

ОЛЕГ СЕРГЕЕВИЧ РАКОВ

Технология тренинга

ОТ ИДЕИ ДО РЕЗУЛЬТАТА



Олег Сергеевич Раков
Технология тренинга.
От идеи до результата

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73437798

ISBN 9785006926462

Аннотация

Эта книга – профессиональное руководство для тех, кто хочет не просто проводить тренинги, а создавать трансформационные учебные опыты, которые приносят пользу людям и бизнесу. В отличие от многих изданий, фокусирующихся на технике публичных выступлений, эта книга предлагает комплексный подход. Тренинг показан как сложный системный процесс – от первоначального запроса до интеграции новых навыков в рабочую практику.

Содержание

Введение	5
Для кого эта книга	11
Модульный принцип	13
Часть I. Фундамент. Принципы обучения взрослых	16
Модель ADDIE: позвоночник учебного проекта	35
Модель 70-20-10: создание обучающей экосистемы	47
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Технология тренинга

От идеи до результата

Олег Сергеевич Раков

© Олег Сергеевич Раков, 2026

ISBN 978-5-0069-2646-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Технология тренинга: от идеи до результата

Автор – Олег Раков, эксперт в области корпоративного обучения и развития персонала

Введение

Переломный момент в обучении взрослых

Представьте себе корпоративную сцену. Уютный тренинг-зал, бодрящий аромат кофе, блокноты и ручки на столе. Группа сотрудников среднего звена, оторванных от срочных проектов, смотрит на улыбающегося тренера. Он бодро заявляет: «Друзья, сегодня мы научимся по-новому выстраивать коммуникацию и управлять временем! Это изменит вашу жизнь!» и запускает яркую презентацию с инфографикой и цитатами Стива Джобса.

Время идет, и вот лекция длится уже час. Обратим внимание на участников: кто-то старательно конспектирует, а кто-то украдкой листает ленту в соцсетях или задумчиво смотрит в окно. Наверняка некоторые думают: «Ну и зачем мне это нужно?».

Проходит два месяца. Руководитель, инициировавший тренинг, запрашивает у HR отчет об эффективности. Этот отчет выглядит блестяще: участникам понравился обязательный тренер, красивые картинки, вкусное печенье. Но странно: показатели продаж не выросли, текучка в отделе не уменьшилась, сроки проектов продолжают срывать. От проделанной работы не осталось и следа. Деньги, время,

усилия – всё было потрачено впустую.

Это не выдуманная история. Это суровая реальность и ежедневная статистика для тысяч компаний по всему миру. Это и есть тот самый кризис корпоративного обучения, который я предлагаю вам осмыслить и преодолеть с помощью этой книги.

Кризис корпоративного обучения: почему 70% тренингов не работают

Цифра в 70% – не преувеличение. Она кочует из одного отраслевого исследования в другое, подтверждая глубинный системный сбой в индустрии обучения. Это не просто провал отдельных тренеров или программ – это крах целой парадигмы.

Давайте диагностируем эту болезнь, разобрав ее по пяти ключевым симптомам. За последние 15 лет практики в качестве организационного психолога и корпоративного тренера я сталкивался с ними снова и снова.

Симптом 1. Обучение ради обучения, а не ради результата

Главная ошибка – подмена цели. Истинная цель обучения – не проведение мероприятия и не «галочка» в отчете для руководства. Цель – изменение поведения сотрудников на рабочем месте, ведущее к измеримым бизнес-результатам: росту прибыли, снижению издержек, повышению производительности, улучшению клиентского опыта.

На практике же цель часто подменяется. HR-отдел отчи-

тывается о количестве проведенных учебных часов и охвате персонала. Тренер гордится высокими баллами в «анкетах счастья». Участники приходят на тренинг, потому что «так надо». Обучение превращается в ритуал, оторванный от реальных бизнес-процессов. Его успех измеряется не тем, что изменилось потом, а тем, насколько комфортно и весело было во время обучения. Это всё равно что оценивать эффективность посещения спортзала по тому, насколько приятно пахло в раздевалке и какого цвета были полотенца, ни разу не взглянув на свои мышцы или выносливость. Я и сам на заре карьеры попадал в эту ловушку, пока не осознал: моя задача – не понравиться, а принести измеримую пользу.

Симптом 2. Игнорирование принципов работы мозга взрослого человека

Традиционная система обучения унаследовала подходы от педагогики – науки обучения детей. Но мозг взрослого человека устроен иначе. Ему чужды идеи пассивного восприятия информации ради гипотетической пользы в будущем. Взрослый мозг избирателен, прагматичен и ориентирован на немедленное применение.

Ключевые ошибки, вытекающие из этого непонимания:

– **Информационная перегрузка.** Попытка вместить в два дня максимальный объем теории приводит к когнитивной перегрузке. Мозг, защищаясь, отсекает лишнее, и в итоге не усваивает ничего. Я помню, как после одного своего насыщенного тренинга по переговорам участник сказал мне:

«Олег, я вынес оттуда только мысль, что нужно активно слушать. Всё остальное выветрилось за ненужностью». Это был горький, но бесценный урок.

– **Игнорирование нейропластичности.** Миф, что взрослые не обучаемы, давно развенчан наукой. Мозг пластичен всю жизнь. Но для создания новых нейронных связей нужны не лекции, а практика, повторение, ошибки и их исправление. Большинство тренингов не создают условий для этого.

– **Непонимание роли эмоций.** Без эмоционального вовлечения, чувства личной выгоды, интереса или здорового азарта информация не переходит в долговременную память. Сухие академичные тренинги обречены на забвение. Моя собственная трансформация как тренера началась, когда я перестал быть транслятором информации и стал создателем эмоционально заряженного опыта.

Симптом 3. Отсутствие системного подхода: разрыв между тренингом и рабочим местом

Самый качественный тренинг не принесет пользы, если сотрудник не сможет применить полученные знания на практике.

Типичные разрывы системы:

– **«Синдром понедельника».** Сотрудник возвращается с тренинга полный энтузиазма, но попадает в ту же среду: начальник-микромеджер, коллеги-скептики, старые процедуры и KPI, которые не поощряют применение новых на-

выков. Нет поддержки со стороны прямых руководителей, которые зачастую даже не в курсе, чему учили их команду.

Среда всегда побеждает. Я научился всегда начинать проект с диалога с топ-менеджментом и линейными руководителями – иначе его ждет провал.

– **Нулевое посттренинговое сопровождение.** Обучение воспринимается как событие, а не как процесс. Тренеры не используют механизмы для повторения, закрепления, обсуждения трудностей внедрения, коучинга, обратной связи. Создание этих механизмов стало моей главной специализацией и ключом к реальным результатам для заказчиков.

Симптом 4. Фокус на выступлении тренера, а не на результате ученика

Индустрия поощряет культ «звездных» тренеров, чье выступление – это шоу с ярким спикером, продуманными шутками и красочными слайдами. Участники покидают конференц-зал под впечатлением от тренера. А на следующий день почти полностью забывают, о чем им рассказали.

Тренер становится центром вселенной, хотя его единственная задача – создать условия, в которых центром станет собственное озарение и открытие каждого участника. Успех мероприятия измеряется овациями, а не тем, сколько участников восприняли новую информацию и стали применять новые навыки. Мне потребовалось время, чтобы сместить фокус с себя на группу, и это был самый важный поворот в моей карьере.

Симптом 5. Примитивная система оценки

Уровень 1 модели Киркпатрика (Реакция) стал самым главным для всей индустрии: «анкеты счастья» превратились в самоцель. А вот гораздо более важными уровнями оценки – 3 и 4, Поведением и Результатами – часто пренебрегают, поскольку они требуют затрат времени, ресурсов и воли. В результате тренеры боятся давать сложные задания или бросать вызовы, чтобы не испортить рейтинг, а участники щедро ставят высокие баллы, потому что «человек старался». Казалось бы, всем хорошо – вот только бизнес продолжает недополучать прибыль из-за того, что проблемы так и не решаются. Я выстроил методологию так, чтобы разговор с заказчиком с самого начала шел об уровнях 3 и 4, и это меняет всю динамику проекта.

В этой книге я рассказываю, как преодолеть кризис корпоративного обучения. Я предлагаю не косметический ремонт, а новую архитектуру мышления о том, что значит обучать взрослых людей в организационном контексте. Это путь, который я прошел сам, и по которому хочу провести вас.

Для кого эта книга

Эта книга станет настольным руководством для:

– **Начинающих тренеров.** Если вы делаете первые шаги в профессии, эта книга станет вашим компасом. Она сэкономит вам годы проб и ошибок, поможет избежать фатальных промахов и сразу выстроить практику. Вы поймете не только *что* делать, но и *почему* это нужно делать именно так.

– **Опытных специалистов по обучению и развитию.** Вы найдете здесь свежий взгляд, систематизацию своего опыта и ответы на сложные вопросы: как бороться с выгоранием, как доказать ROI обучения руководству, как работать с гибридными форматами. Это возможность вывести свое мастерство на новый уровень.

– **Руководителей всех уровней.** Вы – ключевой спонсор любого обучения. Эта книга поможет понять, какую роль вы играете в успехе или провале инициатив. Вы научитесь правильно ставить задачи перед HR, готовить команду к обучению, поддерживать ее после и, главное, оценивать реальную отдачу. Вы станете архитектором среды, в которой обучение приносит плоды.

– **Коучей и фасилитаторов.** Если ваша работа – раскрывать потенциал людей, эта книга углубит ваше понимание групповой динамики, мотивации и работы с сопротивлением. Вы научитесь интегрировать коучинговый подход

в обучение, делая его глубже и персонализированнее.

– **Предпринимателей и владельцев бизнеса.** Самое устойчивое конкурентное преимущество – это скорость обучения вашей команды. Эта книга даст вам стратегическое видение, как выстроить в компании не систему «проведения тренингов», а культуру непрерывного обучения и развития, которая напрямую влияет на прибыль.

Как устроена эта книга

Книга спроектирована в соответствии с принципами андрагогики – науки об обучении взрослых людей.

Модульный принцип

Вы можете читать эту книгу последовательно, выстраивая целостную картину, а можете использовать как настольный справочник, обращаясь к нужной главе в момент возникновения задачи.

– **Завтра сложные переговоры с заказчиком?** Откройте главу 4 о предтренинговой диагностике.

– **Готовите новый курс?** Глава 5 о логической структуре станет вашим путеводителем.

– **В группе есть «сложный» участник?** Сразу переходите к главе 10 об управлении групповой динамикой.

– **Нужна программа посттренингового сопровождения?** Главы 13 и 14 дадут вам готовые схемы и чек-листы.

Каждая глава самодостаточна и содержит ключевые выводы, практические инструменты и ссылки на смежные темы.

Структура каждой главы

– **Научно обоснованная теория:** каждая рекомендация подкреплена данными андрагогики, психологии, менеджмента.

– **Практические инструменты и техники:** конкретные алгоритмы действий, шаблоны, формулировки, чек-листы.

– **Примеры из реальной практики:** кейсы, диалоги, истории успехов и провалов.

– **Резюме и ключевые выводы:** краткое повторение

главного для закрепления.

Эта структура позволяет гибко потреблять контент, тратя время только на то, что актуально здесь и сейчас.

Научная база и практика: синтез, рождающий мастерство

Уникальность этой книги – в синтезе трех основ, которые сформировали меня как эксперта:

– **Нейронаука и когнитивная психология.** Я опираюсь на работы Дэвида Рока (модель SCARF), Джона Медина («Правила мозга»), Даниэля Канемана. Это знание помогает проектировать обучение, которое работает в унисон с природой мозга.

– **Андрагогика – теория обучения взрослых.** Я отдаю дань уважения Малкому Ноулзу и развиваю его идеи. Понимание того, что взрослый обучающийся – это самостоятельная, опытная, личность, – краеугольный камень моего подхода.

– **Многолетний практический опыт.** За моими плечами – более 800 тренингов и консультационных проектов. Я собрал самую эффективную, обкатанную в боях методологию. Эта книга – концентрат моего опыта, ошибок и открытий.

Этот триединый подход – *голова (наука), сердце (понимание мотивации) и руки (практика)* – и составляет суть моей философии. Я не просто расскажу, как проводить тренинг. Я научу вас создавать опыт, который меняет людей и бизнес

к лучшему.

Эта книга – ваш путеводитель по выходу из кризиса жанра. Приглашение стать агентом перемен в вашей организации. Инвестиция в ваше профессиональное будущее, которая окупится сторицей, потому что единственный навык, который останется актуальным всегда, – это умение учиться и помогать учиться другим.

Давайте начнем это путешествие.

Часть I. Фундамент.

Принципы обучения взрослых

Глава 1. Мозг взрослого человека: почему ваш идеальный контент проваливается без щелчка

Сколько раз вы, будучи тренером, испытывали чувство глубокого удовлетворения, глядя на идеально структурированную программу? Слайды – произведение искусства. Упражнения отточены до секунды. Теория безупречна. Вы входите в аудиторию полный сил, как супергерой, готовый подарить миру знание. А через час видите стеклянные глаза, украдкой проверяемые телефоны, кивки, больше похожие на борьбу со сном. И внутри рождается вопрос: «Что опять не так? Я же всё продумал!»

Знакомо? Мне – более чем. Я потратил годы, чтобы понять простую истину: можно быть гениальным экспертом в предмете и полным профаном в работе с инструментом, которым этот предмет усваивается, – человеческим мозгом.

Все наши неудачи в обучении взрослых происходят от одной ошибки. Мы проектируем тренинг для своего увлеченного, мотивированного мозга, но забываем, что мозг наших участников живет по своим законам. Его главная задача – не учиться, а выживать и экономить энергию. Всё, что не попадает в эти две категории, мозг легко игнорирует.

Это не скучная лекция по нейрофизиологии. Это инструкция по эксплуатации самого сложного устройства во вселенной – разума взрослого, уставшего, но всё еще ждущего чуда человека.

Нейропластичность и мифы о возрасте: ваш мозг – не жесткий диск, а джунгли

Самый вредный миф, который я слышал от клиентов: «Мне поздно учиться новому, мозг уже не тот». Это чудовищная, саморазрушительная ложь. Ее корни – в устаревшей концепции, считавшей мозг статичным органом, чье развитие заканчивается в юности.

Эта парадигма давно устарела. Ей на смену пришла концепция нейропластичности – способности нашего мозга меняться на протяжении всей жизни. Наш мозг вовсе не жесткий диск с ограниченной памятью – его скорее можно сравнить с постоянно растущими джунглями. Лесная тропа (привычка, нейронная связь) зарастает, если ею не пользоваться. Но стоит начать прокладывать новую – и вот уже через неделю по ней можно пройти, а через месяц – проехать на джипе.

Как это работает на практике

Каждый раз, когда вы учитесь чему-то новому – хоть играть на гитаре, хоть осваивать Excel – ваш мозг совершает маленькое чудо. Нейроны активируются и связываются между собой, формируя новые сети. Чем чаще вы используете новый навык, тем прочнее становится связь. Это и есть физическая основа навыка.

Миф 1. «С возрастом нейропластичность падает». Неправда. Она не падает, она «ленится». Мозг взрослого человека, каждый день сталкивающийся с рутинной, перестает тратить энергию на создание новых маршрутов. Зачем? Старые и так прекрасно работают. Наша задача как тренеров – заставить мозг снова полюбить приключения.

Как создать условия для нейропластичности на тренинге

– **Создавайте когнитивный диссонанс.** Мозг активизируется, когда сталкивается с чем-то, что не укладывается в привычную картину мира. Начните с провокационного вопроса: «Что, если я докажу вам, что ваша любимая модель управления сегодня не работает?» или «А что, если ваши лучшие сотрудники – это главная угроза для команды?». Легкий шок – лучший способ разбудить спящие нейроны.

– **Обеспечивайте безопасность для ошибок.** Новые нейронные пути прокладываются методом проб и ошибок. Если в аудитории за промах бьют по рукам, мозг включает режим энергосбережения и отказывается от риска. Ваша прямая обязанность – создать среду, где ошибаться не страшно. Я всегда говорю: «Если к концу дня вы не совершили ни одной ошибки – вы ничему не научились. Давайте поаплодируем тем, кто рискнул!». Это снимает колоссальное напряжение.

– **Давайте информацию дозированно и многоканально.** Один и тот же путь можно проложить разными

способами. Например, теорию можно не только рассказать, но и дать почитать, обсудить в группе, нарисовать в виде схемы, проиграть в ролевой игре. Каждый новый формат – это еще одна тропинка к одному и тому же месту. Чем их больше, тем лучше усвоится информация.

Давайте заглянем в черепную коробку нашего среднестатистического участника и поймем, как донести до него информацию. Пусть его зовут Виктор, ему 45 лет, он руководитель среднего звена. Виктор не глупее двадцатилетнего стажера – его мозг просто более консервативен. Ваша задача – быть вежливым, но настойчивым гидом, который показывает ему новые тропы и убеждает, что прогулка по джунглям будет того стоить.

Внимание, память и мотивация: как увлечь Виктора, который витает в облаках

Если нейропластичность – это потенциал, то внимание – это выключатель. Если его не включить, весь потенциал окажется бесполезен.

Внимание Виктора остаётся сконцентрированным в течение 7—10 минут. После этого мозг переключается. Дело в том, что эволюционно он настроен сканировать среду на предмет угроз, а не сидеть 90 минут и слушать одного говорящего.

Как работает внимание и как им управлять
– Делите любой монолог на блоки по 7—10 минут. После каждого блока – обязательная смена деятельности: во-

прос к аудитории, короткое обсуждение в парах, голосование, быстрый опрос. Это не «развлекуха», это физиологическая необходимость.

– **Пример:** Я рассказываю про цикл Колба. 10 минут – объясняю теорию. Стоп. «А теперь повернитесь к соседу и за 2 минуты приведите пример из вашей жизни, когда вы проходили все эти стадии». Внимание перезапущено.

– **Расскажите что-нибудь новое или релевантное для участников.** Внимание привлекают две вещи: что-то новое (внезапный звук, неожиданный факт) и что-то важное лично для меня.

– **Пример:** вместо «А теперь поговорим о конфликтах» скажите: «Поднимите руку, кто терял из-за рабочего конфликта минимум 10 000 рублей? А 100 000? Сейчас я покажу, как это предотвратить».

Память: от сиюминутной забывчивости к долгосрочному навыку

Информация в памяти проходит три стадии:

– **Сенсорная регистрация** длится несколько секунд.

– **В кратковременной (рабочей) памяти** информация держится около 20—30 секунд. Емкость рабочей памяти мала – в ней получается удерживать « 7 ± 2 объекта».

– **В долговременной памяти** знания могут сохраняться на протяжении всей жизни.

Мост между кратковременной и долговременной памятью – это повторение и осмысление. Без этого даже самый

гениальный контент забудется через полчаса.

Практические выводы для тренера:

– **Декомпозируйте.** Разбивайте сложные концепции на мелкие, понятные кусочки, которые помещаются в «рабочую память». Одна идея – один слайд.

– **Используйте правильное повторение.** Не повторяйте одно и то же слово в слово. Встраивайте рекап в интерактив: «Итак, мы разобрали 3 техники. Кто может назвать все три?», «Объясните соседу своими словами, что такое...».

– **Применяйте интервальное повторение.** Возвращайтесь к ключевым идеям в течение дня: утром дали теорию, перед обедом – quick quiz по ней, вечером – кейс на применение.

Мотивация: не зажечь факел, а раздуть тлеющие угли

Виктора не получится замотивировать извне – его можно только подтолкнуть к его собственной, внутренней мотивации. Она основана на фундаментальных человеческих драйверах модели SCARF Дэвида Рока:

- **Status** – чувство значимости;
- **Certainty** – определенность;
- **Autonomy** – автономия, право выбора;
- **Relatedness** – чувство связи, принадлежности;
- **Fairness** – справедливость.

Любое обучение, которое угрожает этим драйверам (на-

пример, ставит человека в глупое положение – **Status**, проходит хаотично – **Certainty**), будет встречать сопротивление.

– **Пример.** Тренер публично высмеял неправильный ответ участника. Мотивация всей группы учиться мгновенно упала, потому что была задета потребность в **Status** и **Fairness**.

– **Мой подход.** Даю право на ошибку и выбор: «Выберите один из трех кейсов», «Работайте в одиночку или в паре». Это включает **Autonomy** и снимает сопротивление.

Барьеры обучения: сопротивление, страх, перегруженность

Виктор и тренинг существуют не в вакууме – у нашего героя в голове много мыслей, забот и тревог. Может быть, он устал после сдачи сложного проекта, переживает из-за ссоры с женой или волнуется перед посещением стоматолога. В этом случае тренинг рискует стать дополнительным раздражителем, которого Виктор будет неосознанно избегать. Такое сопротивление – естественная защитная реакция нашего мозга.

Техники проработки сопротивления мозга

– **Легитимация.** Обозначьте сопротивление вслух. «Коллеги, я понимаю, что тема обучения может казаться скучной, и некоторые из вас предпочли бы заняться своими делами. Спасибо, что нашли время. Давайте договоримся: я постараюсь сделать тренинг полезным, а вы дадите шанс этим техникам». Это сразу снимает 50% напряжения.

– **«Корзина проблем».** В начале тренинга я вывешиваю рисунок мусорной корзины и говорю: «Давайте оставим заботы за дверью. Запишите, что вам мешает сегодня быть здесь, на стикерах и выбросите сюда». Этот ритуал помогает переключиться.

– **Работа со страхом оценки.** Взрослые боятся выглядеть глупо. С этим страхом я работаю так:

- сам «нечаянно» ошибаюсь первым в чем-то простом;
- даю право на «пас»: «не хотите отвечать – просто скажите „пас“»;
- хвалю не правильный ответ, а процесс: «спасибо за смелость высказать гипотезу!».

Когнитивная нагрузка: как не утопить Виктора в море ваших гениальных идей

Теория когнитивной нагрузки – самый важный для тренера научный концепт. Наша рабочая память очень ограничена. Если мы перегружаем ее, обучение не просто останавливается – оно не начинается.

Представьте, что рабочая память – это стол. На нем можно разложить 5—9 предметов. Задача тренера – аккуратно класть на этот стол по одному кирпичику. Плохой тренер вываливает всю тачку кирпичей сразу. В результате стол ломается.

Три типа когнитивной нагрузки:

– **Внутренняя (Intrinsic)** — сложность самого материала. Это данность, которую мы не можем изменить.

– **Внешняя (Extraneous)** — та, которую создает плохая подача. Например, слайд с кучей текста, нечеткие инструкции, шум, сложные фразы тренера.

– **Релевантная (Germane)** – полезная нагрузка, которая идет на создание схем в долговременной памяти. Наша цель – максимизировать ее.

Как бороться с внешней нагрузкой

– **Правило одного канала.** Если вы говорите, не показывайте на слайде текст, который вы читаете. Показывайте ключевые слова, иконки, схемы.

– **Упрощайте.** Каждый слайд должен быть кристально понятен за 10 секунд. Уберите всё лишнее.

– **Давайте инструкции письменно и проговаривайте.** Продублируйте их на слайде.

– **Чек-лист понимания.** После сложного блока задайте пару содержательных вопросов: «Итак, какой первый шаг в алгоритме?».

Роль эмоций: почему без вовлечения нет результата

Вы можете давать самую полезную информацию, но если вы подали ее скучно, мозг Виктора забудет ее в течение часа. Закрепить новые знания помогут **эмоциональные крючки:**

– **Истории (сторителлинг),** например, рассказ, как клиент провалил сделку.

– **Юмор:** самоирония, забавный релевантный мем, смеш-

ной провальный кейс.

– **Удивление:** начните с шокирующей статистики.

– **Вызов и азарт,** например, поделите участников на команды и устройте соревнование.

Заключение

Мы прошлись по главному инструменту – мозгу нашего участника Виктора и работе его когнитивных механизмов. Ваша задача как тренера – не идти против этих механизмов, а работать вместе с ними:

– Уважайте ограничения внимания и памяти.

– Легитимируйте сопротивление.

– Управляйте когнитивной нагрузкой.

– Подключайте эмоции – ключ к долговременному запоминанию.

Когда вы перестаете бороться с природой и начинаете ее использовать, происходит волшебство. Ваш тренинг превращается из красивого, но бесполезного шоу в точный, эффективный и уважительный диалог с самым совершенным биокомпьютером на планете. А Виктор уходит с него не с головной болью от перегруза, а с озарением и искренним желанием применить все это в понедельник.

И это – лучшая награда, ради которой стоит идти в профессию.

Глава 2. Андрагогика vs. Педагогика: почему взрослых нельзя учить как детей

Один из моих самых болезненных провалов случился

на заре карьеры, когда я проводил тренинг по тайм-менеджменту для топ-менеджеров крупного холдинга. Я пришел с блестящей программой, успешно опробованной на молодых менеджерах. Логичная лекция, красивые слайды, разбор матрицы Эйзенхауэра и метода Помодоро. Я был уверен в успехе.

Уже через двадцать минут я почувствовал ледяное отчуждение. Мои идеальные слайды вызывали скуку. Вопросы повисали в воздухе. Один из участников, седовласый директор с сорокалетним стажем, откровенно зевнул. Другой начал отвечать на почту. Атмосфера была мертва.

В перерыве ко мне подошел самый молодой вице-президент и мягко сказал: «Олег, все, что ты говоришь – правильно. Но это азбука. Эти люди управляют активами на миллиарды. Их проблема не в том, чтобы расставить приоритеты в to-do-list. Их проблема – в синхронизации стратегических циклов десятков предприятий, в кризисах, съедающих недели, и в том, как выкроить час на семью. Ты говоришь с ними с высоты учебника, а не с высоты их опыта».

Это был ценный урок в моей жизни. Я понял, что моя безупречная педагогическая модель, идеальная для усваивающих информацию студентов, беспомощна перед опытом, скепсисом и сложными контекстами взрослых людей. В тот день я открыл для себя андрагогику – не как скучную теорию, а как спасательный круг.

Обучаем взрослых, а не детей: практические сове-

ты для тренера

Разберем ключевые различия между педагогикой и андрагогикой на практическом уровне.

Критерий	Педагогика (Дети)	Андрагогика (Взрослые)	Практический вывод для тренера
Самоконцепция	Зависимая личность, ждет указаний	Самоуправляемая личность	Не учите, а фасилитируйте: создавайте процессы, в которых взрослые сами приходят к выводам
Опыт	Минимальный	Огромный багаж профессионального и жизненного опыта	Опыт — главный ресурс. Используйте его как основу обучения — без его активации тренинг обречен
Готовность учиться	Определяется внешним планом, программой	Определяется внутренней потребностью решить проблему	Ответьте на вопрос «зачем?» прежде, чем учить «Как»: донесите личную выгоду, свяжите содержание с реальными болями.
Ориентация	На будущее: знание ради знания	На сиюминутное применение: знание ради решения проблемы	Сместите фокус с темы на результат. Не «изучим ненасильственное общение», а «разработаем алгоритм решения конфликта с бухгалтерией».
Мотивация	Внешняя: оценки, давление, экзамены	Внутренняя: карьера, самоуважение, качество жизни	Говорите на языке выгод: «это поможет уходить с работы вовремя», «это убедит совет директоров»

Пример 1. Обучение продукту

– **Педагогический подход.** Менеджеров по продажам сажают в аудиторию, где эксперт два часа читает лекцию о характеристиках нового продукта. Результат: в голове – каша, в продажах – заученные скрипты.

– **Андрагогический подход.** Я начинаю с вопроса: «С какими возражениями по поводу старого продукта вы сталкивались?» Группа отвечает: «дорого», «слабый функционал». Затем я говорю: «Отлично. Давайте посмотрим, как новый продукт закрывает каждое из возражений». Продавцы сразу видят в новом продукте оружие против ежедневных проблем. Их опыт стал основой обучения.

Пример 2. Тренинг по переговорам

– **Педагогический подход.** Тренер рассказывает теорию стадий переговоров, раздает фразы и ставит участников в придуманные ролевые игры. Участники скучают.

– **Андрагогический подход.** Я прошу группу описать самый сложный переговорный процесс из своей практики. Затем мы выбираем 2—3 кейса и прямо в аудитории разбираем и проигрываем их. Участники получают не абстрактные знания, а конкретный план решения проблемы.

Вывод для тренера. Ваш главный союзник – релевантность. Слушатели должны понимать, как именно они смогут применить на практике то, о чем вы говорите. Каждые 15 минут задавайте себе вопрос: «Как то, что я сейчас говорю, связано с жизнью людей в этой комнате?». Если связь неочевид-

на, либо объясните ее, либо удалите этот раздел из лекции.

Принцип осознанной необходимости: «Таки шо я с этого буду иметь?»

Взрослый мозг защищен мощным фильтром – ретикулярной активирующей системой (RAS). Ее задача – пропускать в сознание только ту информацию, которая решает актуальные проблемы выживания и благополучия. Все остальное отсекается как шум. Ваша задача – «обмануть» RAS, показав: вот ключ к решению боли.

Что поможет это сделать на практике

– **Предтренинговая работа – упаковка выгоды.** Мой ключевой вопрос заказчику и участникам не «Чему учить?», а «Какие бизнес-проблемы решить?».

– **Проблема заказчика:** менеджеры не продают существующим клиентам дополнительные услуги.

– **Мой перевод в выгоду:** на тренинге я буду говорить, как увеличить доход без поиска новых клиентов, используя язык личной выгоды – денег и экономии времени.

– **«Продажа» программы в первые 10 минут.** Вводная часть – ваш главный питч. Никогда не начинайте с формальных целей.

– **Вместо** «Сегодня мы изучим основы проектного управления»

– **Начните так:** «Коллеги, кто из вас сталкивался с тем, что проект выбивается из сроков, а команда работает на износ? (Поднимают руки). А сколько раз из-за этого вам прихо-

дилось задерживаться и выслушивать гнев начальства? Сегодня вы узнаете, как этого избежать. Мы разработаем чек-лист из 5 пунктов, который вы сможете применить уже завтра. Он сэкономит ваши нервы, время и поможет зарабатывать больше».

– **Постоянное поддержание релевантности.** Этот принцип должен пронизывать каждый модуль. Переходя к новой теме, всегда объясняйте, почему это важно.

– «Сейчас поговорим об активном слушании. Зачем? Чтобы с первого раза понимать истинные потребности клиента и не тратить время на ненужные презентации». Без этого мостика к выгоде даже полезный контент будет отскакивать, как горох от стенки.

Принцип опытности: используйте багаж участников как ресурс

Опыт взрослого – это не препятствие, а ресурс. Ваша задача – не учить с нуля, а помочь переосмыслить, структурировать и дополнить то, что участники уже знают.

Вы – архитектор, а не строитель. Вы приезжаете на площадку, где уже есть груда материалов. Ваша задача – помочь хозяину разобрать завал, отобрать прочные кирпичи и показать, как из них построить дом.

Как использовать этот ресурс

– **Узнать об опыте участников – начать с вопросов:**

– «Что вы уже знаете о...?»;

– «Как вы обычно решаете эту проблему?»;

– «Расскажите о случае успеха? А о провале?»

–

Ответы фиксируйте на флипчарте – это покажет, что их опыт ценен

– **Переработать опыт – помочь сделать выводы из успехов и ошибок:**

– **Метод Case Clinic.** Участник описывает реальную проблему. Группа задает ему вопросы, но не дает советов. Это позволяет носителю проблемы самому увидеть ее под новым углом.

– **Групповая дискуссия.** После упражнения спрашивайте: «Что сработало?», «Что можно было сделать иначе?», «Какой принцип мы можем вывести?». Пусть группа сама формулирует выводы.

– **Обобщить и дополнить.** Когда группа сформулировала принципы, я помогаю дополнить их, дать теоретическое название и framework:

– «То, что вы описали, называется „Ситуационное лидерство“. Давайте посмотрим на модель».

– «Ваш алгоритм верный. Позвольте показать еще две техники для большей эффективности».

Так теория становится естественным дополнением к тому, что группа открыла сама.

Пример. На тренинге я предложил вспомнить случаи идеального и провального делегирования. Группа выдала 25 пунктов. Мы вместе сгруппировали их и составили иде-

альный чек-лист. После этого я показал модель SMART, и участники увидели, что уже применяли ее на практике, хоть и не знали, как она называется. Так они осознали и систематизировали свой успех.

Ориентация на применение: учимся для жизни, а не для экзамена

Самый важный вопрос для каждого участника тренинга – «Что я буду делать с этим знанием в понедельник утром?». Если у вас нет ответа, вы теряете доверие.

Как встроить этот принцип

– **Action-Oriented Design.** Спроектируйте программу от результата к инструменту. Для этого ответьте для себя на три вопроса:

– Какой конечный продукт должен быть у участника? (Например, чек-лист, план, алгоритм).

– Какие действия ему нужно совершить, чтобы создать этот продукт?

– Какие теоретические знания для этого понадобятся?

Такой дизайн гарантирует, что вся теория будет применена в кратчайшие сроки.

– **План внедрения.** Тренинг должен заканчиваться не тестом, а персональным планом. Дайте группе возможность подумать над этими вопросами и записать ответы:

– Какие инструменты и практики я могу использовать?

– Как и когда я это применю?

– Что может помешать и как я с этим справлюсь?

– **Работа с реальными кейсами.** Я отказался от книжных кейсов и готовлю практические задания вокруг реальных ситуаций участников. Это требует гибкости, но делает обучение живым и полезным.

Заключение

Андрагогика – это философия уважения к взрослому человеку. Когда вы перестаете вести себя как школьный учитель и становитесь архитектором среды, фасилитатором и катализатором инсайтов, происходит магия. Группа из пассивных потребителей контента превращается в активных соавторов обучения. Они учатся, потому что понимают, что им это нужно. Именно такое обучение – глубокое, осознанное и применимое – меняет людей и бизнес по-настоящему.

Глава 3. Три карты одного сокровища: ADDIE, Колб и 70-20-10

Знаете, в чем главная ошибка тренеров, когда они впервые сталкиваются с моделями обучения? Они начинают относиться к ним как к священным писаниям, догмам. «Колб сказал, что нужно начинать с опыта, значит, я должен начинать с опыта». И вот живой и гибкий процесс загоняется в жесткие рамки, а тренер нервно подсчитывает, сколько минут он уделил рефлексии, а сколько – концептуализации.

Я сам через это прошел. Пытался строить тренинги строго по циклам и моделям, а в итоге получалось однообразно и монотонно. Прозрение пришло, когда я осознал: **модели – это не инструкции по сборке мебели из ИКЕА. Это кар-**

ТЫ МЕСТНОСТИ.

Одна карта (ADDIE) – это общая карта всего путешествия по разработке обучения от замысла до оценки. Другая (Колб) – это детальная карта маршрута одного дня пути, самого тренинга. Третья (70-20-10) – это карта климата и ландшафта, которая показывает, как обучение происходит в естественной среде.

Ни одна модель не является истиной в последней инстанции. Но если вы умеете работать с ними, сопоставлять и выбирать под свою задачу, вы никогда не заблудитесь в процессе проектирования обучения.

В этой главе мы не будем заучивать теории. Мы будем учиться читать эти карты и прокладывать по ним уникальные маршруты к цели.

Модель ADDIE: позвоночник учебного проекта

Если бы мне пришлось выбрать только одну модель для проектирования обучения, я бы, не сомневаясь, выбрал ADDIE. Она не самая модная, но самая надежная и универсальная. Ее название – это акроним из названий пяти ключевых фаз:

- **Analysis** – анализ;
- **Design** – дизайн;
- **Development** – разработка;
- **Implementation** – внедрение (проведение);
- **Evaluation** – оценка.

ADDIE – не линейный процесс, а **итерационная модель**: оценка на каждом этапе заставляет вас постоянно пересматривать и улучшать ваш продукт.

Давайте разберем каждую фазу так, как будто мы проектируем реальный тренинг, например, «Эффективные переговоры для менеджеров по закупкам».

Фаза 1: Analysis (Анализ) – копаем глубже, чем все остальные

Это самый важный и, увы, самый часто пропускаемый этап. Здесь мы отвечаем на вопросы: **Кто? Зачем? Что? И почему именно так?**

- **Анализ потребностей (Зачем?).** Почему мы вообще

заговорили об этом тренинге? Что происходит в бизнесе? Может, менеджеры по закупкам проигрывают в переговорах ключевым поставщикам, что ведет к росту себестоимости? Или повышается текучесть поставщиков из-за конфликтных ситуаций? Мы должны докопаться до **бизнес-проблемы**, а не до запроса на тренинг.

Заказчик может сказать: «Нам нужен тренинг по переговорам». Ваша задача – спросить: «А что произойдет, если мы его *не* проведем? Какие бизнес-показатели пострадают?». Цель этапа – отличить симптом («они плохо ведут переговоры») от болезни («мы теряем 5% прибыли из-за неоптимальных цен закупа»).

– **Анализ аудитории (Кто?)**. Кто наши участники? Это 50-летние дядьки с 30-летним стажем, которые считают, что все знают и без тренинга? Или молодые выпускники, которые боятся поставщиков? Каков их текущий уровень знаний? Мотивационный профиль? Что их волнует?

Я всегда провожу несколько коротких интервью с потенциальными участниками. Фраза «Ваш коллега Сергей сказал, что его главная боль – это манипуляции со стороны менеджеров крупных заводов» сделает ваш тренинг в 10 раз релевантнее.

– **Анализ задач (Что?)**. Какие задачи должны научиться решать участники после обучения? Не просто «уметь вести переговоры», а конкретно, например:

– готовить коммерческое предложение-альтернативу для

создания рычага давления;

- распознавать 5 основных техник манипуляции;
- использовать технику «Переход на интересы» для выхода из тупика.

–

Это называется **определением пробелов в компетенциях** между тем, что есть, и тем, что должно быть.

- **Анализ контекста (В каких условиях?)**. Где будет проходить обучение? Очно или онлайн? Сколько есть времени и других ресурсов? Поддержат ли обучение руководители? Ответы на эти вопросы определяют реалистичность проекта.

Практический вывод. На фазу анализа стоит потратить около 40% от всего времени работы над проектом. Кажется, что это слишком много. Однако, готовить тренинг, не проанализировав исходные данные – это как строить дом без фундамента: сэкономленная минута может привести к часам лишней работы.

Фаза 2: Design (Дизайн) – рисуем чертеж обучения

Если Analysis – это диагноз, то Design – это план лечения. На этом этапе мы создаем **документ дизайна обучения (ДДО)**, который включает:

- **Цели обучения**, сформулированные по SMART, в терминах поведения участников.

Пример формулировки: «К концу тренинга участники будут способны провести переговоры с использованием как

минимум 3 техник аргументации – это позволит добиться снижения начальной цены поставщика в 7 из 10 случаев».

– **Стратегию оценки:** как мы поймем, что цели достигнуты? Например, проведем тест, опрос, или организуем посттренинговое наблюдение на рабочих местах.

– **Структуру и методы:** как будет организовано обучение? Какие методы будут использоваться (лекция, кейсы, ролевые игры, дискуссии)? Здесь мы используем **цикл Колба** (о нем ниже) для проектирования flow тренинга.

– **Тайминг:** детальный план-проспект с разбивкой по времени.

– **Средства обучения:** дополнительные материалы (флипчарты, раздаточные листы, онлайн-платформа, тесты).

ДДО – это ваш договор с собой и с заказчиком. Это то, что не даст вам свернуть с пути в последний момент.

Фаза 3: Development (Разработка) – собираем наш учебный конструктор

Здесь мы создаем то, что прописано в ДДО. Это самая ресурсоемкая фаза.

– **Создаем контент:** сценарий, слайды, раздаточные материалы и так далее.

– **Придумываем упражнения** – реальные кейсы и ролевые игры, основанные на данных анализа. Для нашего тренинга по закупкам мы будем использовать реальные примеры товаров и поставщиков из практики участников, а не абстрактные «компанию А и компанию Б».

– **Готовим материалы:** верстка, дизайн, печать.

– **Обучаем тренера:** Если тренинг буду вести не я, а кто-то другой, я разрабатываю подробный тренерский конспект с таймингом, ключевыми тезисами и ответами на возможные вопросы.

Золотое правило. Все, что вы делаете, должно иметь прямое отношение к целям из фазы Design и проблемам из фазы Analysis. Если какой-то слайд или упражнение не работает на цель, удалите его.

Фаза 4: Implementation (Внедрение/Проведение) – выходим на сцену

Это исполнение всего, что было задумано. Здесь есть свои тонкости.

– **Пилотный запуск.** Если есть возможность, я всегда провожу пилотный тренинг для небольшой фокус-группы. Это позволяет выявить шероховатости в контенте, упражнениях, тайминге. Однажды на пилоте выяснилось, что отличное, на мой взгляд, упражнение оказалось нерелевантным для аудитории, и я успел его заменить до массового запуска.

– **Логистика.** Подготовка помещения, рассылка приглашений, проверка техники. Мелочи могут испортить самый идеальный тренинг.

– **Проведение.** Работа с группой. Здесь вступает в силу цикл Колба и мастерство тренера-фасилитатора.

Фаза 5: Evaluation (Оценка) – считаем деньги

Оценка бывает двух видов:

– **формирующая** – проводится на каждом этапе ADDIE для улучшения продукта;

– **суммативная** – проводится в конце для оценки общей эффективности.

Самая известная модель оценки – **уровни Киркпатрика**. Используйте эти инструменты, чтобы определить, чего вы достигли на каждом из уровней.

– **Реакция:** понравилось ли участникам? (анкеты обратной связи).

– **Обучение:** что они узнали? (тесты, опросы, наблюдение в ролевых играх).

– **Поведение:** применяют ли они это на работе? (наблюдение, интервью с руководителями, самоотчеты).

– **Результаты:** какой эффект это оказало на бизнес? (документы, отражающие изменения прибыли, издержек и так далее).

Я рекомендую продумать оценку на **уровнях 3 и 4** еще на фазе **Анализа**. Договоритесь с заказчиком, *как* вы будете измерять успех *до* начала проекта. Например, сравните стоимость закупок по ключевым позициям до и через три месяца после тренинга.

Пример использования ADDIE в жизни

Допустим, вы хотите научиться готовить пасту как в итальянском ресторане. Разберем процесс обучения по фазам.

– **Analysis:** смотрите YouTube, читаете рецепты, спраши-

ваете экспертов итальянской кухни.

– **Design:** ставите цель – приготовить вкусную пасту карбонара, как в Италии. Выбираете рецепт и решаете, какие техники используете, например, нарезка гуанчиале или смешивание соуса без свертывания.

– **Development:** покупаете продукты и посуду, готовите кухню, открываете рецепт.

– **Implementation:** готовите.

– **Evaluation:** пробуете, угощаете родных и узнаете, понравилось ли им.

На следующий день вы снова готовите пасту, получается уже лучше. Спустя несколько попыток у вас получается отличное блюдо на уровне ресторанного.

ADDIE – это не просто модель, это **образ мышления** системного разработчика обучения.

Цикл Колба: сердцебиение одного учебного дня

Если ADDIE – это стратегия всей войны, то цикл Колба – это тактика проведения сражения, одного учебного дня. Дэвид Колб описал, как взрослые люди учатся, проходя через четыре стадии:

– **Конкретный опыт (КО)** – непосредственное проживание ситуации, действие.

– **Рефлексивное наблюдение (РН)** – анализ того, что произошло, размышление о сделанном.

– **Абстрактная концептуализация (АК)** – осмысление

опыта, формирование теорий, моделей, правил, выводов.

– **Активное экспериментирование (АЭ)** – применение выведенных правил в новой ситуации, планирование нового действия.

Идеальный тренинг должен провести участников через все эти стадии. Классическая ошибка – застревание на одной-двух. Только теория (АК) без опыта (КО) бесполезна. Только опыт (КО) без рефлексии (РН) дает не выводы, а эмоции.

Стадии развития навыка: от незнания к мастерству

Цикл Колба прекрасно ложится на модель осознанной компетенции, которая описывает стадии развития любого навыка.

– **Неосознанная некомпетентность (НН):** «Я не знаю, что я этого не знаю». Участник не знает о пробеле в своих знаниях. Его задача на тренинге – получить **Конкретный Опыт (КО)**, который обнажит этот пробел.

Пример. Менеджер уверен, что он гениальный переговорщик. Мы даем ему сложную ролевую игру, где он с треском проваливается. Это КО, который переводит его в следующую стадию.

– **Осознанная некомпетентность (ОН):** «Я знаю, что я этого не знаю». Это стадия фрустрации. Здесь поможет **Рефлексивное наблюдение (РН)**.

Пример. Мы задаем вопросы «Что вы чувствовали? Что пошло не так? Каких знаний/навыков вам не хватило?». Так

мы помогаем осознать и сформулировать пробел.

– **Осознанная компетентность (ОК):** «Я знаю, что я это знаю». Участник узнает новые модели и техники (**Абстрактная Концептуализация – АК**) и пробует их применить (**Активное Экспериментирование – АЭ**).

Пример. Мы даем модель аргументации. Участник пробует применить ее в ролевой игре, заглядывая в шпаргалку. Хоть и медленно, но у него получается.

– **Неосознанная компетентность (НК):** навык доведен до автоматизма. Эта стадия достигается **многократным повторением** после тренинга в рамках модели **70-20-10**.

Типы учеников по Колбу: как вовлечь всех

Колб заметил, что разные люди предпочитают разные способы обучения. Условно их можно разделить на четыре типа:

– **Дивергенты (Чувствующие и наблюдающие – ОПЫТ/РЕФЛЕКСИЯ)** – люди с богатым воображением, эмоциональные, любят мозговые штурмы, смотрят на проблему с разных сторон. Они обожают стадию **Рефлексивного Наблюдения**.

– *Как вовлечь.* Давать задания на генерацию идей, проводить групповые обсуждения, использовать методы типа мозгового штурма. Спросить: «Что вы почувствовали?».

– **Ассимиляторы (Думающие и наблюдающие – РЕФЛЕКСИЯ/КОНЦЕПЦИЯ)** – люди, которые любят логику, теории, концепции. Им важно, чтобы информация бы-

ла точной и структурированной. Они сильны на стадии **Абстрактной Концептуализации**.

– *Как вовлечь.* Давать четкие схемы, модели, теоретические справки, логичные презентации. Они любят отвечать на вопрос «Что?».

– **Конвергенты (Думающие и действующие – КОНЦЕПЦИЯ/ЭКСПЕРИМЕНТ)** – прагматики, ориентированные на решение проблем и проверку теории на практике. Их стихия – **Активное Экспериментирование**.

– *Как вовлечь.* Давать практические задачи, технические кейсы, возможность что-то сделать руками. Их вопрос – «Как?».

– **Аккомодаторы (Чувствующие и действующие – ОПЫТ/ЭКСПЕРИМЕНТ)** – рисковые, адаптивные, полагающиеся на интуицию люди действия. Они обожают стадию **Конкретного Опыта**.

– *Как вовлечь.* Давать возможность немедленно применить идеи, вовлекать в ролевые игры, деловые симуляции. Их вопрос – «Что, если?».

Практическое применение цикла Колба в проектировании тренинга

Давайте спроектируем модуль тренинга по переговорам «Работа с возражениями» по Колбу с учетом типов обучающихся.

– **Стадия 1. Конкретный опыт (10 мин)** [Для Аккомодаторов и Дивергентов]

– *Что делаем.* Участники в парах разыгрывают по ролям **реальное возражение** от поставщика («Ваша цена слишком низкая!»).

– *Зачем.* Чтобы прожить эмоцию, столкнуться с трудностью, получить «сырой» опыт. Аккомодаторы получают свою минуту славы, дивергенты начинают с наблюдения.

– **Стадия 2. Рефлексивное наблюдение (15 мин)**
[Для Дивергентов и Ассимиляторов]

– *Что делаем.* Группа обсуждает, я задаю наводящие вопросы: «Что вы чувствовали, когда слышали это возражение? Какие ваши фразы сработали, а какие ухудшили ситуацию? Что общего было в ваших реакциях?».

– *Зачем.* Перевести эмоциональный опыт в наблюдаемый, разобрать его на составляющие. Дивергенты генерируют идеи, ассимиляторы ищут закономерности.

– **Стадия 3. Абстрактная концептуализация (20 мин)**
[Для Ассимиляторов и Конвергентов]

– *Что делаем.* Только сейчас я, как эксперт, даю теорию. «То, что вы описали как сложное возражение, на самом деле является стандартным. Давайте разберем модель «От возражения к интересу». Возражение – это замаскированный интерес. Ваша задача – его раскрыть...». Я даю им **инструменты и алгоритм.**

– *Зачем.* Облечь их инсайты в теоретические рамки. Ассимиляторы наслаждаются структурой, конвергенты уже видят, как это применить.

– **Стадия 4. Активное экспериментирование (15 мин) [Для Конвергентов и Аккомодаторов]**

– *Что делаем.* Участники возвращаются в те же пары и проигрывают тот же самый кейс, но теперь применяя новую модель. Они **экспериментируют**.

– *Зачем.* Закрепить навык, получить новый успешный опыт. Конвергенты проверяют теорию, аккомодаторы рады новой минуте славы.

Таким образом за один час мы провели группу через полный цикл обучения и задействовали все типы учеников. Весь тренинг – это серия таких циклов.

Модель 70-20-10: создание обучающей экосистемы

Модель 70-20-10, популяризированная МакКоллом, Ломбардо и Эйхингером из Центра творческого лидерства – это не строгая математическая формула, а скорее **напоминание о пропорциях**. Модель утверждает, что развитие происходит так:

– **10%** – **через формальное обучение**: тренинги, курсы, чтение.

– **20%** – **через общение с другими**: обратную связь, коучинг, менторство, наблюдение за коллегами.

– **70%** – **через сложные задачи и опыт**: решение рабочих проблем, новые проекты, ротация.

Ваша задача как современного L&D-специалиста – **не просто провести тренинг (10%), а спроектировать среду обучения**, которая охватит все 100%.

Пример интеграции 70-20-10 для нашего тренинга по переговорам

– **10% (Формальное обучение)** – двухдневный тренинг, спроектированный по ADDIE и проведенный по циклу Колба. Его цель – дать инструменты, безопасную среду для тренировки и **сформировать план применения**.

– **20% (Обучение у других)** можно организовать так:

– поделить участников на **пары** для взаимной поддержки;

– создать **чат в мессенджере** и раз в неделю кидать провокационный вопрос по теме, например, «Какое самое сложное возражение было на этой неделе и как вы с ним справились?»;

– раздать **руководителям участников чек-листы** с инструкцией, как давать обратную связь по итогам переговоров сотрудников;

– выбрать самых опытных менеджеров и назначить их **менторами**.

– **70% (Обучение на опыте)** может быть таким:

– каждый участник получает **индивидуальный план развития (ИПР)**, в котором написано, что в течение месяца этот участник должен провести 5 переговоров с использованием техники X и описать результат в рабочем дневнике;

– участника **включают в рабочую группу** по пересмотру условий контракта с ключевым проблемным поставщиком;

– **цель по КРІ** на квартал для участника меняется – появляется качественный показатель «Применение переговорных техник».

Тренинг (10%) становится не самоцелью, а **стартовой точкой** для долгосрочного процесса изменения.

Интеграция всех трех моделей: собираем прекрасного Франкенштейна

Давайте покажем, как все три модели работают вместе на одном проекте.

Проект «Эффективные переговоры для менеджеров по закупкам»

– **ШАГ 1 (ADDIE – Analysis)**. Проводим анализ. Выясняем, что бизнес-проблема – рост стоимости закупа на 5% по ряду позиций. Определяем целевую аудиторию, ее страхи и текущий уровень. Формулируем цели обучения в поведенческих терминах. **Заранее договариваемся с заказчиком о методе оценки на 3-м и 4-м уровнях Киркпатрика** (например, наблюдение за переговорами и мониторинг стоимости закупа через 3 месяца).

– **ШАГ 2 (ADDIE – Design)**. Создаем ДДО — проектируем тренинг по модулям, каждый из которых представляет собой цикл Колба. Мы заранее планируем, какие упражнения (КО) мы дадим, какие вопросы для рефлексии (РН) зададим, какую теорию (АК) дадим и в каком эксперименте (АЭ) ее опробуем. **В дизайн мы закладываем элементы 70-20-10** – прописываем программу посттренинговой поддержки (чаты, менторство, бадди, работа с руководителями).

– **ШАГ 3 (ADDIE – Development)**. Разрабатываем контент для тренинга (слайды, кейсы) и для посттренинга (инструкции для руководителей, чек-листы для самооценки, гайды для менторов).

– **ШАГ 4 (ADDIE – Implementation)**. Проводим тренинг: исполняем цикл Колба, вовлекая всех учеников, и запускаем программу посттренинговой поддержки (20% и 70%).

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.