

## Предисловие

---

Обучение состоявшихся и успешных профессионалов — не простое занятие, особенно сейчас, в условиях широкой доступности информации по любой тематике. Невозможно читать лекцию как монолог — уже на десятой минуте вас забросают вопросами. Нет смысла пугать зачетами или экзаменами — с людьми, работающими в бизнесе, такой мотивационный трюк не пройдет. Не стоит занимать позицию всезнающего учителя — эта роль давно устарела.

Какой же тренинг можно считать эффективным для компетентных и опытных профессионалов?

На мой взгляд, обучение взрослых специалистов должно идти по двум ключевым направлениям: разработка учебных продуктов для внедрения их в рабочие процессы компании и создание живого театра на тренинге с целью развития и повышения мотивационной активности участников.

Если тренинг прошел эмоционально и ярко, но без передачи практических инструментов, которые можно применить в работе, то после его завершения почти каждый участник скажет: «Было весело! Но не помню: о чем мы говорили? Повеселились и всё!» Если тренинг был информативным, но монотонным, в формате школьного урока, то люди не будут иметь дополнительной энергии для повышения своей эффективности на рабочем месте. С одной стороны, им было скучно на тренинге, они отчаянно боролись со сном и половину прослушали. С другой — они не знают, как внедрять полученную информацию, поскольку не участвовали в создании технологичного продукта.

Именно два фактора: создание продуктов и мощное развивающее действие — делает тренинг полезным для компании и увлекательным для участников.

**Продукты**, которые создаются на тренинге для внедрения в бизнес-процессы компании, — это решения, технологии, подходы, программы, документы, нормативы, стандарты. Кроме того, в качестве тренинговых продуктов могут выступать такие результаты, как список новых идей по реализации нужной инновации,

описание факторов принятия поискового решения, а также анализ современной информации по конкретной теме. Продуктами тренинга также являются отказ от профессиональных стереотипов и развитие новых интеллектуальных и коммуникативных навыков решения рабочих задач.

Важные условия **интенсивного развития** на мероприятии — организация живого театра тренинга и эффективное сотрудничество тренера и участников. На тренинге используются различные развивающие технологии: коллективные дискуссии, обучение действием, командный тренинг, ролевые игры, организационно-деятельностные игры, мозговая атака и др.

Мастерство тренера проявляется в способности заражать развитием и транслировать энергию творческого потока, что имеет не меньшее, а может, даже большее значение, нежели тематика и технология обучения. Когда объединяются усилия талантливого тренера и энергия группы увлеченных людей, происходит реальное развитие, причем не только участников, но и самого тренера.

Такие элементы развивающего бизнес-образования характерны для особого жанра совместной работы тренера и группы, что отражено в названии книги: «Живой театр тренинга».

Итак, эта **книга посвящена** особенностям разработки и проведения продуктивного тренинга как неординарного, развивающего театрализованного действия.

Книга писалась с течением жизни и по ходу работы. Постепенно я извлекала из памяти опыт и навыки, накопленные и спрессованные за 25 лет моей деятельности. Я стремилась подать материал по принципу «на самом деле», то есть ничего не придумывать, а предоставить читателю рефлексивное сканирование своей реальной, живой работы как одного из примеров становления тренерства и бизнес-образования в постперестроечную эпоху в России.

**Книга разделена** на три главы: «Сотрудничающий тренер», «Продуктивный тренинг» и «Живой театр тренинга».

Названия глав говорят сами за себя: в книге разбираются вопросы профессионального развития сотрудничающего бизнес-тренера, формирования его стиля и ключевых компетенций. Описываются технологии продуктивных тренингов — информационных, развивающих и креативных. Представлен анализ каждого этапа обучения: разработки и реализации тренинг-пакета, выбора программы, формата и регламента работы, сценирования тренингового процесса

и движения тренера вместе с развитием групповой динамики. Показаны способы составления аналитического отчета по результатам обучения, предложено описание типичных трудностей в работе бизнес-тренера и способов их устранения.

Особое место отведено подробному описанию запуска тренинга как живого театрализованного действия, создающего нетривиальную, энергетически плотную атмосферу коллективного творческого потока.

Хочу выразить **искреннюю благодарность** моим Учителям — Давыдову Василию Васильевичу, Щедровицкому Георгию Петровичу, Неверковичу Сергею Дмитриевичу и Леви Владимиру Львовичу, которые мне передали неоценимый жизненный и профессиональный опыт.

Я признательна коллегам и долгосрочным партнерам по бизнес-образованию — руководителю Русской школы управления Анастасии Боровской, руководителю отдела образовательных программ школы Инне Матвеевой, руководителю компании «Финконт» Татьяне Молокановой.

Спасибо моим замечательным дочерям, умеющим понимать меня в моих профессиональных поисках, — Ларисе Галкиной и Даше Нащекиной.

**Книга будет полезной** руководителям компаний и сотрудникам службы персонала, организующим обучение своих сотрудников. **Книга заинтересует** бизнес-тренеров, консультантов и преподавателей высших учебных заведений. Книга покажется «прикольной» студентам и аспирантам, мечтающим об успешной карьере бизнес-тренера. **Книгу с удовольствием прочтут** все, кто стремится к самореализации и успеху.