ОБУЧЕНИЕ ВЗРОСЛЫХ. Как строить тренинги которые меняют поведение.



Александр Григорьев

Александр Григорьев

ОБУЧЕНИЕ ВЗРОСЛЫХ. Как строить тренинги которые меняют поведение.

https://litres.ru/74974307
SelfPub; 2026

Аннотация

Компании тратят деньги на обучение, а результат — почти нулевой. Люди ходят на тренинги, ставят высокие оценки, а через неделю делают всё по-старому. Потому что их учат как детей. А взрослые — это другая система: другой мозг, другой опыт, другое отношение к обучению.

Эта книга — для методологов, тренеров и HR, которые хотят, чтобы обучение меняло поведение, а не просто «проводилось». Я — методолог и бизнес-тренер. За годы практики я провёл сотни тренингов и видел одну и ту же картину: обучение не работает, потому что оно не встроено в систему.

В книге — инструменты, которые я использую каждый день: диагностика, построение программ, методы, измерение результатов, работа с руководителями и первым лицом, удержание результата и профилактика выгорания методолога.

Без волшебных таблеток. Только практика.

Содержание

Введение. 4
Глава 1. Почему взрослые учатся иначе, главное отличие от детей. 6
Глава 2. Как мозг взрослого обрабатывает информацию (и что из этого следует для тренера). 12
Глава 3. Мотивация взрослых, почему «зажечь» не работает. 18
Глава 4. Сопротивление взрослых. Почему они не хотят учиться и что с этим делать. 24
Глава 5. Диагностика потребностей: как понять, чему учить, прежде чем учить. 30
Конец ознакомительного фрагмента. 31

Александр Григорьев
ОБУЧЕНИЕ ВЗРОСЛЫХ. Как строить тренинги которые меняют поведение.

Введение.

Я не психолог и не теоретик от педагогики. Я — методолог и бизнес-тренер. Моя работа заключается в том, чтобы взрослые люди — менеджеры, инженеры, руководители — начинали работать по-другому. Не потому, что «так сказал начальник», а потому, что они сами увидели в этом смысл.

За годы практики я провёл массу тренингов, прослушал тысячи звонков, написал несколько книг по управлению и продажам. И я видел одну и ту же картину: компании тратят огромные деньги на обучение, а результат — почти нулевой.

Люди приходят на тренинг, кивают, соглашаются, ставят высокие оценки в анкетах. А через неделю делают всё по-старому. Почему? Потому что их учили как детей. Им рассказывали теорию, показывали слайды, требовали «выучить». Но взрослые — это не школьники. У них другой мозг, другой опыт и другое отношение к обучению.

Эта книга — о том, как обучать взрослых так, чтобы это меняло их поведение. Не просто «давало знания», а заставляло работать по-новому.

Я разбил книгу на три части.

В первой части мы разберемся, почему взрослые учатся иначе. Вы узнаете, почему они сопротивляются, чего боятся и как с этим работать.

Во второй части я покажу, как строить обучение: от диагностики потребностей до создания программы, которая не «проходит», а меняет поведение.

В третьей части мы поговорим о том, как измерять результат и удерживать его. Потому что тренинг — это не финиш, а только старт.

Я не обещаю вам «волшебную таблетку». Но я обещаю практические инструменты, которые я сам использую каждый день. Если вы тренер, методолог или руководитель, который хочет, чтобы обучение приносило деньги, — эта книга для вас.

Давайте начнем.

С уважением,

Бизнес-тренер, методолог, автор книг по управлению и психологии продаж Александр Викторович Григорьев

grigreproject@gmail.com

Глава 1. Почему взрослые учатся иначе, главное отличие от детей.

Два разных мира.

Когда я только начинал тренировать, я совершил классическую ошибку. Я готовил программу так, как меня учили в университете: структура, теория, примеры, практика. Я выходил к аудитории с ощущением, что сейчас я им «открою глаза». А через двадцать минут видел перед собой людей, которые вежливо кивали, но глаза у них были пустые. Кто-то смотрел в телефон. Кто-то рисовал в блокноте. Кто-то думал о своем.

Тогда я злился: «Неужели им неинтересно? Неужели им не нужно?» А потом понял: **им нужно. Но не то, что я им даю. И не так, как я это делаю.**

Взрослый человек — это не увеличенный ребенок. Это принципиально другая система. И если мы не поймем эту разницу, мы будем тратить время, деньги и силы впустую.

Чем взрослый отличается от ребенка в обучении.

Давайте разберем несколько ключевых отличий. Это не абстрактная теория — это то, что я вижу каждый раз, когда выхожу к группе.

1. У взрослого есть опыт, и он его защищает.

Ребенок приходит в класс как чистый лист. Он готов впи-

тывать. Взрослый приходит с багажом. У него за плечами годы работы, профессиональные привычки, убеждения, успехи и неудачи. И когда вы говорите ему: «Делайте вот так», он внутренне сопротивляется. Не потому, что он упрямый, а потому, что **вы покушаетесь на его опыт**.

Я помню, как на тренинге по управлению один руководитель с двадцатилетним стажем сказал мне: «Вы сейчас рассказываете, как надо проводить планёрки. А я двадцать лет провожу их по-другому, и у меня всё работает». И он был прав. Мой подход не работал. Потому что я не показал ему, где его опыт пересекается с моим инструментом.

Вывод для тренера: взрослого нельзя «научить». С ним можно только договориться. Показать, что вы уважаете его опыт, и предложить инструмент, который его дополнит, а не отменит.

2. Взрослый учится, когда видит проблему, а не когда ему «надо».

Ребенок учится, потому что «так положено». Взрослый учится, потому что у него болит. Он приходит на тренинг не за знаниями — он приходит за решением. Если он не чувствует проблемы, он не будет учиться. Он будет отсиживать.

Мой коллега проводил тренинг по продажам для опытных менеджеров. Первые два часа они сидели с каменными лицами. А потом он сказал: «Давайте разберем ваш последний провальный звонок. Вот прямо сейчас, по шагам». И аудитория ожила. Потому что появилась боль. Появилась пробле-

ма, которую нужно решить здесь и сейчас.

Вывод для тренера: не начинайте с теории. Начинайте с боли. Спросите: «Что у вас не получается? Где вы теряете деньги? Что вас раздражает в работе?» И стройте обучение вокруг этого.

3. Взрослый не терпит, когда с ним обращаются как с ребенком.

Это, пожалуй, самое болезненное. Когда тренер встает в позу учителя и начинает «объяснять материал», взрослый человек чувствует себя униженным. Он не скажет вам об этом. Он просто уйдет в себя, а потом напишет в анкете «было интересно», но ничего не изменит.

Я видел тренеров, которые говорили: «А теперь все дружно выполним упражнение». Взрослые люди ненавидят слово «дружно». Они ненавидят, когда их строят, когда им указывают, когда их оценивают как школьников.

Вывод для тренера: позиция тренера — не «учитель», а «эксперт-партнер». Вы не стоите над группой. Вы стоите рядом. Вы не «даете знания». Вы помогаете им найти решение, которое уже есть в их опыте, или добавить к нему новый инструмент.

4. Взрослый хочет знать, зачем ему это.

Ребенок может учить математику, потому что «надо». Взрослый не будет учить ничего, если не видит практической пользы. Причем польза должна быть осязаемой и скорой. Не «через год вы станете лучше», а «завтра вы сможете сделать

вот это и получите вот такой результат».

Однажды я проводил тренинг по обратной связи для инженеров. Первые полчаса я рассказывал про модель обратной связи. В глазах — скука. Тогда я сказал: «Хорошо. Вот вам задача. Завтра вам нужно сказать подрядчику, что он сорвал сроки. Как вы это сделаете, чтобы он не ушел в глухую оборону и не начал врать?» Всё. Аудитория включилась. Потому что появилась польза. Завтра. Конкретная.

Вывод для тренера: каждый блок обучения должен начинаться с ответа на вопрос «Зачем?». Причем ответ должен быть на языке участника. Не «для повышения эффективности коммуникации», а «чтобы ваш подрядчик не врал вам на следующей планёрке».

5. Взрослый имеет право выбора.

Ребенка можно заставить. Взрослого — нет. Он всегда может встать и уйти. Или остаться, но не учиться. Поэтому обучение взрослых — это всегда **сделка**. Вы предлагаете, он решает. Если он не видит смысла, он не купится на уговоры.

Я знаю тренеров, которые пытаются «замотивировать» группу, «зажечь» аудиторию. Это не работает. Взрослый не хочет, чтобы его зажигали. Он хочет, чтобы ему помогли. Он сам зажжется, если увидит, что это ему выгодно.

Вывод для тренера: обучение взрослых — это не «передача знаний». Это создание условий, в которых человек сам захочет измениться.

Почему компании наступают на одни и те же граб-

ли.

Теперь я хочу сказать вот что. Всё, что я описал выше, — это не открытие. Об этом писал еще Малкольм Ноулз, основоположник андрагогики (науки об обучении взрослых), в семидесятых годах. Но компании продолжают вести себя так, будто взрослые — это школьники.

Почему? Потому что так проще. Собрать всех в зале, посадить, включить слайды, рассказать, оценить. Это привычно. Это не требует индивидуального подхода. Это называется «учебный процесс». Но это — имитация обучения. А иногда — и имитация имитации.

Я видел компании, которые за год проводили по пятьдесят тренингов, и в итоге ничего не менялось. Потому что эти тренинги были построены на школьной логике: есть учитель, есть ученики, есть программа, есть тест. Всё по-взрослому? Нет. Всё по-детски.

Что из этого следует для нас.

Взрослый человек учится не через «получение информации», а через **переживание опыта**. Он должен увидеть проблему, почувствовать ее, попробовать новое поведение, получить обратную связь и принять решение — изменить что-то или нет. Только тогда новое становится его частью.

Если вы тренер, методолог или руководитель, запомните главное правило этой книги: **не учите взрослых. Помогайте им учиться**. Разница кажется небольшой. Но на практике она меняет всё.

Глава получилась плотной, но это только начало. Нам нужно было заложить фундамент. Следующий шаг — понять, как устроен мозг взрослого человека в процессе обучения. Это поможет нам понять, почему одни методы работают, а другие нет.

Глава 2. Как мозг взрослого обрабатывает информацию (и что из этого следует для тренера).

Мозг не создан для обучения.

Начну с неудобной правды: **мозг взрослого человека не предназначен для того, чтобы учиться**. Он предназначен для того, чтобы выживать, экономить энергию и сохранять привычные модели поведения.

Когда-то это было эволюционно оправдано: если ты уже знаешь, где водятся мамонты и как их ловить, не нужно каждый день учиться заново. Ты просто повторяешь проверенный сценарий. Экономишь силы. Выживаешь.

С точки зрения мозга, любая новая информация — это угроза. Потому что новое требует энергии. А энергия — ресурс ограниченный. Поэтому мозг взрослого человека по умолчанию сопротивляется всему, что нарушает привычный порядок вещей.

Это не значит, что взрослый человек не может учиться. Может. Но для этого нужно создать особые условия. И первое, что мы должны понять, — как работает его **рабочая память**.

Рабочая память: узкое горлышко обучения.

Представьте себе стол. На нем можно разложить бумаги.

Если бумаг немного, вы видите их все и можете с ними работать. Если бумаг слишком много, они начинают падать, смешиваться, и вы теряете нить.

Рабочая память — это и есть такой «стол». Это та часть мозга, которая удерживает информацию в момент, когда мы с ней работаем. И у взрослого человека она **очень ограничена**. В среднем — от четырех до семи единиц информации одновременно. Причем эти единицы могут быть разного размера: один человек держит в голове четыре слова, другой — четыре идеи.

Почему это важно для тренера? Потому что большинство тренингов перегружены. Мы даем слишком много информации за слишком короткое время. Мы рассказываем про пять моделей, семь инструментов и десять принципов. И нам кажется, что участники «должны это усвоить». А их рабочая память в это время переполнена и отключается.

Я помню, как один участник сказал мне после тренинга: «Вы знаете, я запомнил только одно. Но это одно я теперь использую каждый день». Это был лучший отзыв, который я получал. Потому что обучение — это не про количество. Это про то, что осталось после того, как всё забылось.

Вывод для тренера: не пытайтесь объять необъятное. Одна модель за раз. Один инструмент за раз. Дайте людям время «разложить бумаги на столе», прежде чем добавлять новые.

Внимание: почему взрослые «отключаются».

Внимание — это фильтр. Он пропускает в мозг только то, что кажется важным. И у взрослого человека этот фильтр настроен очень жестко. Потому что у него есть опыт, который говорит: «Это я уже видел. Это мне не нужно. Это не про мою работу».

Когда я выхожу к группе и начинаю рассказывать теорию, я вижу, как через пятнадцать минут внимание начинает рассеиваться. Люди не глупые. Они не уставшие. Они просто не видят, зачем им это слушать. Их мозг говорит: «Это не угроза. Это не возможность. Это шум. Отключаемся».

Внимание взрослого человека можно удержать только двумя вещами: **проблемой**, которая его волнует, и **действием**, в котором он участвует. Всё остальное мозг отфильтровывает.

Вывод для тренера: не боритесь за внимание рассказами. Боритесь за него задачами. Чем раньше вы дадите людям проблему, которую нужно решить, тем дольше они будут с вами.

Когнитивная нагрузка: почему «просто» — не значит «понятно».

Есть еще одна ловушка. Тренер думает: «Я же объясняю просто. Вот схема. Вот шаги. Вот пример. Почему они не понимают?»

Дело в том, что **когнитивная нагрузка** складывается не только из сложности материала. Она складывается из всего, что происходит в зале. Шум. Температура. Усталость.

Личные проблемы. Телефон, который вибрирует в кармане. Мысль о том, что нужно забрать ребенка из школы. Всё это занимает место на том самом «столе» рабочей памяти.

И когда вы добавляете к этому новую модель из пяти шагов, у человека просто не остается ресурса, чтобы ее обработать.

Я всегда говорю на своих тренингах: «Если вам сейчас кажется, что информация слишком простая, — это не потому, что вы глупые. Это потому, что ваш мозг занят другим. И это нормально».

Вывод для тренера: упрощайте не только содержание, но и контекст. Убирайте всё, что отвлекает. Делайте паузы. Давайте время на обработку. И не путайте «я рассказал» с «они усвоили».

Как мозг запоминает: три уровня.

Есть три уровня, на которых информация может остаться у взрослого человека.

Первый уровень — узнавание. Человек слышит слово или видит схему и думает: «А, это я знаю». Это самый поверхностный уровень. Он не меняет поведение. Он просто создает иллюзию знакомства.

Второй уровень — воспроизведение. Человек может повторить формулу или пересказать модель. Это уже лучше. Но тоже не гарантирует, что он будет это использовать.

Третий уровень — применение. Человек действует по-новому в реальной ситуации. Вот это и есть настоящее обу-

чение. И чтобы до него дойти, нужно пройти через **действие**. Не через слушание. Не через чтение. Через действие.

Мозг запоминает то, что он **делал**, а не то, что он **слышал**. Это звучит как банальность, но на практике большинство тренингов построены на слушании. Люди сидят, смотрят на слайды, кивают. А потом ничего не меняется. Потому что мозг не получил команды «действуй». Он получил команду «запомни». А запоминать он не хочет.

Вывод для тренера: каждый блок обучения должен заканчиваться действием. Не вопросом «Всё понятно?», а задачей «Сделайте это прямо сейчас».

Что это значит для нас.

Если суммировать всё, что мы разобрали, получится несколько простых правил, которые я вывел для себя за годы практики.

Первое: меньше информации, больше действия. Одна идея — одно упражнение — один вывод.

Второе: начинайте с проблемы, а не с теории. Мозг взрослого включается, когда чувствует боль, а не когда слышит «сегодня мы изучим...».

Третье: давайте время на обработку. Пауза — это не потеря времени. Это необходимая часть обучения.

Четвертое: убирайте всё, что отвлекает. Не только из материала, но и из среды. Взрослый человек не может учиться, если его рабочая память занята чем-то другим.

Пятое: не путайте «понял» и «применил». Настоящее

обучение заканчивается только тогда, когда человек что-то сделал по-новому.

Вот такая глава. Мы заложили биологическую основу: теперь понятно, почему взрослые сопротивляются, отключаются и забывают. Это не капризы. Это физиология.

Дальше — следующий шаг. Мы разберемся, что такое **мотивация взрослых** и почему привычные способы «замотивировать» группу не работают. Поговорим про то, откуда берется желание учиться и как тренер может на него влиять, не превращаясь в массовика-затейника.

Глава 3. Мотивация взрослых, почему «зажечь» не работает.

История одной ошибки.

Помню, как я впервые столкнулся с этой проблемой лицом к лицу. Я проводил тренинг по управлению для руководителей среднего звена. Группа была сложная: люди с опытом, многие старше меня. Я готовился, волновался. И решил, что нужно их «зажечь». Я начал с энергичного вступления, рассказал анекдот, показал видео с мотивацией, даже попросил всех встать и сделать упражнение на знакомство.

В ответ я получил вежливые улыбки и каменные лица. Один из участников — мужчина лет пятидесяти, с усталыми глазами — сказал мне после перерыва: «Знаете, вы не тратьте на нас энергию. Скажите лучше, как мне заставить моего начальника перестать срывать сроки. Вот это будет полезно».

Тогда я понял: **взрослый человек не хочет, чтобы его зажигали. Он хочет, чтобы ему помогли.**

Два вида мотивации, которые мы путаем.

В корпоративном обучении есть два типа мотивации, и их постоянно путают.

Первый — внешняя мотивация. Это когда человек что-то делает, так как ему за это заплатят, потому что его заставят, потому что иначе будет плохо. «Пойдешь на тре-

нинг, потому что это обязательно». «Сдашь тест, потому что иначе не получишь сертификат». Внешняя мотивация работает. Но у нее есть ограничение: она заканчивается ровно в тот момент, когда заканчивается давление. Человек отсидел тренинг, получил сертификат, вернулся на рабочее место — и делает всё по-старому. Потому что внешний стимул исчез.

Второй — внутренняя мотивация. Это когда человек что-то делает, потому что видит в этом смысл. Потому что проблема, которую он решает, важна для него лично. Потому что он сам решил, что хочет измениться. Внутренняя мотивация не исчезает после тренинга. Она остается с человеком, потому что это его собственный выбор.

Трагедия корпоративного обучения в том, что мы почти всегда работаем с внешней мотивацией и почти никогда — с внутренней. Мы загоняем людей на тренинги, ставим им оценки, требуем заполнить анкеты. А потом удивляемся, почему через месяц ничего не изменилось.

Вывод для тренера: ваша задача — не «зажечь» группу. Ваша задача — создать условия, в которых люди сами увидят смысл. Зажечь можно только того, кто сам хочет гореть. А взрослый человек не хочет, чтобы его зажигали. Он хочет, чтобы у него был выбор.

Почему «зажечь» не работает

Я знаю тренеров, которые превращают свои мероприятия в шоу. Они танцуют, шутят, играют на гитаре, рассказывают истории из жизни. Это выглядит эффектно. Участники ста-

вят высокие оценки: «Было весело!», «Классный тренер!». А потом возвращаются на рабочее место и ничего не меняют.

Почему? Потому что веселье — это не обучение. Эмоции — это не навык. Можно получить удовольствие от тренинга и не измениться ни на грамм. Более того, чем сильнее эмоция, тем быстрее она забывается. Через неделю человек помнит, что «было классно», но не помнит, о чем было.

Я не против эмоций на тренинге. Я против эмоций вместо обучения. Когда тренер пытается «зажечь» группу, он решает свою задачу, а не задачу участников. Он хочет, чтобы его любили. А участники хотят, чтобы им помогли.

Вывод для тренера: не тратьте энергию на то, чтобы «зажечь». Тратьте ее на то, чтобы понять, что болит у группы. И помогите им это решить. Настоящая мотивация появляется тогда, когда человек видит, что его проблема решается.

Что на самом деле мотивирует взрослых.

Есть несколько вещей, которые действительно запускают внутреннюю мотивацию у взрослых людей. Я вывел их для себя за годы практики и проверил на сотнях групп.

Первое: актуальность. Человек учится, когда чувствует, что это про его жизнь. Не про абстрактного менеджера из учебника, а про него лично. Про его отдел, его подрядчиков, его начальника, его клиентов. Чем конкретнее вы привяжете материал к его реальности, тем выше мотивация.

Второе: выбор. Взрослый человек хочет решать сам. Ко-

гда ему говорят «делай так», он сопротивляется. Когда ему говорят «вот три способа, какой тебе ближе?», он включается. Выбор дает ощущение контроля. А контроль — это базовая потребность взрослого человека.

Третье: компетентность. Человек хочет чувствовать, что он становится лучше. Не «просто слушает», а «реально осваивает что-то новое». Когда он пробует новое поведение и у него получается, мотивация растет сама собой. Ему не нужен тренер с флагами — ему нужен опыт успеха.

Четвертое: значимость. Человек хочет, чтобы его опыт уважали. Когда вы спрашиваете его мнение, когда вы используете его примеры, когда вы говорите «у вас есть опыт, давайте на него опираться», — он чувствует себя ценным. А это одна из самых сильных мотиваций.

Пятое: безопасность. Человек не хочет выглядеть глупо. Если он боится, что его высмеют, что он скажет что-то не то, что его оценят как школьника, он закроется. Безопасная среда — это не «весело и легко». Это «здесь можно ошибаться и быть собой».

Кейс: как я перестал «зажигать» и начал работать.

Был у меня тренинг для руководителей одного завода. Завод старый, люди опытные, многие работают по двадцать-тридцать лет. Я знал, что если я приду с энергией и шутками, они меня не примут. Поэтому я начал иначе.

Я вышел и сказал: «Коллеги, я не буду вас учить. У вас за плечами огромный опыт. Я хочу задать вам один вопрос: что

в вашей работе сейчас мешает вам больше всего?»

Сначала тишина. Потом один говорит: «Планёрки. Они длятся по три часа и ничего не решают». Второй подхватывает: «Согласования. Каждый документ ходит по кругу по две недели». Третий: «Люди не берут ответственность, все ждут указаний».

И тогда я сказал: «Хорошо. У меня есть инструменты, которые могут помочь с каждым из этих пунктов. Давайте разбираться».

Заметьте, что я сделал. Я не зажигал. Я не рассказывал теорию. Я задал вопрос про боль. И когда они увидели, что я слышу их проблему, они сами захотели учиться. Мне не пришлось их мотивировать. Они мотивировали себя.

Вывод для тренера: мотивация — это не то, что вы приносите с собой в зал. Это то, что вы помогаете группе обнаружить в себе.

Почему компании все равно пытаются «зажигать».

Потому что так проще. Заказать тренинг с энергичным тренером, который будет развлекать людей. Провести тимбилдинг. Устроить квест. Это создает иллюзию движения. Отчеты показывают, что «обучение проведено», «участники довольны», «оценки высокие». А то, что ничего не изменилось, выяснится позже. Или не выяснится вообще.

Я не говорю, что эмоции не нужны. Я говорю, что они не заменяют обучение. Эмоция — это обертка. А внутри должна быть работа. Взрослый человек это чувствует. Если вы да-

ете ему только обертку, он съедает ее и уходит голодным.

Что это значит для нас.

Давайте зафиксируем главное.

Первое: не путайте внешнюю и внутреннюю мотивацию. Внешняя заканчивается вместе с тренингом. Внутренняя остается с человеком.

Второе: не пытайтесь «зажечь» группу. Это неуважение к их опыту. Они не дети, которых нужно развлекать. Они взрослые, которым нужно помогать.

Третье: начинайте с боли, а не с теории. Задайте вопрос «что мешает?» и слушайте. Мотивация появится сама, когда люди увидят, что их слышат.

Четвертое: давайте выбор. Не «делай так», а «вот три способа — какой тебе ближе?». Выбор — это контроль. Контроль — это мотивация.

Пятое: создавайте опыт успеха. Человек мотивирован, когда у него получается. Дайте ему сделать что-то новое и увидеть, что это работает.

Вот такая глава. Мы разобрались, откуда берется мотивация и почему привычные способы «зажечь» не работают на взрослых.

Дальше — следующий шаг. Мы поговорим о том, **как взрослые сопротивляются обучению и что с этим делать**. Это важная тема: сопротивление — это не враг тренера, а сигнал. Если мы научимся его читать, мы сможем работать с ним, а не бороться.

Глава 4. Сопротивление взрослых. Почему они не хотят учиться и что с этим делать.

В конце главы 3 я пообещал разобрать тему, которую обычно обходят стороной. Сопротивление. Не то открытое, когда человек встаёт и уходит. А то тихое, которое я вижу почти на каждом тренинге: люди сидят с непроницаемыми лицами, кивают, но не включаются. Или задают вопросы, которые на самом деле не вопросы, а способ защититься. Или просто ждут перерыва, чтобы вернуться к своим делам.

Я долго воспринимал это как проблему. Как что-то, что нужно «преодолеть». А потом понял: сопротивление — это не враг тренера. Это сигнал. Если я умею его читать, я понимаю, что происходит с группой, и могу работать с этим, а не бороться.

Почему взрослые сопротивляются.

Причин много, но я выделил для себя три основные. Они не всегда лежат на поверхности, но почти всегда присутствуют.

Первая причина — страх выглядеть глупо. Взрослый человек привык быть компетентным. На работе он знает, что делает. У него есть опыт, статус, репутация. А на тренинге он снова становится учеником. И это ощущение — «я не знаю,

я могу ошибиться, надо мной могут посмеяться» — очень неприятное. Поэтому он закрывается. Не потому, что он не хочет учиться, а потому, что боится потерять лицо.

Я помню тренинг, где один участник — крупный руководитель — наотрез отказывался участвовать в ролевой игре. «Я не буду играть в эти игры», — сказал он. Я не стал настаивать. Но через день он подошёл и сказал: «А можно я попробую? Только не при всех». Он боялся не игры. Он боялся, что все увидят, как он неуклюже выглядит. Когда я дал ему безопасный способ попробовать, он включился.

Вторая причина — неверие в то, что это сработает. Взрослый человек уже видел много тренингов. Он знает, что после них обычно ничего не меняется. И он заранее настроен скептически: «Ну, расскажут сейчас про очередную модель. А завтра всё будет по-старому». Это не лень. Это защитная реакция. Он не хочет тратить эмоции на то, что, по его опыту, не даёт результата.

Третья причина — ощущение, что его опыт обесценивают. Когда тренер говорит: «Делайте вот так», взрослый слышит: «То, как вы делали раньше, — неправильно». И это задевает. Он двадцать лет работал по-другому, и это работало. А теперь ему говорят, что надо иначе. Он сопротивляется не потому, что он упрямый, а потому, что защищает свой опыт.

Как сопротивление выглядит.

Сопротивление редко бывает открытым. Чаще всего оно

маскируется. Вот несколько форм, которые я вижу чаще всего.

Молчание. Человек не задаёт вопросы, не участвует в обсуждениях, не вызывается в ролевые игры. Он просто сидит. И вы не понимаете, что происходит. Может, он устал. Может, ему неинтересно. Может, он не понял. А на самом деле он защищается. Молчание — это самый безопасный способ не выглядеть глупо.

Критика. Человек задаёт неудобные вопросы. «А вот в нашей компании это не сработает». «А вы пробовали это на реальных людях?». «А вот я делаю по-другому, и у меня всё работает». Это не всегда агрессия. Часто это способ защитить свой опыт. Он не говорит «я не хочу учиться». Он говорит «то, что я делал, — тоже имеет ценность».

Отвлечение. Человек смотрит в телефон. Выходит во время тренинга. Опаздывает с перерыва. Он физически здесь, но мысленно — нет. Это тоже сопротивление. Только пассивное. Он не борется с вами. Он просто не включается.

Согласие без действия. Человек кивает. Говорит «да, интересно», «да, попробую». Но когда дело доходит до практики, он делает всё по-старому. Это самый коварный вид сопротивления, потому что внешне всё выглядит хорошо. Анкеты высокие, отзывы положительные. А поведение не меняется.

Почему не надо бороться с сопротивлением.

Я долго думал, что сопротивление нужно «преодолевать».

Что если группа закрыта, нужно её «раскачать». Если человек критикует, нужно «поставить его на место». Если молчит, нужно «вытащить» его.

Теперь я так не думаю. Борьба с сопротивлением — это борьба с людьми. А бороться с людьми бессмысленно. Они всё равно будут защищаться. И вы потратите силы, которые могли бы пойти на работу.

Что делать вместо этого? Признать сопротивление. Не игнорировать, не подавлять, а назвать его. «Я вижу, что вы не очень хотите здесь быть. Я понимаю. Давайте по-честному: что должно произойти сегодня, чтобы вы считали, что день прошёл не зря?» Иногда этого достаточно. Когда люди видят, что их сопротивление признают, они перестают защищаться.

Как работать с сопротивлением: четыре шага.

Шаг первый — создайте безопасность. Не «весело и легко», а «можно ошибаться». Я всегда говорю группе: «Здесь не экзамен. Я не оцениваю вас. Если вы не хотите играть — не играйте. Если хотите быть наблюдателем — будьте». Это снимает страх. А страх — главная причина сопротивления.

Шаг второй — начните с их опыта. Не с теории. Не с модели. С вопроса: «Как вы это делаете сейчас? Что работает в вашем подходе?». Когда человек видит, что его опыт уважают, он перестаёт защищаться. И тогда он открывается новому. Потому что новое больше не угрожает его опыту — оно его дополняет.

Шаг третье — дайте выбор. Не «делай так», а «вот три способа. Какой тебе ближе?». Не «сейчас все будут играть», а «кто хочет попробовать, выходите. Кто не хочет — может наблюдать». Выбор даёт контроль. А контроль снимает сопротивление.

Шаг четвёртый — работайте с реальными ситуациями. Не с абстрактными кейсами. Не с «проблемами из учебника». С тем, что болит у них. Когда человек видит, что тренинг про его реальность, он перестаёт сопротивляться. Потому что ему становится выгодно учиться.

Что делать, если сопротивление не проходит.

Бывает и так: вы делаете всё правильно, а группа не включается. Что тогда?

Я не верю в «продавливание». Если группа не хочет, вы её не заставите. Но вы можете честно спросить: «Что происходит? Почему вы не включаетесь?». Иногда ответ бывает неожиданным. Может, у них была тяжёлая неделя. Может, они не понимают, зачем их сюда прислали. Может, они не верят, что это сработает. И тогда вы можете либо изменить программу под их реальность, либо честно сказать: «Я вижу, что сегодня не тот день. Давайте не будем тратить время. Я расскажу главное, а вы решите, что с этим делать». Это не поражение. Это уважение.

Главное.

Сопротивление — это не враг. Это сигнал. Взрослые сопротивляются не потому, что они ленивые или глупые. Они

защищаются. От страха выглядеть глупо, от неверия, что это сработает, от ощущения, что их опыт обесценивают.

Не боритесь с сопротивлением. Признавайте его. Создавайте безопасность. Начинайте с их опыта. Давайте выбор. Работайте с реальными ситуациями. И если сопротивление не проходит — не продавливайте. Иногда лучший ход — честно спросить, что происходит. И услышать ответ.

В следующей главе мы поговорим о том, как понять, чему учить, прежде чем учить. Потому что сопротивление — это одна сторона. А другая — это точная диагностика. Без неё вы можете провести блестящий тренинг, который не попадёт в цель.

Глава 5. Диагностика потребностей: как понять, чему учить, прежде чем учить.

Самая дорогая ошибка в обучении.

Я много раз видел одну и ту же картину. Компания заказывает тренинг. Тема звучит красиво: «Эффективная коммуникация», «Управление конфликтами», «Стратегическое мышление». Тренер готовит программу. Люди приходят. Отсиживают два дня. Ставят высокие оценки. А через месяц выясняется, что ничего не изменилось.

Почему? Потому что тренинг был не про то. Тема была правильная. Содержание было качественное. Тренер был опытный. Но он учил не тому, что нужно было этой конкретной группе. Он учил тому, что заказали. А заказали не то, что болело.

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.