список ситуаций, случающихся на тренинге).

Уровень сложности возрастает, внимание рассеивается между задачами, и может возникнуть желание вернуться к понятной лекции — вы, слайд и тихая аудитория. Пусть вас поддержит мысль, что тренинг несравнимо эффективнее для обучения, чем лекция, а эта книга даст подсказки.

И наконец, **тренер-поддержка**:

- Признает и уважает предыдущий опыт взрослых участников, даже если он в чем-то противоречит содержанию данного обучения.
- Осознает, что во время обучения участники могут испытывать негативные переживания, порожденные как собственным недостаточным прогрессом в обучении, так и предстоящим внедрением нового в работе. Это могут быть разочарование, недовольство собой, тревога, сомнения. Тренер готов поддерживать участников на этом пути.
- Балансирует вызов (уровень сложности) и поддержку для группы. Не упрощает содержание и задания только для того, чтобы «у всех получилось».
- Устанавливает и поддерживает контакт с участниками — обращается по имени, смотрит в глаза, улыбается.
- Говорит с участниками в партнерском, а не директивном стиле.
- Отчетливо и регулярно дает позитивную обратную связь о том, что получается.
- Дает участникам ясные, полезные рекомендации, как улучшить результат.

Обучение всегда проходит через зону дискомфорта. Не может все и сразу получаться. Если у ваших участников все сразу получается, спросите себя: может быть, они уже все умеют и то, что вы даете, для них слишком просто?

Ошибки случаются. Вопрос, как человек их воспримет. Будет он готов идти дальше или опустит руки? Во многом это зависит от того, как вы реагируете, сколько вызова и поддержки даете, как балансируете эти две составляющие.

Итак, мы определили, что такое тренинг и в чем роль тренера: тренер-эксперт, тренер-модель, тренер-организатор и тренер-поддержка. Двинемся дальше.

## Ключевые идеи главы

1. Тренинг — это групповой метод обучения и развития, где люди учатся действовать, закрепляют навыки повторами и немедленной обратной связью. Ключ к переносу в работу — не только полученные на обучении знания и умения, но и сформированная установка действовать определенным образом.
2. Собрать в одном помещении группу людей и прочитать им лекцию не значит обучать «в групповом формате».
3. Групповой формат означает, что участники «учатся друг с другом»:
  - Активные тренировки и обсуждения.
  - Совместные решения.
  - Взаимная проверка и поддержка — основа метода.
  - Задача тренера — создать условия, в которых люди готовы учиться друг с другом.
4. Тренер выполняет несколько важнейших ролей:
  - Эксперт — хорошо разбирается в материале, подбирает его для конкретной целевой аудитории, помогает участникам понять, как знания применимы на практике.
  - Модель — демонстрирует то, чему учит, а также ведет себя с участниками так, как хотел бы, чтобы они вели себя друг с другом на тренинге, — открыто и уважительно.
  - Организатор — управляет процессом тренинга, заранее планируя его структуру и обеспечивая участников всем необходимым для комфортного обучения.
  - Поддержка — уважает предыдущий опыт участников, помогает им преодолевать зону дискомфорта в обучении, находя баланс между вызовом и поддержкой.

ГЛАВА 3

# Как создать среду обучения

## Из этой главы вы узнаете:

- Кто на вашем тренинге в луче прожектора.
- Что такое среда обучения, как ее создать и поддерживать.

## Кто на вашем тренинге в луче прожектора

Центральная фигура тренинга — участник, ведь обучение задумывается, проектируется и проводится именно для того, чтобы человек чему-то научился.

Мне нравится, как эту идею показывает метафора о луче прожектора. Представьте театр. Темно. Яркий луч прожектора скользит по залу. Он может остановиться на актере или на ком-то из зрителей, поместив этого человека в круг света — в центр внимания.

Так же и в ходе тренинга метафорический луч прожектора всегда включен и должен быть направлен на участника, однако фокус может сбиваться.

Луч прожектора может смещаться на **предмет** обучения. В таком случае участник либо недоумевает — зачем ему этот материал? — либо чувствует себя под завалами большого объема: вроде все полезно, но разгрести это сил нет. Так случается, когда тренер не разобрался в рабочих задачах участника или не сопоставил объем материала с продолжительностью или методом обучения.



В луче прожектора нередко вместо участника оказывается тренер. Если тренер — хороший рассказчик, то участнику в процессе может быть даже интересно, но изменений в его собственных знаниях и умениях не происходит. Так случается, если тренер построил обучение как рассказ, не желая или не умея разработать активности для участников. А возможно, тренеру важнее показать свою компетентность и произвести впечатление, чем помочь научиться другому человеку.



Вопрос «Кто на моем тренинге в луче прожектора?», как любая метафора, помогает запомнить идею, добавляя ей красок и эмоций. Надеюсь, при подготовке и проведении тренинга этот вопрос будет приходить вам в голову, помогая удерживать фокус на участнике, — ведь именно разработчик и тренер управляет этим метафорическим прожектором.

Если от метафоры переходить к действиям, возникает вопрос — что тренер может сделать, чтобы именно **участник** попал в луч прожектора и оставался в нем?



Чтобы определить подходящие действия тренера, предлагаю сначала задуматься, при каких условиях сам участник — взрослый человек со своим опытом, выработанными способами поведения — будет готов оказаться в **луче проектора**, стать «хозяином своего обучения», открываться новому и меняться. Комплекс таких условий мы называем средой обучения.

## Что такое среда обучения, как ее создать и поддерживать

Проведем аналогию со средой обитания. Человек может жить в среде, обладающей определенными параметрами: уровень кислорода, атмосферного давления, влажности, освещенности, температуры и др. У каждого параметра есть значения, при которых человек чувствует себя особенно хорошо, а есть те, за пределами которых жизнь невозможна.

По аналогии, **среда обучения** должна обладать параметрами, при которых человек может лучше и проще учиться. Эти параметры исследованы в многочисленных академических работах, а мы возьмем внятное и практичное обобщение, которое дает английский исследователь обучения Тим Эндрюс. Он выделяет **четыре параметра среды обучения: Цель, Ответственность, Безопасность, Вовлеченность** (POSE Model — Purpose, Ownership, Safety, Engagement).

### МОДЕЛЬ «СРЕДА ОБУЧЕНИЯ»



Разберемся, в чем суть каждого из параметров и что именно может делать тренер, чтобы поддерживать его.