

Авторы-составители:
Карина Хутаева и Анатолий Шаульский

За кулисами бизнес-тренинга.
Тысяча и один совет от тренеров-практиков.

Москва
Издательство Нобель Пресс
2013

УДК 37
ББК 74
К23

Редактор: Светлана Панкова
Иллюстратор: Елена Выговская

Карина Хутаева и Анатолий Шаульский

К23 За кулисами бизнес-тренинга.: Тысяча и один совет от тренеров-практиков. / Карина Хутаева и Анатолий Шаульский – М.: Leppex Corp, — Подготовка макета: Издательство Нобель Пресс, 2013. – 200 с.

ISBN 978-5-458-69431-5

Данная книга не только предоставляет возможность читателю поучаствовать в беседах профессионалов на актуальные темы, побывать «за кулисами» престижной профессии, а также является полезным бизнес-инструментом для практикующих бизнес-тренеров, менеджеров по обучению и развитию персонала и организационных консультантов.

По своей структуре книга является инновационной для российского читателя, так как содержит прямые диалоги тренеров и создаёт ощущение присутствия во время бесед, в которых приняли участие более 80 бизнес-тренеров и консультантов, живущих в России и за рубежом.

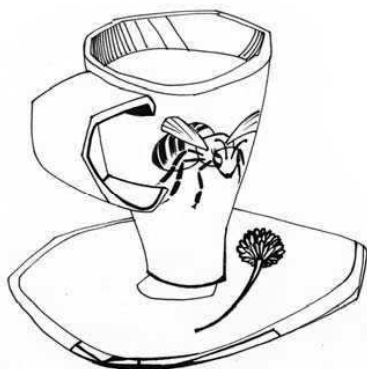
Читателю предоставляется уникальная возможность побывать на тренерской "кухне", где происходят столкновения мнений, обсуждения свежих острых идей, которые быстро апробируются и впоследствии переходят в ежедневную тренерскую практику.

ISBN 978-5-458-69431-5

© Издательство Нобель Пресс, 2013
© Карина Хутаева и Анатолий Шаульский, 2013

Введение

Спасибо плагиату, или два слова о том, как была написана эта книга.



Здравствуй, наш дорогой и уважаемый читатель! Эта книга написана не двумя авторами, как Вам может показаться после изучения обложки. Карина Хутаева и я, Анатолий Шаульский, выступаем своего рода собирателями и систематизаторами большого объема практического опыта. Опыта, который был добровольно предоставлен тренерами и консультантами нашего клуба. Изначально у нас даже не было идеи создавать книгу. Был опыт и желание им делиться, развиваться совместно с коллегами. Но по мере существования Клуба Тренеров и Консультантов, который пять лет назад ещё не был Международным, в обсуждениях накапливался практический материал. Искреннее желание помочь друг другу и найти эффективные подходы в профессии привело к тому, что форумы стали хранилищем настоящих ценностей: знаний, советов и суждений неравнодушных и интересующихся людей.

Так бы всё и развивалось, если бы материалы форумов в один прекрасный день не начали «расползаться» по интернету. Отдельные страницы с обсуждениями стали появляться на посторонних ресурсах. С одной стороны, это лишь подтверждает ценность и востребованность наших материалов. С другой стороны, у нас, руководителей клуба, возникло желание закрепить авторство членов клуба и сделать накопленный материал доступным большому количеству читателей. Так возникла идея создания этой книги.

Карина Хутаева в Сиднее и Анатолий Шаульский в Санкт-Петербурге в течение полутора лет отбирали материалы форумов, писали дополнения и формировали логическую структуру книги. Со стороны может показаться, что подобное «собирачество» — совсем несложное занятие. Но поверьте, работа была проведена колоссальная. И сегодня мы рады поделиться результатами нашего труда с Вами, дорогой читатель. Приглашаем Вас к виртуальному диалогу. А впрочем, и к реальному тоже. Все авторы книги доступны для контакта и открыты к общению.

*С уважением,
Анатолий Шаульский*

Добро пожаловать на территорию, где бурлит эволюция профессии бизнес-тренера!

Данная книга не только предоставляет возможность читателю поучаствовать в беседах профессионалов на актуальные темы, побывать «за кулисами» престижной профессии, а также является полезным бизнес-инструментом для практикующих бизнес-тренеров, менеджеров по обучению и развитию персонала и организационных консультантов.



В приведенных беседах приняли участие более 80 бизнес-тренеров и консультантов, живущих в России и за рубежом. Читателю предоставляется уникальная возможность побывать на тренерской "кухне", где происходят столкновения мнений, обсуждения свежих острых идей, которые быстро апробируются и впоследствии переходят в ежедневную тренерскую практику.

Книга будет интересна и читателям, не имеющим к тренингу никакого отношения, так как представляет Вашему вниманию горячие споры на тему лидерства, манипуляций, типологии заказчиков и исполнителей, наставничества и многие другие животрепещущие обсуждения, включая такие темы, как влияние запахов на обучение. А в спорах, как известно, рождается истина! Многие диалоги оставлены без "окончательной точки", и побуждают фантазию и ум читателя работать и приходить к внутренним озарениям на следующий день, через неделю, месяц или год! Таким образом, тренеры продолжают выполнять свою миссию — работать над развитием читателя, но в субъективно-реальном мире самого читателя!

Данный проект является инновационным для книжного формата бизнес-литературы, так как включает в себя прямые диалоги специалистов. Благодаря живому языку тренеров и выразительности иллюстраций читатель получит и полезную информацию, и удовольствие одновременно. Пару слов об иллюстрациях. Их выполнила Елена Выговская, проживающая в Австралии и работающая иллюстратором в крупнейших компаниях г. Сиднея. Чашки олицетворяют атмосферу неформального общения, в которой проходили многие встречи тренеров и обсуждения он-лайн. Это издание также содержит приятные подарки для читателей – 20 игр и упражнений по-австралийски, авторские деловые и ролевые игры Антона Павлова и увлекательные статьи Анатолия Шаульского!

Большинство тренеров, принимающих участие в беседах, являются членами некоммерческой организации «Международного Клуба Бизнес-тренеров и Консультантов». Если Вы являетесь бизнес-тренером, фасилитатором или консультантом по вопросам развития и управления персоналом и хотите присоединиться к обсуждениям тренеров и консультантов, то можете сделать это на нашем сайте или страничке нашего клуба социальной сети «ВКонтакте», набрав название клуба.

Желаем Вам приятного прочтения и смысловых озарений!

*С благодарностью к коллегам и друзьям,
Карина Хутаева*

Содержание

Содержание	5
Как я пришёл в профессию бизнес-тренера	7
Три проверенных способа стать	12
бизнес-тренером от Анатолия Шаульского	12
Каким был ваш первый раз?	14
Нужны ли сапожнику сапоги?	18
Часть 1. Нужен ли опыт в той сфере, в которой тренируешь?	18
Часть 2. Нужно ли тренеру иметь психологическое образование?	23
Может ли тренер/консультант своей работой нанести вред компании-заказчику?	26
Типы бизнес-тренеров	35
А должен (может) ли тренер... пахнуть?	39
Использование второго закона термодинамики в работе тренера-консультанта	42
Мама, где мой гуру?	49
Часть 1. Тренеры-гуру в СНГ и мире	49
Часть 2. Какие книги читать?	51
Любимый способ начала тренинга	56
Какие игры-разминки Вы бы назвали ЛУЧШИМИ?	59
Модель выбора формы групповой работы Карины Хутаевой	69
Метод построения тренинга по циклу Колба	73
Практическое применение «mind maps»	76
Ответственность как умение	80
Тренинг по работе с возражениями	85
Манипуляции и их нейтрализация	90
Упражнения на активное слушание и комплименты	95
Какая концепция тренинга по переговорам будет эффективной?	99
Тренинг по тайм-менеджменту. Стратегия и упражнения	104
Кому не нужен тайм-менеджмент	121
Почём ЭНЕРГИЯ тренера и где ее брать?	125
Тренинг по двум темам. Стоит ли?	139
Использование видеофрагментов на тренинге	143
Как грамотно проводить анализ ролевых игр и упражнений?	145
Окончание тренинга и подведение итогов	152
Посттренинговая работа	156
Тренинг будущего, какой он?	159
Типизация клиентов в тренинге продаж	164
Тренер — первый после БОГА, или безумные запросы клиентов!	171
Формирование учебно-методических пособий	177
Опыт австралийских коллег	180
Ошибки тренеров	194
Часть 1. Трудные ситуации	194
Часть 2. «Косяки» тренеров	199
Алкоголь на тренинге. Как поступить?	202
Организационное развитие: сопротивление изменениям	209
Управление изменениями в компании	212
Особенности консультирования/обучения/развития ТОП-менеджеров	220
Шутки, забавные истории, анекдоты про тренеров и консультантов	230
Так во что же верят тренеры?	235
Кейс № 1: "Что делать, чтобы ученики не сбежали с занятий"	241
Кейс № 2: «Короткий тренинг для немотивированной аудитории»	248
Кейс № 3: «Как организовать взаимодействие участников (актеров) друг с другом?»	251

Кейс № 4: «Создаем новый тренинг – сексуальность в бизнесе».....	253
Кейс № 5: «Реальная проблема – у кого есть какие идеи?»	259
Кейс № 6: «Тренинг, когда <i>могут, но не делают</i> »	261
Кейс № 7: «Эмоциональный заряд для продаж»	265
Кейс № 8: «Передача разработанного тренинга в компанию»	266
Кейс № 9: «Творческое пространство для тренинга по работе с дебиторкой»	269
Кейс № 10: «Тренинг уверенного поведения»	271
Кейс № 11: «Сотрудник хочет вернуться обратно в компанию, стоит ли брать?».....	273
Кейс № 12: «Упражнения для снятия стресса»	276
Кейс № 13: «Работа с установками на тренинге продаж».....	278
Кейс № 14: «Как помочь торгпредам продавать больше тем же клиентам?»	280
100 книг, которые вдохновляют на творческие идеи, проекты и свершения.....	288
20 разминок и упражнений по-австралийски!	291
Деловые и ролевые игры от Антона Павлова	299
Об авторах-составителях	318
Тренеры, принявшие участие в обсуждениях.....	319

Как я пришёл в профессию бизнес-тренера

Довольно часто начинающие тренеры спрашивают, как становятся бизнес-тренерами и консультантами, коучами и фасилитаторами. В этой главе Вы познакомитесь с реальными историями практикующих бизнес-тренеров, коучей, консультантов и фасилитаторов России.



Любовь Колчанова

Сейчас можно легко пойти учиться на тренинг-менеджера или пройти тренинг тренеров. 10 лет назад, когда я начинала вести тренинги, мало кто этому специально учил. Главный учитель — собственный опыт (базовое университетское психологическое, конечно, помогало). Расскажите, как вы стали бизнес-тренером? Кого можете назвать своими учителями?

Анатолий Шаульский

Я из медицины. По первому образованию — врач-лечебник, специализация — психиатрия и психотерапия. Но после нескольких лет в этой сфере как-то "наелся". Видимо, мой интерес к профессии был во многом от потребности поработать с самим собой. Теперь интереснее работать с людьми не "пациентского", а "клиентского" уровня по самостоятельности, благополучию, достижениям и пр. Хотя общих вещей на уровне подхода, стратегии в психотерапии и нынешней специальности немало. И чем глубже в консалтинг, тем больше. А вообще, в жизни много где работал. И на выборах (агитатор, а потом кадровая служба), и в продажах (МЛМ, торговая компания). Кстати, опыт работы агитатором на выборах я считаю одним из самых ценных для себя. Это покруче, чем прямые продажи или примерно на одном уровне с ними. Очень много даёт в плане коммуникации и уверенности в себе. Всем рекомендую ☺.

Егор Второв

Согласен, Анатолий, агитатор — это очень интересный опыт, лучший коммуникативный тренинг. Помню, как после выборов у меня кто-то спросил на улице как пройти, а я автоматически стал ему задавать вопросы о выборах и переводить разговор на темы голосования ☺. Работал на выборах несколько раз в бытность студентом. А в бизнес-тренеры пришел вообще из преподавательской работы, всегда старался еще в работе со студентами использовать активные методы обучения.

Сейчас я не считаю себя бизнес-тренером, тренинг просто один из методов работы. Много работаю индивидуально с собственниками и управляющими. Скорее, занимаюсь консалтингом.

Дмитрий Коткин

Да здравствуют предвыборные кампании!!!!

1999 год. Первый тренинг по командообразованию для предвыборных штабов Василеостровского и Адмиралтейского районов, 60 человек, три «тренера», которые до этого не имели никакого практического опыта в проведении тренингов. Штабы были мои, я их курировал... Участники от школьников до пенсионеров...от 17 до 70 лет...

С восторгом смотрю на сценарии тех лет, какой бред мы писали и как интересно обосновывали... Пришел в кадровую службу из военной академии через гештальт-терапию... За три месяца выборов у меня было по 2 тренинга каждую неделю (правда по 3

часа ☺, по 4 часа коучинга в условиях жесткой (даже жестокой) системы управления короткоживущей организации. Команду в 1000 человек со всеми отделами от кадровой службы до службы безопасности мы формировали за 1 месяц... Время было супер, мы делали историю города и гордились этим... Рабочий день начинался в 10 утра и заканчивался в 2 ночи. Некоторые — реально!!! жили на работе, вводились штрафы за переработку...

На тренингах нам разрешалось делать все, никто не контролировал, мы креативили, экспериментировали, ошибались... Сценарии творились сообща, в основном на базе Большакова и Суцевской...

Нам рекомендовали записывать проведенные группы, если мы хотим чему-то научиться, и я, урывая время от сна, в перерывах на работе, по памяти, записывал трехчасовые сессии дословно!!!!

Любовь Колчанова

Какой потрясающий опыт!

Как говорится, будет, что вспомнить на свалке ☺

Мне тоже довелось поработать в командообразовании, с социально активной молодежью. Заказ от Комитета по делам семьи, детства и молодежи СПб (ныне — Комитет по молодежной политике СПб). На тренингах было по 80-90 человек ОДНОВРЕМЕННО, вели 3-4 тренера. Ведущей мотивацией социально активной молодежи было потусоваться и выпить. Организовать эту оголтелую толпу — вот была задачка!

Но не это было началом. Начало — личностный тренинг. Поистине, прав был Ричард Бах: человек лучше всего учит тому, чему сам больше всего хочет научиться. В общем, я сама под себя набирала группы, разрабатывала и проводила личностные тренинги. Сейчас я понимаю, что это было в технике психосинтеза. Сплошная медитация, релаксация, спонтанный рисунок и телеска!

Евгений Солоненко

Как-то у меня траектория к тренингам другая получилась ☺ Я в 1997 году начинал вести тренинги по британским методикам. Правда, это и тренингами тогда (да и сейчас) не очень-то называлось, хотя это они во многом и есть.... Процентом на 60...

Британцы предлагают в рамках своей дистанционной технологии изучение теорий и концепций менеджмента, по которым весь мир живет, а тьютор (как фасилитатор) предлагает на очных встречах (тьюториалах) проверить, насколько все это работает на практике.

Вернее, предлагает проверить, что работает, а что нет. Чем дальше, тем сложнее навыки, тем сложнее персоналии, сложнее курсы и упражнения, сложнее и многограннее игры и кейсы...

Короче, так и втянулся ☺

Карина Хутаева

Вот слушаю про разные пути в тренинг, которые неисповедимы, и решила тоже поделиться. А у меня первый сознательный опыт организации работы группы начался в дошкольном возрасте помню... Солнечный день, питерский дворик-колодец, недалеко от Мариинского театра и Никольского собора, и друзей детства вокруг, я с усердием рисую на тротуаре различные головоломки, штрафы и бонусы за успешно и не успешно пройденные задания, и весь двор в итоге превращается в масштабную "наземную" игру. Раздаю всем задания и обозначаю цель игры — дойти до финиша, но только правила в этой игре

задавала я и задания сама придумывала, причем такие, что, выполняя их, мы все вместе покатывались от смеха... В "мою" игру с удовольствием играл весь наш двор, человек 10 ребят, мальчишек и девчонок примерно одного возраста. А потом уже были школа, институт и МБТ (Молодежная Биржа Труда), где я была "комиссаром", а быть "комиссаром" означало быть 18-летней мамой для оравы в 70 человек примерно моего возраста... Среди которых были ребята из детских домов. Т.е. все культурно-массовые мероприятия ложились на мои, еще неокрепшие, плечи... И тогда же провела на 70 человек так называемую "свечку", когда ребятам предложила познакомиться в развернутой форме... И тогда же я поняла, что давать задания не достаточно, а нужно еще уметь управлять группой, т.к. иначе цели не достичь... Следующей ступенькой была уже осознанная психологическая практика с трудными подростками, которых приводили ко мне на прием, и которые могли послать меня на три буквы, даже посещала тюрьму для несовершеннолетних в Пфорцхайме (Германия). Позже обучение на кафедре семейной психотерапии, сдача кандидатского минимума и семейное консультирование, которое проводилось для взрослых и детей одновременно (системный подход к семье), потом работа менеджером по продажам, коммерческим директором, и только после этого бизнес-тренинги! Ха, прочитала и улыбнулась, вся эта история мне напомнила краткий анонс предыдущих 156 серий в многосерийном телесериале...☺

Любовь Колчанова

Если заглянуть вглубь времен, то мне, оказывается, тоже есть что вспомнить!

Младшей сестре было года 3-4, мне соответственно 9-10. Я проводила с ней занятия, не помню точно про что, вроде цифры, буквы, биология, что-то в этом роде. Сама разрабатывала программы "уроков", придумывала "раздаточные материалы", "разминки", "контрольные"...

Что же вы думаете? Долгосрочные результаты налицо! Ребенок окончил Государственный университет и поступил в аспирантуру!!!

Надо будет внести это в своё профессиональное резюме.

Анастасия Бирюкова

Интересно!!!

Я тоже хочу поделиться.

Ну, о том, как деревенских ребят в детстве учила делать сальто, прыгая с края песчаного карьера, детально рассказывать не стану, а вот первых учителей помню очень хорошо.

Оказывается, осознанно все началось ровно 10 лет назад.

У меня значит — юбилей!!!

В сложный период жизни попала на тренинг к Евгению Ерофееву (низкий поклон ему в ножки), и у меня все перевернулось в жизни, просто началась новая жизнь. Я поняла, что хочу, чтобы не только я вышла из "чертова круга" в этом мире, и через несколько месяцев снова напросилась к нему на этот же тренинг и уже училась, как работать.

Потом были пробы, книги, попытки, книги, книги... Мне очень повезло. Компания, где я стала работать и работаю по сей день, дала мне шикарную возможность практиковать. Доверие коллег позволило работать и, вместе с тем, учиться без конца. Маленькие уроки перерастали в большие занятия, стал появляться стиль, ошибки превращались в опыт, количество преподавательских часов (по 35-40 в неделю) стало переходить в качество. Когда вспомню, как пахала, то страшно становится, все свободное время — книги.

Вторым учителем был тренер от бога — Влад Завадский (он — москвич), лучше него не видела никого, хотя повидала многих.

Третьим — Курбатова. Я разозлилась на нее и перестала прятаться в тень величия своих первых учителей, это мне позволило признаться самой себе, что я вполне состоявшийся тренер и могу готовить себе в помощь учеников и соратников.

Сейчас нас небольшая команда под названием учебно-методический отдел. Они уже профессиональные педагоги и персональщики, и мне есть чему у них поучиться.

Денис Тюгаев

А я просто попал в нужное место в нужное время...

Физико-математический профиль гимназического обучения (экспериментальный)

Профильное высшее в СГПИ (тоже экспериментальный проект), полное разочарование в практическом применении всех полученных знаний по психологии... Переход в бизнес-среду рядовым исполнителем (создание и отлаживание механизмов взаимодействия, как оказалось впоследствии я занимался именно этим... Из-за этого страдали мои основные функции, но после моего ухода рушилась вся система взаимодействия внутри компании).

Пошел учиться... Сначала технологии НЛП. Эриксоновский гипноз, моделирование, навыки системного мышления и "Бизнес-Тренер" (эксперимент-откатка), а трехуровневаястройка навыка сделала свое дело... Теперь мне скучно посещать тренинги, я отфильтровываю всю работу тренера, что он говорит (делает) и для чего... И когда приходит это понимание (с опережением), становится просто весело...

Я нашел себя в консалтинге — организационное консультирование и создание эффективных систем (хорошее дополнение к тренинговой деятельности) ☺

Елена Сергеевко

И я расскажу!

В студенчестве на последнем курсе начала работать волонтером в психоневрологической больнице, проводила арттерапию. Потом там же устроилась на работу, разрабатывала и проводила коммуникативные тренинги, психообразовательные групповые программы для больных шизофренией. Работала на кафедре социальной работы ассистентом, со студентами проводила ролевые игры, таким образом, разбирали профессиональные ситуации. Потом, после прохождения мощной серии тренингов профессионально-личностного роста, пару раз была помощником тренера, поработала тренинг-менеджером, вела молодежный тренинг...

Параллельно немного работала в продажах...

Потом учеба в магистратуре по консультированию и новая работа по обучению и развитию персонала, книги и еще раз книги по бизнес-тренингам... Проведение первых бизнес-тренингов. Для ответов на возникшие вопросы — тренинг бизнес-тренеров. И новая работа — корпоративный тренер. И новые цели своего роста!

Наталья Богданова

Я всегда работала. С 14 лет! Потом приехала в СПб, мой стаж идет уже давно. В СПб начала в 18 лет работать заместителем директора небольшой сети магазинов (хотя пришла просто на подработку продавцом устроиться, оказалась способной, и по результатам собеседования мне предложили эту должность), а вот потом были поиски себя... У меня 2 высших: юрист и психолог... На юридическом поприще не понравилось, пошла в психологию... В это время на жизнь продажами зарабатывала, а потом в Реконт попала... После отдел продаж выстроила у подруги... Потом своя тренинговая компания...

Александр Соколов

И у меня тоже без выборов не обошлось ☺

Но вначале я организовал студенческую психологическую службу при факультете, причем за деньги, туда приглашались сугубо практики. Одним из практиков была Майя Бенгус (мой Учитель), она потом взяла меня с моей командой на выборы в законодательное собрание. На эти деньги я купил свой первый комп.

А на моем пятом курсе (я уже был Председателем Союза студентов РГУ и, конечно, был за просто вхож к ректору), мы вместе с ней "взорвали" Ростов, устроив день выпускника РГУ.

После колоссального успеха этого праздника (и отсева несправившихся), Майя предложила