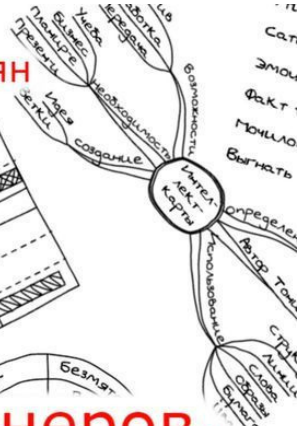


Егор Гожулян

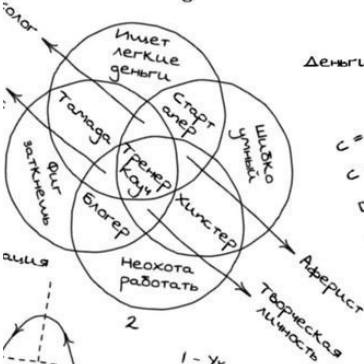
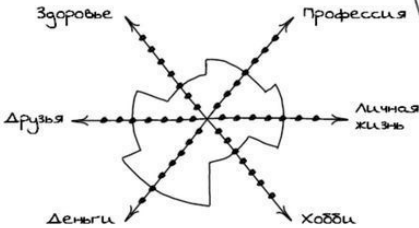
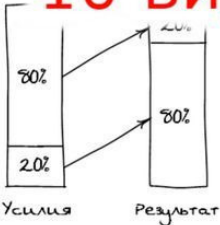
18+

|          | Месяц 1    | Месяц 2    |
|----------|------------|------------|
| Проект 1 | ██████████ | ██████████ |
| Задача 1 | ██████████ | ██████████ |
| Задача 2 | ██████████ | ██████████ |
| Проект 2 | ██████████ | ██████████ |
| Задача 1 | ██████████ | ██████████ |
| Задача 2 | ██████████ | ██████████ |
| Задача 3 | ██████████ | ██████████ |



# Тренинг тренеров.

## 10 видов концепций



$$C = D * V * F > R$$

- C - изменения
- D - неудовлетворенность текущей ситуацией
- V - видение будущего
- F - конкретные шаги
- R - сопротивление/стагнация

**Концентрированная польза внутри**

Эксперты

Анализ

Может установка

гей

1 - указание

2

Последствия

нет генер  
ему? Не  
ну? И так  
? Нет пр  
Нет цели стимула

Комп  
Организация  
Мотивация

Сайт  
Эмоц  
Факт  
Мотива  
Выходить

определе

Визуал

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

Сфера

**Егор Гожулян**  
**Тренинг тренеров.**  
**10 видов концепций**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42672860](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42672860)  
ISBN 9785449689146*

**Аннотация**

Книга посвящена тому, как тренер создает и доносит до аудитории концепцию своего тренинга, то есть главную мысль, основной ответ на вопрос всей темы. Не любую информацию, а именно преследующая цель обучить. Это не законы оформления инфографики и не советы по созданию презентаций. Это то, что позволяет преподнести теорию взрослым людям в той форме, которая лучше усвоится, запомнится и в дальнейшем с большей долей вероятности будет применяться.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| От автора                         | 5  |
| Что такое концепция?              | 7  |
| Геометрические концепции          | 18 |
| Образные концепции                | 36 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 42 |

# **Тренинг тренеров. 10 видов концепций**

**Егор Гожулян**

© Егор Гожулян, 2019

ISBN 978-5-4496-8914-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# От автора

Дорогой читатель!

Я искренне рад, что ты сейчас читаешь эти строки! И это не просто слова, мне действительно приятно, что тебя заинтересовала эта книга, адресованная, в основном, достаточно узкому кругу моих коллег-тренеров, занимающихся обучением и развитием. Хотя я, конечно, надеюсь, что изложенный в ней материал будет полезен многим.

Книга представляет собой компиляцию опыта автора о том, в какой форме может быть представлен тот или иной теоретический материал. Не любая информация, а именно преследующая цель обучить, то есть, дать правильный ответ на тот или иной вопрос. Это не законы оформления инфографики и не советы по созданию презентаций. Это то, что позволяет преподнести теорию взрослым людям в той форме, которая лучше усвоится, запомнится и в дальнейшем с большей долей вероятности будет применяться.

Поскольку в книге представлено около 70 примеров различных концепций, ее можно использовать и как краткий справочник, недостаточно полный, чтобы досконально изучить каждую из них, но достаточный для того, чтобы освежить в памяти ту или иную информацию.

**Жирным шрифтом** я буду выделять теоретические аспекты той или иной концепции, термины и определения, так

их будет проще искать в тексте.

*Курсивом* – примеры.

Особенно подробно я буду комментировать концепции, используемые мной на тренинге тренеров и полезные моим коллегам для их собственного развития.

По ходу текста ты будешь встречать и шуточные примеры. Если они покажутся тебе несмешными или неуместными – учись смеяться над собой пожалуйста, восприми это как самоиронию автора.

В этой книге я буду обращаться к тебе на «ты». Обращение «вы» кажется мне слишком обезличенным и отдает оттенком «все в общем и никто в частности». А, обращаясь на «ты», я представляю, что где-то далеко находится человек, с которым мы ведем диалог как два старых приятеля, одному из которых интересно чем-то поделиться, а второму – послушать.

Что ж, надеюсь, виды концепций и закономерности их построения покажутся тебе такими же важными и интересными, какими они кажутся мне.

Приятного чтения!

# Что такое концепция?

Первым делом нам нужно разобраться с тем, что мы будем иметь в виду под словом «концепция». Далее мы разберемся с этим подробнее, по-тренерски, но, если это делать по-человечески, то есть без воды, то концепция – комплексный ответ на тот или иной вопрос, основная идея. Как правильно продавать? Как работать в команде? Как мотивировать себя и окружающих? Как жить счастливо? Концепции представляют собой упрощенные модели реальности, помогающие во всем этом разобраться. Упрощенные, потому что, как бы правильно и подробно мы ни описывали какую-либо часть окружающего мира, в итоге это все равно получается как будто «не до конца». Но всю свою историю человечество пытается постичь окружающий хаос, систематизировать его, описать, выделить главное, и в дальнейшем использовать. С этой целью мы и создаем теоретические модели, упрощенно описывающие реальность. Другими словами, концепции. Этим и займемся.

В основном, мы будем исследовать то, как тренеры подают теоретический материал, то есть правильный ответ на вопрос темы тренинга или ее части. Но, возможно, ты будешь использовать все это для себя, чтобы дольше и вернее помнить получаемую по ходу жизни информацию. В любом случае, ниже будут представлены закономерности, которые

сильно улучшают процесс обучения взрослого человека.

Проиллюстрирую отличия хорошей концепции от «неконцепции». Итак, допустим, я веду тренинг по управлению конфликтами. «Назовите известные вам стратегии поведения в конфликте», – прошу я участников. Ну а далее появляется примерно вот такой список:

- агрессия
- избегание
- нейтралитет
- давление
- уступка
- переговоры
- шантаж
- сотрудничество
- обращение к авторитету
- ...

«Глядя на этот список, о чем вы думаете, какие мысли приходят в голову?» – задаю я вопрос в аудиторию. «Насколько раскрыта тема моего тренинга? Захотелось бы вам в дальнейшем посетить еще какое-нибудь мероприятие на эту тему? В конце концов, какие минусы есть у этого списка, как и у любого другого?». В итоге мы приходим к тому, что, во-первых, могло получиться так, что мы продублировали одну стратегию несколько раз. Во-вторых, мы вполне могли что-то забыть. И потом, даже если я очень подроб-

но пройдуь по каждому варианту, дам много рекомендаций и мы все это отработаем на практике, в анкете обратной связи в графе «раскрыта ли тема» я могу получить от участников низкий балл, а еще они почти ничего не запомнят, и, как следствие, не будут применять, зато будут ходить на другие тренинги по этой теме и говорить, что я им дал не все/не то/не так. Так вот это «неконцепция».

Давай по-другому: как надо. Для начала стоит разобраться, что такое конфликт. Противоречие в интересах? Не обязательно. Вот, например, один человек больше любит черный чай, а другой – зеленый. Они могут хорошо провести вечер, попивая каждый свое. Возможно, даже организуют интеллектуальный диспут, споря о том, какой напиток лучше, но так и не придут к общему мнению. Есть противоречие в интересах? Да, но это еще не конфликт. Конфликт начнется, если впереди долгий вечер, а денег осталось только на один небольшой чайничек чая, и он должен оказаться либо черным, либо зеленым. Так что же получается, отличие конфликта от спора обязательно в деньгах?

Лучше сосредоточимся на бизнес-сфере, тут все понятнее. Бизнесу неважно, насколько сильно расходятся системы ценностей разных компаний и их владельцев. Конфликтовать незачем до тех пор, пока нет необходимости делить какой-либо ресурс: деньги, долю рынка, время, эксклюзивность, человека, конкретную точку на карте и т. д. Значит, если две компании имеют различное представление относи-

тельно того, кому и сколько должно достаться того или иного ресурса, между ними может произойти конфликт.

На самом деле и в межличностных конфликтах мы тоже что-то делим, не всегда это что-то очевидное, иногда это чай, а иногда «за кем останется последнее слово», что тоже, в некотором смысле, ресурс, но мы не будем «уходить» в личностный рост, оттуда тяжело выбираться.

Таким образом, **конфликт – определение судьбы ресурса, относительно которого стороны имеют различные ожидания**<sup>1</sup>.

Итак, есть несколько сторон, и они решают, кому и сколько ресурса причитается. Нарисуем график (рис. 1). Горизонтальная ось – это итоговое количество ресурса, которое должно достаться мне, вертикальная – второй стороне.

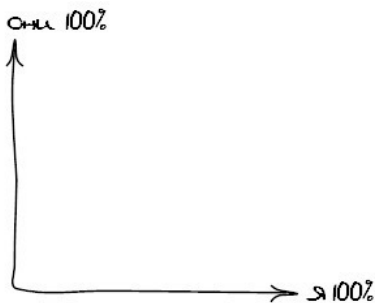


Рис. 1. Стороны конфликта

---

<sup>1</sup> Этому понятию есть множество определений, но автору больше всего нравится именно это.

Что может случиться по итогам конфликта, на что я могу рассчитывать и к чему стремиться? Представим, мы шли с тобой по дороге и нашли кошелек с деньгами. Рассмотрим стратегии поведения, допустим, моего. Как я могу поступить? Попытаться забрать все себе. Тогда я буду нацеливаться на точку, где у меня 100 процентов, у тебя 0. Да, может и не получится, то есть моя стратегия может не сработать, но от этого она не перестает быть стратегией. Назовем ее **подавлением** (рис. 2):

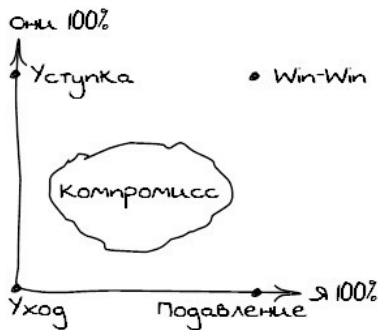


Рис. 2. Конфликты по К. Томасу и Р. Килманну

Что еще я могу сделать? Отдать все тебе, то есть уступить. Заметь, по своей воле отдать. Может, я тебя боюсь, может, жалею, а может, решил сейчас пожертвовать пешкой, чтобы потом срубить слона, неважно, но я отдал тебе весь ресурс,

у тебя 100 процентов, у меня 0. Назовем это **уступкой**.

Еще есть область посередине: 50 на 50 или 70 на 30 – мы пошли на взаимные уступки и в той или иной пропорции поделили ресурс. Давай, я забираю из кошелька 40% денег и сам кошелек со всеми скидочными картами. «да на здоровье, – говоришь ты, – мне эти карты не нужны». Это **компромисс**.

Какие еще точки я могу здесь поставить? По нулям – **уход**. При этой стратегии одна, а может быть, и обе стороны, стараются отложить процесс дележки на потом, допустим, ждут подмоги или выжидают, что будет делать вторая сторона, предоставляют ей решить, воюем мы или сотрудничаем. А может быть, мы решили не портить наши высокие отношения из-за денег, махнули рукой на найденный кошелек и пошли дальше.

А еще есть вариант сотрудничества, математически не совсем очевидный, но все же – по 100 процентов каждому. Все получают то, что хотели, в полном объеме (в отличие от компромисса).

– Зачем тебе деньги из кошелька? – интересуется один. – Что ты на них купишь?

– Не знаю, контрабас.

– Так контрабас стоит больше, чем есть в кошельке, а у меня на даче как раз завалился один, в хорошем состоянии, но мне он не нужен. Давай я отдам тебе контрабас, а деньги заберу.

– Давай.

И все довольны. И каждый идет домой и радуется: один тому, что ему достался новенький контрабас, который стоит еще и больше того, что они нашли, а второй думает «как здорово, забрал себе все деньги, спихнул на этого простака мусор с дачи, а он еще и на самовывоз согласился». Это как раз то, что называется **сотрудничеством** или, как модно сейчас говорить, стратегией «**win-win**» (победил-победил). То же самое могло получиться, если один продает что-то, что нужно второму, и готов сделать скидку, превышающую количество найденных денег. Вариантов реализации win-win много, но их нужно искать, а напрягаться – дело недостойное здоровой биологической особи, стремящейся к сохранению энергии, поэтому используется редко.

Вот теперь я утверждаю, что стратегий поведения в конфликте всего пять, все остальное сводится к этим пяти.

Чем отличается список, который был вначале, от концепции? И каким **характеристикам** она соответствует? Их всего две.

**Первая – это самодостаточность.** Я не могу сюда ничего добавить, здесь не может быть шестой стратегии, ее некуда воткнуть. И убрать ничего тоже не могу, иначе концепция станет неполной. А в случае списка никакой возможности проверить правильность этих добавлений/усечений нет.

**Вторая – графическая оформленность.** Тренеру

должно быть достаточно одного листа флипчарта и маркера (листа А4 и ручки) и полутора минут времени, чтобы дать правильный ответ на вопрос всей темы тренинга. Как управлять конфликтом? А вот так: рис. 2. Концепция – это не длинный философский монолог тренера на манер Жванецкого<sup>2</sup>, не пространные рассуждения на манер сектантской проповеди, несущей свет заблудшим душам, не выдаваемые беспорядочной россыпью рекомендации на манер плохого инфобизнеса (в тренерской среде ходят слухи, что есть и хороший<sup>3</sup>). Конечно, такие тренинги тоже существуют, потому что участники этих безобразий не мамонты и вымирать не собираются. И все же, хорошая концепция – это самодостаточная модель, которую можно визуальнo отобразить.

Пусть полторы минуты тебя не смущают. То, что основной ответ на глобальный вопрос всего тренинга можно дать за такое короткое время, вовсе не означает, что концепция слабенькая и изучать там нечего, она может быть очень сложной, но ее сложность в глубине и никак не в ширине. Есть полторы минуты, чтобы рассказать о стратегиях управления конфликтами – тренер успеет нарисовать график выше, подписать стратегии, и на этом все. Есть полтора часа – он успеет нарисовать, подписать, привести примеры, объяснить, ко-

---

<sup>2</sup> Автор с большим уважением относится к творчеству Михаила Михайловича, который честно признается, что он сатирик, а многие тренеры, не обладая и десятой частью его интеллекта, работают именно в жанре Stand Up, но позиционируют себя как гуру, познавших истину.

<sup>3</sup> Это шутка, разумеется, откуда бы ему взяться.

гда какую стратегию лучше применять. Полтора дня – давайте практиковать каждую. Полтора месяца – добро пожаловать на отдельный тренинг по подавлению, потом по избеганию, потом по подавлению избегающих подавления, уходу от подавляющих уход и т. д. Полтора года – тоже найдем, чем заняться. Важно здесь то, что вне зависимости от имеющегося времени, мы не выходим за рамки концепции, лишь только углубляемся. И тогда наш слушатель чувствует себя спокойно, поскольку знает, к какой части изученного материала относится новый, ему не приходится напрягаться, пытаюсь найти в голове место новым знаниям и связям этих знаний с уже имеющимися, это место очевидно и диктуется первоначальной концепцией.

Давай еще раз. Хорошие тренеры работают с концепциями, а не со списками. Концепция – это полная картина, не вызывающая сомнений. С ней никто не спорит и не говорит, что тема не раскрыта. А даже если кто-то и попробует это сделать, обосновать правильность концепции не составит особого труда, а вот в список каждый может добавить что угодно, и объяснить, почему этого делать нельзя, будет очень сложно.

Концепцию будут помнить и через 10 лет, поскольку все, что нужно, чтобы восстановить тот график – нарисовать две оси и подумать, где можно расположить точки. Кстати, сам тренер ее тоже может не помнить, вернее не иметь заготов-

ленного ответа на заданный среди ночи вопрос «Какие бывают стратегии поведения в конфликте?». Ведь он не зазубривал эту информацию, он просто помнит, что конфликт – это перераспределение ресурса, а значит, там две шкалы, а значит, точки я могу поставить вот сюда, сюда и сюда. А уж как эти стратегии называются – это в разных источниках по-разному. Чтобы помнить список, его нужно заучивать, а в виде концепций в голове можно хранить очень и очень много всего, и это потребует гораздо меньше ресурсов памяти.

Как следствие, концепция будет передаваться дальше, от человека к человеку. Участник не воспроизведет домашним или коллегам список стратегий управления конфликтами, а вот график он вполне нарисует и объяснит, чему научился. Как следствие, концепция может уйти в народ и приобрести всемирную известность. Список – нет.

Концепциями изобилует крутая бизнес-литература (даже если сам автор этого не подозревает). Открой любой бестселлер в этой сфере и скорее всего ты увидишь самодостаточную графически оформленную модель.

Все известные на уровне мира теоретические модели концептуальны. Помнишь пирамиду А. Маслоу? А знаешь ли, что сам он никакой пирамиды никогда не рисовал, это сделали за него уже позднее? Но именно благодаря пирамиде мы и знаем фамилию Маслоу. Потому что у списка даже автора быть не может, а вот пирамида разошлась по всему миру. Кроме Маслоу, конечно же, есть и другие выдающиеся дея-

тели, внесшие едва ли не больший вклад в изучение вопроса потребностей и мотиваторов человека, но о них ты даже не знаешь. Потому что у них нет пирамиды, а у Маслоу есть. «Я расскажу тебе о потребностях человека» звучит не так хорошо, как «я расскажу тебе о пирамиде потребностей человека».

Ну и последний гвоздь в крышку гроба списков. Допустим, тебе захотелось поделиться на своей странице в соц. сети сакральными знаниями о том, как управлять конфликтами. Список из 5 стратегий – 0 лайков, ничей глаз в ленте за этот пост даже не зацепится, а график с теми же стратегиями – тебя ждут не только лайки, но и репосты.

Что ж, дело за малым: понять, какие они бывают, эти концепции, ведь график вверху был лишь примером.

# Геометрические концепции

Первый вид концепций, с которым мы познакомимся – геометрические. Внутри этого вида много подвидов. Начнем с треугольников. Ну, например, вот **памятка заказчику** неважно какой услуги (рис. 3):

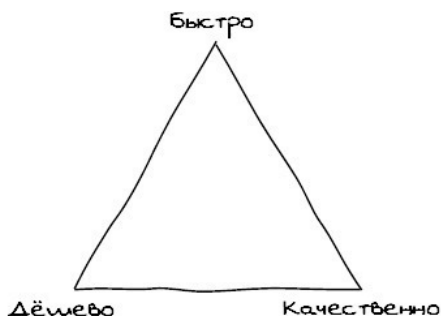


Рис. 3. Памятка заказчику (быстро/дешево/качественно)

Существует недалекое от истины поверье, что услуга, выполненная быстро, качественно и дешево в одном флаконе – это сказки, а в жизни так не бывает. Поэтому заказчику предлагается положить этот треугольник на ту грань, которая ему больше всего интересна. Если услугу выполнять качественно, да еще и быстро, то это будет дорого, потому что исполнителю нужно будет бросить все свои дела и заняться тво-

им. Если это востребованный специалист, он попросит за это больше обычного. Можно быстро и дешево, тогда будет некачественно, ибо на скорую руку и без особых стараний. Можно качественно и дешево, например, через знакомых, тогда работа будет выполнена на совесть, все-таки, для своих, да и денег не возьмут, но сроки могут растянуться, поскольку стараться на халяву – явно не первая задача в списке приоритетов хорошего профессионала.

Еще один пример треугольной концепции: **стили ведения тренингов** (рис. 4).

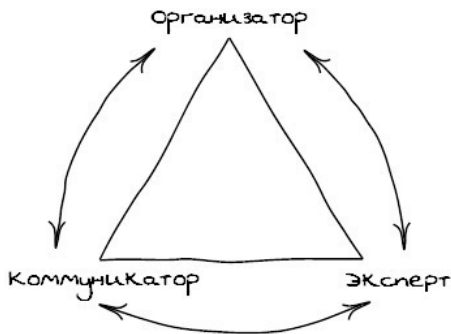


Рис. 4. Стили ведения тренинга

**Организатор:** очень любит давать группе различные активности. Объединитесь в группы, там обсудите, потом презентуйте, затем в других группах проанализируйте, а сейчас

ролевая игра – и так проходит весь тренинг. По большому счету, это даже не тренинг, а скорее воркшоп, то есть мастерская, обмен опытом между участниками, наработка навыка, при этом тренер сидит в углу и не сильно рвется взять слово. Плюс такого подхода – много практики, минус – люди не понимают, зачем тут тренер. Как следствие, не всегда ощущают ценность происходящего.

Другой стиль, **эксперт**: сыплет теорией, возможно, даже хорошей и полезной, но местами скучной (как типичный преподаватель в вузе, читающий лекцию на 100 человек).

**Коммуникатор**: его иногда называют «харизматик» – стиль, свойственный многим мотивационным спикерам. «Мы лидеры», – говорит тот, «Да, мы лидеры!» – отвечает зал. «Мы сами решаем, что нам говорить и что делать» – «Мы сами решаем, что нам говорить...». В общем, тренинг превращается в шоу, куча эмоций, шутки, притчи, заряд бодрости, а в голове по-прежнему пусто.

Мы так пренебрежительно прошлись по всем трем стилям, поскольку, как ты уже понимаешь, стили надо совмещать. Все три сразу не позволит темперамент, а вот **два стили в сочетании – необходимо и достаточно для адекватного ведения развивающего мероприятия**.

Тогда это, например, **организатор-эксперт**: давайте сделаем упражнение, а теперь вот вам моя экспертная обратная связь по нему, или вот теория такая-то, а теперь отрабатываем. Так ведутся корпоративные тренинги, тогда страда-

ет вектор коммуникации, то есть веселья и «эгегей» может и не быть. Это не значит, что корпоративные тренинги обязательно должны проходить грустно и уныло, просто отсутствие увлекательных упражнений – это тот риск, на который мы готовы идти. Чтобы перевести умение в навык и довести какой-либо алгоритм действий до автоматизма, нужно многократно повторять одни и те же действия, а это не шибко радует. Процесс поиска ошибок в своих привычных моделях поведения —тоже. И все же иногда (не слишком часто) заказчику нужны в качестве результатов тренинга не улыбочивые лица сотрудников, для этого существуют корпоративы, ему нужно, чтобы на выходе они умели делать раз, потом два, а потом три. И обратная связь от самих участников не всегда является решающим критерием дальнейшего сотрудничества с тем или иным тренером. Ну представь, пришел в компанию Тренер №1, 6 часов травил байки, анекдоты, веселил зал и отпустил всех пораньше. Все сказали «классный мужик, зовите еще, отлично провели рабочий понедельник». А вслед за ним пришел Тренер №2, и все 8 часов участники занимались, скажем, телефонными продажами, звонили друг другу или даже реальным клиентам, разбирали типичные ошибки, раз за разом отвечали на одни и те же возражения в поисках наилучшего ответа и т. д. И всячески интересовались, а можно ли не напрягаться и не участвовать, а лучше – уйти пораньше. Тренер навстречу не пошел, еще и пригрозил, если что, «настучать» руководству на тех, кто

ослушается. «Козел», – дружно решили участники. Но почему-то продавать стали чуточку лучше. Совпадение?

В стиле **эксперт-коммуникатор** ведутся мероприятия на большой зал. Тогда не будет практики, но никто этого и не ждал от именитого тренера, набившего битком зал, все просто пришли послушать гуру, который вперемешку то шутит, то говорит что-то по делу. Вот вам полезный совет, а вот притча на эту тему. Вот веселая история, а вот серьезный из нее вывод. Да, никакой тебе отработки, но никто и не рассчитывал, все надели пиджачки и платьишки, сели и ждут: давай, тренер, вдохновляй.

В стилевом сочетании **коммуникатор-организатор** можно вести командообразующие мероприятия, игры, фасилитационные сессии. То есть организовывать нужный процесс и делать его увлекательным для участников. Почти никакой новой информации в виде теории не будет, но не очень-то и хотелось.

В общем, есть три стиля, выбери любые два. Поскольку треугольник не может лежать ни на одной вершине, он обязан покоиться на одном из оснований. Тогда на вершины мы можем поместить значимые факторы, а на пересечении искать итоговые рекомендации.

Треугольник хорошо подойдет для иллюстрации взаимодействий субъектов между собой. Например, часть рекомендаций по **улучшению качества работы салона красо-**

**ты** ляжет на пересечении **администратор-мастер**, часть на **мастер-клиент** и часть на **клиент-администратор** (рис. 5).

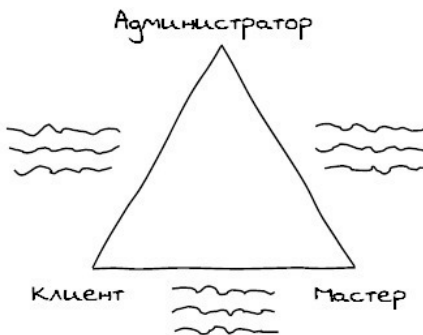


Рис. 5. Повышение эффективности работы салона красоты

Иногда логика треугольника нарушается или отсутствует (нет ни выбора двух из трех, ни пересечений, как в предыдущем примере), но все равно треугольник лучше, чем список. Допустим, я веду тренинг по **деловой коммуникации** и утверждаю, что успех общения зависит от **цели** беседы лично для тебя, от того, **кто** перед тобой, **что** ты будешь ему говорить и **как** ты будешь это делать. И я могу представить это в двух формах (рис. 6): список (слева) и треугольник (справа).

- Цель беседы
- Кто перед Вами
- Что говорить
- Как это делать

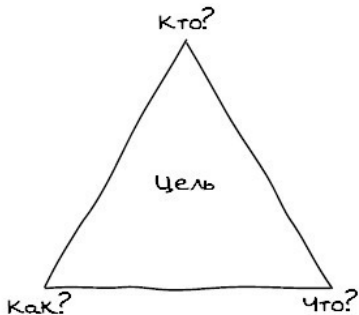


Рис. 6. Факторы успеха в деловой коммуникации

Вариант справа лучше воспринимается и запоминается. Информация, поданная в виде списка, фиксируется и откладывается как последовательность слов той частью мозга, которая отвечает за слова. Но вот мы подключили визуальный образ – и в дело вступила зрительная кора, а она одна из самых обширных.

Даже если логика «выбери два из трех» не работает, треугольник может стать хорошим вариантом. Треугольник С. Карпмана (жертва, преследователь, спаситель), треугольник мошенничества Д. Кресси (намерение, оправдание, возможность) и т. д. Если значимых фактора три (или даже 4) – рассмотри возможность «упаковывания» их в треугольник.

К геометрическим концепциям относятся и, так называемые, **круги Эйлера**, они отображают взаимосвязь различных множеств и подмножеств между собой (рис. 7). Вот мно-

жество «женщины», вот множество «бухгалтеры», то есть часть из них женщины, а часть нет. Есть блондинки, блондинки-бухгалтеры и какие-то другие блондинки, бухгалтеры-мужчины и т. д.



Рис. 7. Круги Эйлера

С кругами Эйлера ты, скорее всего, будешь сталкиваться в виде трех пересекающихся множеств. **Профессия твоей мечты** лежит на пересечении того, что у тебя **хорошо получается**, того, что тебе **нравится делать**, и того, за что **готовы платить** другие люди (рис. 8).

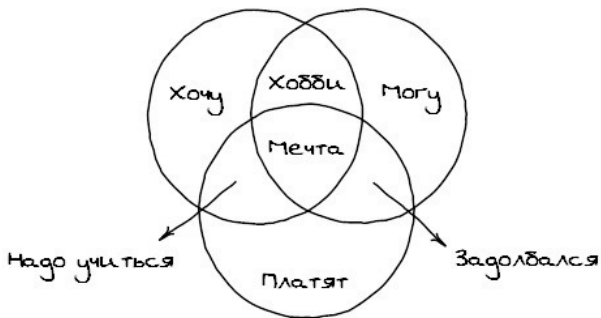


Рис. 8. Профориентация

Получается делать и нравится, но не платят – хобби. Умеешь, платят, но не нравится – проси больше денег, потом поплачешь о несчастной судьбе на курорте подороже. Платят, нравится, но не умеешь – проходи обучение. Конечно же, профессия мечты лежит посередине.

Если постараться, можно нарисовать и 4 пересекающихся круга. Вот для разнообразия шуточный пример (рис. 9):

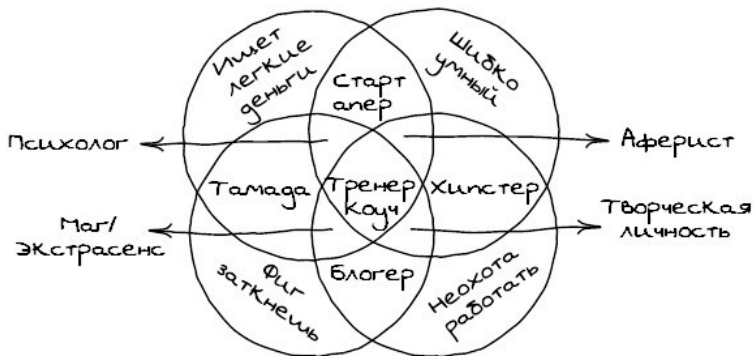


Рис. 9. Кто такой тренер/коуч

Ну и, конечно, к геометрии относятся пирамиды. **Пирамида Маслоу**, например, в современном виде выглядит следующим образом (рис. 10):



Рис. 10. Пирамида потребностей по А. Маслоу (обновленный вариант)

Живет себе на свете кузнец. Сначала он куёт, чтобы было что покушать (**физиологические потребности**). Когда он наестся вдоволь, ему захочется уверенности, что еда будет и завтра, и послезавтра, да и надежная крыша над головой не помешает (**безопасность**). Когда это все есть, кузнецу начинает хотеться общаться, проводить время с друзьями, а еще было бы неплохо сходить в соседнюю деревню и поболтать с местным коллегой как кузнец с кузнецом (**социальные отношения**). Как только есть и это, человек стремится к **уважению и признанию** в тех социальных связях, что он сформировал, ему не обязательно быть лучшим, но и худшим быть не хочется. Закрыты и эти потребности – почему бы не узнать что-нибудь новенькое, перенять у какого-нибудь дедушки из далекой деревни интересную технику подготовки железа перед ковкой (**познание**). Дальше – **эстетика и гармония**: кузнец начинает следить не только за качеством, но и за внешней красотой своих изделий. Ну и наконец, когда есть все вышеперечисленное, наиболее остро встает вопрос **самореализации, самоактуализации**, и на досуге наш кузнец пробует выковать не что-то обычное, а что-то особенное, чего не было до него. Иногда поговаривают о еще одной потребности, самой высшей – **наставничество и передача опыта**. То есть, в конце истории кузнец берет себе подмастерье-ученика и вкладывает в него все, что знает сам, чтобы его мастерство жило в веках.

Конечно, сплошь и рядом возникают ситуации, где человек перепрыгивает через один или несколько уровней, или даже сразу пускается в творчество, несмотря на голод, а иногда уже закрытая потребность продолжает служить основным мотивом деятельности человека до конца его дней. Плюс к этому, тот же кузнец еще и, допустим, муж и отец. И потребности одной его субличности/роли начинают конфликтовать с потребностями другой. Однако, несмотря на обилие критики и невозможность проверить теорию Маслоу на практике (нет инструмента объективного измерения удовлетворенности той или иной потребности), эта концепция активно используется в теории менеджмента и является, пожалуй, самым известным в мире ответом на вопрос «Что мотивирует человека?». Маслоу напортачил, но это не помешало его творению разойтись по свету в форме пирамиды.

А вот еще **пирамида форм обучения** (рис. 11). Она, наоборот, заполняется сверху вниз, от наименее эффективного способа усвоить новый материал к наиболее эффективному. Почему сверху вниз – сложно сказать, исторически так сложилось. Еще, конечно, можно за уши притянуть следующую логику: чем больше площадь уровня, тем больше процент усвоения материала.



Рис. 11. Пирамида форм обучения

Давай рассуждать. Человек черпает информацию извне благодаря органам чувств. Их у нас много, существенно больше пяти, как принято считать, но годных к восприятию абстрактной информации всего два: зрение и слух. То есть, правильную модель поведения, скажем, руководителя, мы не можем потрогать руками или попробовать на вкус. Мы можем о ней услышать и можем ее увидеть, все.

Значит, первые два уровня первоначального сырого усвоения информации мы определили: **аудиальный канал и визуальный**. Какой хуже? Конечно, аудиальный. Мы можем послушать очень крутую лекцию, но в этом процессе мы получаем информацию через речь, а она появилась по эволюционным меркам сравнительно недавно, до этого в процессе обучения человек улавливал лишь отдельные звуки, а в основном, все-таки смотрел. Поэтому первый, наименее надежный уровень пирамиды – аудиальный канал. Ну

и действительно, если ты попробуешь воспроизвести в памяти диалог с кем-либо из своих знакомых, который произошел вчера-позавчера и длился 10—15 минут, то вспомнишь оттуда только две-три фразы и эмоциональное впечатление, которое осталось по окончании. То есть, сказано было как минимум пару десятков фраз, а мы помним всего несколько. Куда делось остальное? Как гласит пословица, «в одно ухо влетело, в другое вылетело».

Идем дальше. Чуть лучше усваивается информация, преподнесенная в **визуальной форме**. Все таки зрительная кора головного мозга одна из самых обширных. Показать рисунок, схему, таблицу. То, что человек увидит, он усвоит и запомнит гораздо лучше того, что услышит. Деление на аудиалов и визуалов обсуждать не будем, это бред, просто очень похожий на правду и хорошо продаваемый (от обилия псевдонаучных терминов «лох цепенеет» и открывает кошелек пошире). Если ты не понимаешь, о чем я, то и замечательно, не надо засорять голову бесполезной информацией<sup>4</sup>. Просто запомни, что увидеть всегда лучше, чем услышать.

Как еще улучшить процесс усвоения? Разумеется, сочетать два предыдущих уровня. **Визуальный канал + аудиальный**. Этот уровень можно было бы не выделять как от-

---

<sup>4</sup> Если все же эти термины тебе знакомы, и ты в них веришь, пожалуйста, попробуй найти человека, который, отвечая на вопрос «где ты живешь?», будет в голове проигрывать пластинку «мой дом состоит из 9 этажей и покрашен в серый цвет, подъезд дома находится со стороны дороги...». Нет таких людей (из числа здоровых), отсюда и вывод: основная память у нас все же визуальная.

дельный, но мы делаем это, чтобы подчеркнуть: только с этого уровня начинается работа тренера, предыдущие два он вообще не использует. Ну представь, как бы усваивалась информация, если бы не было картинки вверху и был только текст? Гораздо хуже. Поэтому, если тренер начал что-то говорить, он старается это каким-либо образом визуально отобразить. Нарисовать пирамиду, схему или еще как-то визуально структурировать подаваемый материал. А все, что он рисует или выдает в виде раздаточного материала, он обязательно комментирует.

Двигаемся дальше. Если до этого момента мы считали, что обучаемый просто усваивает информацию, то теперь он начинает ей оперировать. Пишет конспект, обсуждает с коллегами, составляет интеллект-карту (рис. 72). В таком случае мозг начинает уже как-то видоизменять и подстраивать под себя полученную информацию, так ему проще становится ее воспринимать, хранить, **перерабатывать**, ну и, в дальнейшем, воспроизводить. То есть, если тренер ведет тренинг по мотивации и только что презентовал группе пирамиду Маслоу и сделал это на третьем уровне (аудио+визуальное оформление), то для того, чтобы участники лучше это усвоили, можно объединить их в группы, в которых они найдут примеры потребностей каждого уровня. Это и есть четвертый уровень, то есть **переработка**.

В хорошем случае на этом уровне находится и чтение, если, например, по ходу изучения того или иного письменного

материала у читателя хватает способностей и желания провести мысленную дискуссию с автором, поискать ситуации, где он может применить на практике усвоенную информацию, а где-то, наоборот, не согласиться. Однако, в зависимости от того, насколько правильно и вдумчиво читать, можно, конечно, и до первого уровня не дотянуть.

Дальше по пирамиде идет **практика**. Если на предыдущих уровнях мы работали только с информацией, то теперь переходим на уровень действий. И только в этот момент мы превращаемся из теоретиков в практиков. Вот тогда тренер запускает уже не просто групповую дискуссию, как на предыдущем уровне, а, скажем, объединяет участников в пары и дает реальный кейс. Ты клиент, а ты продавец. Продукт такой-то, рынок такой-то, условия – такие-то. Вперед, продавай, попробуй использовать на практике полученные знания.

Ну и самый нижний уровень нашей пирамиды – **обучение других**. Самое время вспомнить бородатый анекдот, где преподаватель сетует на студентов, мол, двадцатый раз вам объясняю, уже даже я, старый, все понял наконец, а вы никак. Надо признать, что это лишь отчасти анекдот. Думаю, ты сможешь вспомнить ситуацию, когда ты, узнав что-то новое, пытаешься объяснить это кому-то другому и только тут осознаешь, что сам сначала многого не понял. Зачастую через объяснение чего бы то ни было человек сам начинает лучше понимать материал. Конечно, наибольший эффект достигается, когда этот материал он уже успел попробовать

на практике, то есть двигался по пирамиде последовательно.

Обычно основная идея пирамидальных концепций состоит в том, что есть уровни, они последовательны, и мы стремимся к самому верхнему или иногда нижнему, а переходить к следующему стоит, только разобравшись с предыдущим. Но и в случае с пирамидами креатив никто не отменял. Вот, например, перевернутая **пирамида копирайтинга Б. Минто**, дающая понимание того, как стоит писать статью (рис. 12). Эту пирамиду лучше изображать именно так, чтобы не возникало ассоциации со стремлением к верхнему уровню, как апогею желаемого. Площадь каждого уровня символизирует количество уделяемого ему внимания, а также объем отводимого текста.

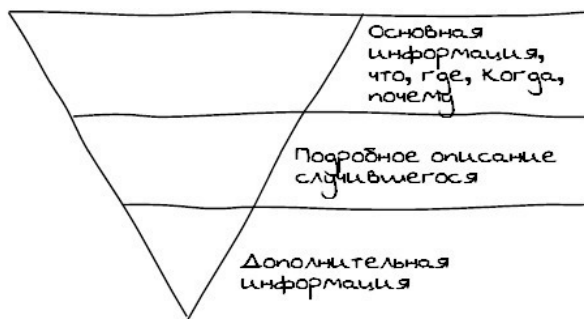


Рис. 12. Пирамида копирайтинга Б. Минто

Иногда двумя рядом стоящими пирамидами иллюстриру-

ют идею уменьшения одного по мере увеличения другого. Например, наибольшее количество ресурсов сосредоточено в руках достаточно малого количества людей (рис. 13):

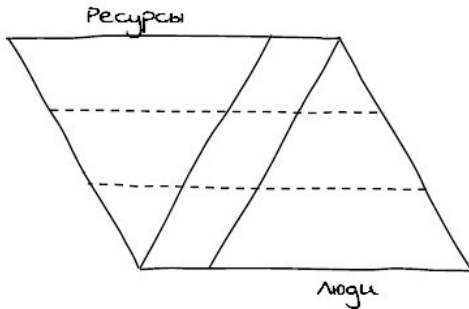


Рис. 13. Пирамида обратной взаимосвязи

В такой же обратной взаимосвязи находятся «работа – семья», «что есть – что хочется», и, конечно, «интеллект – счастье».

Пирамид у тренеров огромное количество, читатель сам, при желании, поищет в сети пирамиду питания, логических уровней Дилтса и т. д. Как и в случае с треугольниками, есть пирамиды, где отсутствует логика ступенчатости или какая-либо другая (пирамида пороков команды П. Ленсиони, например), но они все равно смотрятся лучше, чем список.

# Образные концепции

Второй вид концепций, с которым мы познакомимся – образные. Здесь весь материал упаковывается в графический образ того или иного предмета, изображенного в упрощенном виде. Вот, например, **дерево мотивации сотрудника** (рис. 14):

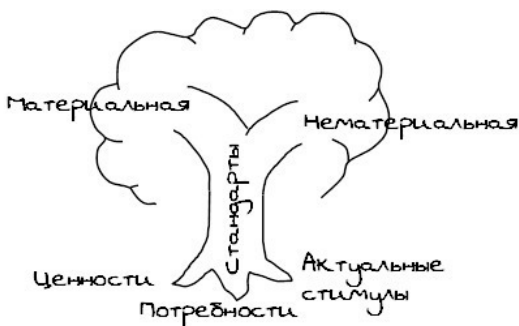


Рис. 14. Дерево мотивации

Корнями станут **ценности/привычки, потребности/желания** и, скажем, **актуальные стимулы** каждого конкретного работника. Стволом станут **корпоративные стандарты**, принятые в компании, и на их основе мы сможем выработать комплекс мероприятий по **материальной и нематериальной мотивации**, то есть ветви. Воз-

можно, будут еще какие-нибудь плоды. Итоговый вариант, конечно, во многом будет зависеть от тебя, возможно, ты сделаешь ветвями, так называемую, «мотивацию от» и «мотивацию к». Творчество никто не отменял.

Еще одним распространенным образом, полюбившимся тренерами, является эдакий домик. Что нужно, чтобы классно **публично выступать** (рис. 15)? В фундамент зложим **подготовку**, а **цель** обозначим в качестве крыши. Тогда само выступление будет базироваться на трех колоннах: **содержание**, **навыки оратора** и его **личность**.



Рис. 15. Как выступать публично?

Другой пример. **Обратная связь** или, как ее называют наши западные коллеги, фидбэк, может даваться в трех формах, первая из которых – форма «**быть**» (рис. 16). Это значит, что мы конструируем факт, отвечая на вопрос «Кто

он?», «Какой он?». Хороший/плохой оратор, ценный сотрудник, неэффективный менеджер. Эта форма самая НЕинформативная. Вот следующая, «иметь», дает уже больше материала для размышлений. Мы говорим, чем человек обладает. Это могут быть внешние атрибуты или черты характера, то есть мы начинаем понемногу конкретизировать. Не просто хороший/плохой оратор, а жесты классные, голос – не очень.

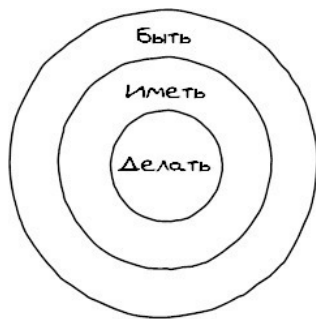


Рис. 16. Мишень обратной связи

Ну и самый информативный уровень: «делать». Когда мы даем человеку обратную связь на уровне «делать», мы говорим не просто, какой он или чем обладает, а что конкретно мы наблюдали в его поведении, что он сделал. «Ты очень хорошо иллюстрируешь жестами речь, а вот говоришь тихо, особенно к концу предложения, там ты вообще проглатываешь окончания».

Эти три формы изображены в виде эдакой мишени (здесь важен именно образ мишени), потому что наша цель – центр мишени, то есть, форма «делать». Только тогда собеседник понимает, что ему оставить, как есть, а что менять. Давай приведу пример. Ты даешь обратную связь человеку, который только что при тебе попробовал что-то продать. Если ты скажешь «ты хороший или плохой продавец», даже если он захочет прислушаться к твоему мнению, у него вряд ли получится. Что менять – непонятно. «У тебя довольно презентабельный внешний вид, но не слишком грамотная речь» – будет чуть получше, это уже форма «иметь». И только когда он услышит что-то а-ля «ты хорошо установил контакт, но плохо выявил потребности», а еще лучше «когда ты проводил презентацию, ты хорошо описал сильные стороны, но никак не коснулся слабых, это могло вызвать у клиента ощущение, что ты идеализируешь, и не хочешь говорить о слабых местах, замалчиваешь. Попробуй в следующий раз либо обозначить одну-другую слабость товара, либо не так много сыпать достоинствами». Заметь, в последнем примере я дал понять, какого поведения жду от него в будущем. То есть желательно поменьше тыкать человека носом в его косяки, лучше наоборот говорить о желаемом поведении в дальнейшем. Не «твоя презентация была слишком короткая», а «попробуй в следующий раз сделать презентацию длиннее».

Выявить потребности клиента помогает **воронка вопро-**

сов (рис. 17):

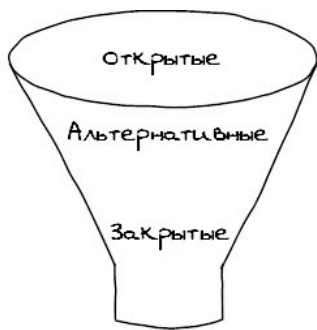


Рис. 17. Воронка выявления потребностей

Сначала клиенту задаются **открытые вопросы**, они начинаются с вопросительных слов (что, как, где, куда) и позволяют получить максимум информации. «*Что для Вас важно при выборе телефона/туфель/туалетной бумаги...?*». Иногда клиент не может четко сформулировать свой запрос и мы переходим к **альтернативным вопросам**: «*Вы себе или в подарок?*», «*Вам надолго или на один раз?*», «*Для Вас важнее внешний вид или начинка?*» и т. д. И есть **закрытые вопросы**, предполагающие односложный ответ «да» или «нет», они задаются либо для конкретизации («*Правильно ли я Вас понял...*»), либо в качестве конкретного предложения («*А хотите взглянуть на нашу новинку?*»). Воронкой любят отображать также поток клиентов, от сотен, зашедших на сайт (горло воронки) до нескольких купивших (устье во-

ронки). Тогда можно поискать, в каком месте эта воронка уже, чем должна быть. То есть, у нас может быть хорошая реклама, поэтому люди активно заходят к нам на страницу, у нас хорошие консультанты, поэтому большинство звонящих покупает, но процент этих звонящих по отношению к посетителям сайта критически мал. Значит, наш сайт плохо продает, это и есть то узкое место воронки, которое мы искали.

Помимо этих образов используются и другие, у кого на сколько фантазии хватит. Градусник переговоров, крест лидера, парусник отдела продаж – все это образные концепции. Даже ромашка или звезда (по одному инструменту на луч или лепесток) – это все равно лучше, чем список. Также у тренеров в ходу солнце, звезда, автомобиль, ракета и т. д.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.