

2. ФАСИЛИТАЦИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ:

Фасилитация - метод, применяемый в бизнес-тренинге для структурированного и интенсивного сбора мнений участников по определенному локальному вопросу. Фасилитация используется обычно в начале новой темы перед мини-лекцией и позволяет тренеру активизировать всех участников тренинга, включить их мыслительную активность. Также фасилитация позволяет собрать весь спектр мнений участников с тем, чтобы потом тренер сфокусировал внимание группы на тех высказываниях, которые будут являться введением в новую тему.

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ:

Тренер задает вопрос группе. Предлагает каждому подумать над ним в течение 1 минуты, после чего высказаться. При этом тренер задает структуру высказываниям. Высказываться участники группы могут по кругу либо в разнорядной в зависимости от готовности высказать свое мнение. Важно, чтобы высказался каждый участник. При этом тренер следит за тем, чтобы высказывания были краткими и не превращались в монологи. Тренер может прервать участника, если он повторяется. В конце высказывания каждого участника тренер резюмирует сказанное. Выделяя существенное, но не видоизменяя само высказывание. Резюмирование в фасилитации делается с опорой на ключевые слова участников тренинга.

После того, как каждый участник высказался, и тренер отрезюмировал слова каждого, тренер подводит итог, обращая внимание участников группы на те аспекты, которые важны тренеру, чтобы перейти к теоретической части тренинга. При этом в зависимости от полученного материала тренер может обращать внимание как на общую идею, содержащуюся во всех (в большинстве) высказываний участников, так и на многообразие мнений (подчеркивая разницу, если не удалось прийти к общему).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ, ПОЛУЧАЕМЫЕ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФАСИЛИТАЦИИ:

Фасилитация проводится от 10 до 20 минут в зависимости от количества участников и их активности (не более 2х минут на каждого участника группы).

Фасилитация позволяет хорошо активизировать каждого участника, включить его в изучаемый материал, повысить общую групповую активность.

От тренера требуется быть внимательным, доброжелательным и точным в резюмировании, не перебивать сказанного участниками. Не развивать их мысли, а только резюмировать, опираясь на слова самих участников. Тогда фасилитация дает максимальный эффект. Перефразирование и развитие смысла во время резюмирования подавляет участников, показывает, насколько они некомпетентны и далеки от профессионализма тренера. Тренер в такой ситуации сам себя возводит на пьедестал, чем замораживает групповую динамику.

Также тренеру важно следить, чтобы не было споров. В ситуации их возникновения тут же блокировать, говоря, что важно каждое мнение, что мы сейчас не ищем истину, а выслушиваем видение каждого, что также очень ценно. Анализировать, что взять за основу, мы будем несколько позже.

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ ФАСИЛИТАЦИИ:

- ***Представьте, что вы зашли в супермаркет за покупкой. Что побудит вас сделать непредвиденную (незапланированную покупку)?*** – в ходе фасилитации тренер показывает. Что цена – далеко не главный фактор, побуждающий купить или останавливающий клиента
- ***Что делает человека клиентом? В чем разница между просто человеком и клиентом?*** – в ходе фасилитации тренер выводит ключевое качество клиента – наличие потребности, которую можно удовлетворить продаваемым товаром (а не наличие денег в кошельке, как думают многие начинающие sales-менеджеры)
- ***Какие средства вы как руководители используете, чтобы побудить ваших подчиненных выполнять те задачи, которые вы перед ними ставите?*** – тренер в ходе фасилитации собирает и записывает на доске как можно больше средств, которые потом анализирует и классифицирует, показывая, что участники активно используют средства власти и недостаточно пользуются средствами менеджмента при управлении подчиненными.

3. МОДЕРАЦИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ:

Модерация - метод в бизнес-тренинге, позволяющий группе выработать новое понятие с едиными критериями, одинаково понимаемыми и принимаемыми каждым участником тренинга. В ходе тренинга тренер создает вместе с группой единый язык общения. Чтобы снять противоречия между пониманием и принятием ключевых понятий тренер, пользуется модерацией. Модерация позволяет мыслительные процессы, обычно скрытые от внешнего наблюдателя, сделать наглядными и внешне наблюдаемыми. Также модерация позволяет свернутый во времени процесс мышления развернуть и представить в виде последовательности этапов, что очень важно в обучении.

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ:

Модерация имеет некоторое сходство с деловой игрой, заключающееся в том, что участники тренинга делятся на мини-группы (по 3-4 человека). Каждой группе предлагается за

определенной время (10-15 минут) решить поставленную задачу. Результаты решения оформить на карточках.

Итак, Первый этап проведения модерации: группа еще не разделена на мини-группы. Тренер у доски задает проблему. Например, при выработке профиля требований к кандидату на определенную должность (при приеме на работу либо при проведении ассессмент-центра) тренер задает группе вопрос: «какие задачи, на ваш взгляд, должен выполнять...(называет должность)?»

Получив первые 2-3 ответа, тренер переходит ко второму этапу модерации, и говорит инструкцию: «А сейчас, чтобы мы могли собрать все задачи, выполняемые в рамках данной должности, я разделю вас на небольшие группы-команды.». Делит группу на мини-группы. Метод разбивки может быть самым разным. Например, жеребьевка (каждый тянет листочек, на котором указан номер группы), либо тренер просит рассчитаться на 1-2-3 и первые номера составят первую команду, вторые соответственно вторую команду, третьи номера – третью. «теперь участники каждой команды, пожалуйста, сядьте вместе» – тренер указывает местоположение каждой команды. После того, как участники каждой мини-группы собрались вместе, тренер продолжает инструкцию: «Каждой команде я дам карточки.» – дает карточки. «У вас 10 минут на то, чтобы написать на этих карточках все задачи, которые должен выполнять ...(называет выбранную должность). Одна карточка – одна задача. Пожалуйста, чем более подробно вы распишете задачи, тем лучше. Посмотрим, какая команда составит наиболее полный и подробный список.». Далее тренер дает группам необходимое время на самостоятельную работу.

В зависимости от цели модерации это могут быть, как уже говорилось, задачи определенной должности, профессионально-важные качества кандидата, средства, которыми мы можем расположить собеседника и вызвать доверие, средства управления переговорами и т.д. Главное здесь – группа составляет некий перечень/ направленный на достижение одной цели. При чем важно следить за тем, чтобы группа правильно вела оформление: одна идея – одна карточка.

Третий этап модерации – тренер предлагает каждой команде делегировать 1 участника, чтобы тот на доске разместил карточки с написанным материалом. Участник клеит карточки и поясняет. Группа может задавать вопросы. При этом клеятся только те карточки, с которыми согласны все остальные участники тренинга. Затем выходит представитель 2й команды, затем третьей. Повторяющиеся карточки клеятся одна на другую.

Четвертый этап модерации. Тренер структурирует наклеенные карточки, обобщая их в отдельные группы по тому или иному выбранному им самим основанию. При этом тренер поясняет и дает необходимую теорию. В итоге должна получиться определенная структура, которую разработала вся группа под руководством тренера. Эта структура как жесткий постулат используется в дальнейшей работе на тренинге. Например, в случае написания задач к определенной должности, модерация продолжается согласно описанной процедуре. Только участники должны на каждую задачу написать минимум одну способность и один навык, которые позволят кандидату успешно справиться с задачей. Если в ходе модерации мы писали, какие средства общения делают нас убедительными, то затем они могут быть использованы в качестве критериев анализа презентаций. С этими критериями не будет спорить ни один участник группы, т.к. они сами их выработали.

В ходе модерации задача тренера – следить за регламентом и жестко его соблюдать, следить за групповой динамикой. Вялых участников подбадривать, задавать вопросы, хвалить. Наиболее активных и настроенных спорить участников нейтрализовывать. Также задавая вопросы группе и делая их мнение

«одним из», а не истиной в последней инстанции, также тренер следит за тем, чтобы все участники тренинга были включены в процесс. Иначе выпавшие участники быстро заскучают, а потом будут спорить с результатом модерации, т.к. потеряют нить мыслительного процесса.

Поскольку во время модерации участники продуцируют много идей, проводят анализ и работают в основном головой, то после модерации необходима двигательная разминка с хорошим эмоциональным зарядом, иначе групповая динамика может упасть – эффект, что «группа выдохлась».

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ, ПОЛУЧАЕМЫЕ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕРАЦИИ:

Группа вырабатывает понятие, которое все понимают и все принимают. С ним никто не спорит – очень важно. чтобы пройти сквозь групповое сопротивление при прохождении сложных тем, в которых участники неуспешны.

Формируется общий язык, понятный для каждого.

Позволяет легко и непринужденно вводить неоднозначные термины и постулаты, которые потенциально провоцируют спор.

Обычно модерацию применяют для образования ключевых понятий тренинга, к которым потом тренер будет неоднократно возвращаться.

Проведение модерации является мощным якорем, вехой, точкой отсчета.

Модерация затрагивает мыслительные процессы. Если в группе есть активные участники, которые не склонны к анализу, предпочитают действие, то важно во время модерации уделить им больше внимания, пусть именно они ведут записи на карточках и клеят их. Если таких участников большинство, важно проводить модерацию быстро, не углубляться в споры и разногласия. При этом тренер скоростью своей речи и жестами задает быстрый темп, в котором проходит работа.

Во время модерации недопустимо вялое поведение и тихий голос тренер, т.к. он может потерять группу, сделать процессы неуправляемыми. Тренеру важно быть бдительным и максимально включенным в каждого участника, чтобы вовремя почувствовать накопившуюся в группе усталость.

4. МИНИ-ЛЕКЦИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ:

Мини-лекция – это метод повествовательного изложения информации, применяемый тренером как средство подачи нового материала для обучения участников тренинга.

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ:

Особенности мини-лекции:

1. Мини-лекция проводится тренером для готовых к восприятию нового материала участников тренинга. Для создания готовности к восприятию тренер до минилекции проводит либо фасилитацию, либо модерацию, либо ролевые игры. Важно, чтобы каждый участник тренинга во время мини-лекции был в состоянии активного слушания.
2. Длительность минилекции в среднем составляет 10-15 минут и не должна превышать 20 минут. За это время тренер должен дать всю необходимую информацию по выбранной им теме.
3. Тренер во время мини-лекции использует наглядные средства, иллюстрирующие представляемый материал: выписывает на доску ключевые фразы, делает рисунки, которые служат маркерами для запоминания, использует метафоры. В качестве метафор могут быть использованы притчи, анекдоты, поговорки, примеры из бизнес-практики.
4. Особыми выразительными средствами являются интонация, мимика, жесты и позы самого тренера. Желательно, чтобы в ходе мини-лекции тренер, как актер сыграл сценку, демонстрирующую конкретные примеры, которые являются иллюстрацией теоретической информации.
5. Во время всей мини-лекции тренер остается бдительным и максимально включенным как в группу в целом, так и в каждого участника в отдельности. Тренер не просто подает материал, а наблюдает за тем, как подаваемый им материал воспринимается каждым участником тренинга. Тренер старается удерживать внимание каждого участника тренинга на новой информации и не позволять вниманию флуктуировать или уходить с предмета лекции. Такое состояние включенности называется "здесь и сейчас". Тренер сам находится в таком состоянии во время мини-лекции, и, пользуясь выразительными средствами риторики, побуждает участников тренинга находиться в состоянии "здесь и сейчас".

НЕКОТОРЫЕ ПРИЕМЫ РИТОРИКИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В ХОДЕ ИЗЛОЖЕНИЯ МИНИЛЕКЦИИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ПОВЫСИТЬ ВНИМАНИЕ СЛУШАЮЩИХ К ИЗЛАГАЕМОМУ МАТЕРИАЛУ:

- Вопросы. Тренер задает вопрос группе, выдерживает небольшую паузу. После чего сам на него отвечает. Если ответит кто-либо из слушающих, то это еще лучше и показывает, что уровень активности в группе высок. **«Как нам обратиться к посетителю в торговом зале, чтобы при этом мы не были навязчивыми?»**
- Примеры из практики слушающих, вскрывающие определенную проблему. Проблема связана с незнанием технологии, которую тренер собирается рассказать в мини-лекции. **«Итак. Перед вами конфликтный клиент. Он кричит на вас. Требуется позвать начальника. К тому же вы начинаете чувствовать, что он вас бесит. При этом вам надо сохранять правила сервисного поведения и**

обслужить его вежливо. Случались с вами такие ситуации?» (тема нейтрализация негативных эмоций)

- **Интрига.** Тренер начинает рассказывать ситуацию, ставит задачу перед слушающими. А решение задачи обещает раскрыть через 10 минут. Получаемый эффект незаконченного действия (тренер начал рассказ, но не закончил его) побуждает слушающих задуматься и самим искать ответ. Побуждает их слушать лекцию, содержание которой должно принести им ответ. **«Успокоить конфликтного клиента несложно, если знать технологию работы с конфликтами и с негативными эмоциями. Но об этом чуть позже»**

- **Персональное обращение к слушающим по имени.** Внимание слушающего максимально, если он слышит собственное имя. **«Наверняка, Ирина, в вашем опыте работы с клиентами встречались подобные ситуации, да?»**

- **Доведение мысли до абсурда.** Позволяет снять напряжение, дает слушающим возможность свободно высказывать свои мнения, даже если они резко отличаются от подаваемого материала. **«А действительно, зачем нам выяснять потребность клиента? Может, ну ее. Эту потребность? Давайте не будем о ней думать. Давайте товар впаривать. Чем это плохо? Кто сказал. Что так нельзя. Ведь чем активнее продавец. Тем больше шансов продать товар. может потребность и не важна. Если ее нет – мы ее сформируем, убедим клиента, что товар ему нужен!!!»**

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ, ПОЛУЧАЕМЫЕ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МИНИЛЕКЦИИ:

Результат №1 – это информирование. Мини-лекция служит для теоретической подачи новой информации. Нового материала. Который затем будет отрабатываться в практических упражнениях. Основной результат мини-лекции – слушающие получают новую информацию. Чаще всего это технология работы. алгоритм определенной техники с описанием пользы от применения данной техники..

Результат №2 – смена установки. В ходе мини-лекции формируется позитивная установка на то, что все сказанное тренером действительно соответствует реальности. Например. если до мини-лекции участники считали. Что главное – сильные аргументы продавца и показ полезных свойств товара, то после мини-лекции «Техника вопросов» участники сменили свое отношение и поняли, что задавая вопросы, мы быстрее добиваемся согласия между продавцом и клиентом, чем в ситуации. когда продавец активно аргументирует и расхваливает товар, а клиент пассивно слушает.

Результат №3 – мотивирование слушающих. Материал подается в ходе мини-лекции таким образом, что слушающим хочется воспользоваться получаемой информацией. Хочется использовать на практике то, что они только что прослушали. Участники готовы к следующему этапу – практическим упражнениям, которые следуют за мини-лекцией и направлены на отработку практических навыков.

АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ МИНИ-ЛЕКЦИИ:

1. При подготовке к мини-лекции особое внимание следует уделить **началу**, первой фразе, чтобы вызвать у слушателей положительную реакцию и неподдельный интерес, или нейтрализовать, смягчить негативные намерения участников. Для этого используют вышеперечисленные приемы риторики. Хорошо начинать с притчи, яркого примера. Привожу пример:

Мини-лекция о том, что важно выяснять потребности клиента прежде, чем осуществлять продажи. Один и тот же товар может быть бесполезен и даже вреден для одного клиента и остро необходим для другого. Начинается с примера. «Я хочу вам рассказать один случай, который произошел в немецкой компании по производству и продаже мебели. Компания получила заказ от одного очень престижного ресторана на проектирование и изготовление стульев. Стулья должны были отличаться по дизайну и воплощать в себе фирменный стиль ресторана. Это должно было быть нечто особенное. Спроектировать модель стула поручили одному творческому и подающему надежды молодому специалисту. Он создал стул. Который был очень необычен по дизайну и сразу приковывал к себе внимание. Модель пустили в производства. Изготовили в кратчайшие сроки всю партию. И тут выясняется. Что на стульях невозможно сидеть. Они были такой формы. Что больше 20 минут человек не мог на них высидеть – неудобно, тело устает. Что делать? Есть стулья. На которых невозможно сидеть. Они не отвечают своему основному функциональному назначению! Молодого специалиста уволили, заказчику выплатили неустойку. Партию решили продать по себестоимости. Чтобы хоть какие-то деньги выручить с этого дела. Нашли покупателя – сеть летних кафе, продали... через 2 недели новый заказчик прибегает и просит – дайте еще таких же стульев. Только партия в 10 раз больше. что произошло? Почему стулья стали пользоваться спросом? Потому что они в точности соответствовали основной потребности нового заказчика – получению прибыли. Основной показатель летних кафе – это пропускная способность. Чем больше посетителей они обслужат – тем больше выручка. Эти наши стулья создавали в кафе высокую скорость пропускания клиентов – клиенты. Выпив чашечку кофе или кружку пива, не задерживались. Как обычно. А освобождали места для следующих посетителей. В итоге новая модель стула была запатентована и цена на них. Сами понимаете. Резко возросла. Компания по производству мебели получила с этого большую прибыль. Нет плохого товара, есть товар, применяемый не по назначению.»

2. В мини-лекции должен быть **стержень** – та основная мысль, которую вы хотите передать участникам тренинга. если это алгоритм какого-либо навыка, то стержень – это сам алгоритм. Выпишите на отдельный лист при подготовке все понятия (термины), которые вы собираетесь использовать в лекции. Каждый термин должен быть объяснен простыми словами.

3. Все те **выводы**, утверждения и законы, о которых вы сообщаете участникам тренинга **должны быть проиллюстрированы конкретными примерами** из жизни, лучше из сферы деятельности слушателей. Подберите их заранее во время подготовки к лекции. Ваши выводы и утверждения скорее будут восприняты слушателями, если вы, приводя примеры, используете принцип аналогии.

Например: *«В настоящее время большинство компаний используют ресурс управления только на 10%, а 90% ресурсов управления остаются невостребованными. Как, например, если бы вы сели в гоночный автомобиль и ехали бы на нем со скоростью 60 км/час. Несмотря на то, что автомобиль высокоскоростной. При такой скорости вас смог бы обогнать и запорожец. Изучение законов менеджмента и использование»*

4. Структура лекции – это пункты, о которых вы рассказываете. К каждому пункту важно придумать **слоган**. Желательно к нему добавить и **зрительный символ**. Это вы будете писать/чертить/рисовать на доске во время чтения лекции. Наглядность и использование не только слухового. Но и зрительного поля во время мини-лекции – залог хорошего усвоения нового материала участниками тренинга. У мини-лекции должна быть простая структура по принципу во-первых, во-вторых, в третьих и т.д. Запутанное изложение ведет к спорам в тренинге, к дискуссиям о понятиях, что существенно тормозит процесс обучения.

5. Следует подумать, как **завершить** лекцию. Обычно это слова-мостик, побуждающие участников тренинга перейти к следующей процедуре – модерации, тесту, деловой игре или к ролевым играм. Фраза должна вызывать у участников желание проявить активность. Например:

«А сейчас мы с Вами посмотрим, как каждый из вас относится к тому товару. Который он сам продает. Мы проведем небольшой тест. И вы узнаете о себе, считаете ли вы какой-либо товар бесполезным и лишним из ассортимента продаваемого вами товара».

5. ЧТО ДАЕТ РИТОРИКА

В ПОМОЩЬ ТРЕНЕРУ:

Внимание: Прежде, чем воспользоваться советами риторики при подготовке и проведении тренинга, протестируйте себя. Результаты теста помогут вам определить свой стиль тренера. Выбирайте методы и приемы выступления в соответствии с вашим стилем.

5.1.ТЕСТ «ЧЕЛОВЕК НА ТРИБУНЕ»

Инструкция: Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

№	вопрос	Ответ
1.	Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?	
2.	Чувствуете ли себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?	

3.	Волнуетесь ли перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны «преодолевать» себя?	
4.	Всегда ли одинаково начинаете выступление?	
5.	Приходите ли задолго до начала выступления?	
6.	Нужны ли Вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно Вас слушать?	
7.	Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?	
8.	Любите ли вы во время выступления двигаться?	
9.	Отвечаете ли на записки с вопросами по ходу их поступления, не группируя их?	
10.	Успеваете ли во время выступления пошутить?	

Тест основан на учете важнейших для оратора качеств: стиль общения, тип нервной системы, подвижность эмоций.

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. 2 основных способа: авторитарный и демократический.

«Авторитарный выступающий» – подчиняет аудиторию себе. Не допускает вольностей в поведении и речи

Совет: предварительно проработайте тему выступления так, чтобы предвидеть все, что относится к композиции, содержанию и языку. Составьте подробный предварительный конспект выступления, даже если не собираетесь говорить «по бумажке».

«Демократический выступающий» – в известной мере сам подчиняется аудитории. Располагает более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи. Ориентируется на реакцию аудитории, имеет гибкую личностную манеру общения.

Совет: постарайтесь быть в форме, прежде чем выйти на трибуну, максимально контролируйте свою мимику, жестикуляцию, поведение, чтобы выработать специфическую манеру общения с аудиторией.

Ключ:

- если положительные ответы на все 10 вопросов – вы владеете индивидуальным стилем.
- 1,4,5,6,7,9 – «Да» и 2, 3,8,10 – «Нет» – авторитарный тип.

- 1,4,5,6,7,9 – «Нет» и 2, 3,8,10 – «Да» – демократический тип.
- 2,3,5 – «Нет» – сильный тип нервной системы
- 1,4,6,10 – «Нет» - подвижность эмоций.

5.2. ПЛАН ВЫСТУПЛЕНИЯ

Сначала оратор составляет план выступления

Как составлять план выступления :

- Сначала составьте **предварительный план выступления** – это перечисление вопросов, которые будут освещаться в речи.
- Затем после изучения всей собранной информации и литературы составьте **рабочий план**. В рабочий план вносятся формулировки отдельных положений, указываются примеры. Перечисляются факты, приводятся цифры, которые будут использоваться в речи. Рабочий план позволяет судить о структуре выступления.
- На основе рабочего плана рекомендуется составить **основной план** – он предназначен для слушателей, чтобы облегчить им процесс восприятия речи.

5.3. КОМПОЗИЦИЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ: Композиция речи – это построение выступления, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему выступлению как единому целому

После составления плана оратор приступает к оформлению композиции речи.

8 форм композиции речи:

1. Вступление. Его цель – подготовить слушателей к восприятию данной темы. Во вступлении может быть использована цитата, вопросы к аудитории. Первые слова должны «зацепить» внимание аудитории.

- **Обращение** – устанавливается первичный контакт с аудиторией, привлекается внимание

- **Называние темы** – подчеркивается актуальность темы, ее значение для данной аудитории,
- **Повествование** – формулируется цель выступления, кратко излагается история вопроса

2. Главная часть. В ней излагается основной материал, последовательно разъясняются выдвинутые положения, доказываются их правильность, слушатели подводятся к необходимым выводам. Главное правило здесь – соблюдение логической последовательности и стройности изложения материала.

- **Описание** – описывается принцип действия, описывается структура сообщения. Описание должно быть точным и вызывающим непротиворечивый целостный образ того, о чем идет речь. Это достигается описанием общего и конкретизацией отдельных деталей.

- **Доказательство** – ваши мысли, предложения нуждаются в доказательстве, т.к. слушающие могут иметь другую точку зрения. Доказать можно приведением фактов, статистики, прецедента аналогичного с вашим действием с описанием положительного результата. Доказывать можно, ссылаясь на авторитеты, а также апеллируя к опыту и чувствам слушателей, показывая выгоду.

- **Опровержение** – метод от обратного. Если Ваша мысль неожиданна и не совпадает с ожиданиями присутствующих, подготовьтесь и найдите примеры, когда использовался метод. Противоположный вашему предложению, и был получен отрицательный результат. Опровержение – это доказательство от обратного.

- **Воззвание** – обращение к чувствам, ценностям слушателей. Эмоционально заряженная часть выступления. Может быть использован гротеск, яркий образ, социально значимые символы. Формулируется в императиве.

3. Заключение. Убедительное и яркое заключение запоминается слушателям, оставляет хорошее впечатление о речи. Неудачное заключение губит все выступление.

5.4. МЕТОДЫ ИЗЛОЖЕНИЯ МАТЕРИАЛА

ИНДУКТИВНЫЙ МЕТОД – изложение материала от частного к общему. Выступающий начинает речь с частного случая, а затем подводит слушателей к обобщениям и выводам.

ДЕДУКТИВНЫЙ МЕТОД – изложение материала от общего к частному. Оратор в начале речи выдвигает какие-то положения, а потом разъясняет их смысл на конкретных примерах, актах.

МЕТОД АНАЛОГИИ – сопоставление различных явлений, событий. Фактов. Обычно параллель проводится с тем, что хорошо известно слушателям. Это способствует лучшему пониманию излагаемого материала, помогает восприятию основных идей, усиливает эмоциональное воздействие на аудиторию.

КОНЦЕНТРИЧЕСКИЙ МЕТОД – расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой выступающим. (это может быть основная потребность либо цель клиента). Выступающий переходит от общего рассмотрения центрального вопроса к более конкретному и углубленному его анализу.

СТУПЕНЧАТЫЙ МЕТОД – последовательное изложение одного вопроса за другим. Рассмотрев какую либо проблему или тему выступающий уже больше к ней не возвращается.

ИСТОРИЧЕСКИЙ МЕТОД – изложение материала в хронологической последовательности – описание и анализ изменений, которые произошли в том или ином лице, предмете с течением времени.

Примечание: использование различных методов изложения материала в одном и том же выступлении позволяет сделать структуру главной части речи более оригинальной, нестандартной.

5.5. ОРАТОРСКИЕ ПРИЕМЫ

Логические доводы должны быть обращены к разуму слушателей, психологические – к чувствам.

ПРИНЦИП УСИЛЕНИЯ – значимость. Вес, убедительность аргументов постепенно нарастают, самые сильные доказательства используются в конце рассуждения.

ПРИНЦИП ИНТРИГИ – для того, чтобы заинтересовать, заинтриговать слушателей, предмет речи сразу не называется.

ВОПРОСНО-ОТВЕТНЫЙ ПРИЕМ – оратор вслух раздумывает над поставленной проблемой Он ставит перед аудиторией вопросы и сам на них отвечает. Выдвигает возможные сомнения, возражения, выясняет их и приходит к определенным выводам. Это очень сильный прием, заставляющий слушателей вникнуть в суть излагаемого вопроса.

ПРИМЕРЫ ИЗ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, ПОСЛОВИЦЫ, ПОГОВОРКИ, АНЕКДОТЫ – оживляют выступление, делают его ярким и образным.

5.6. ДЕМОНСТРАЦИЯ

Участников тренинга интересуют только те знания, которые соотносятся с целью и сферой его деятельности и интересов. Его, несомненно обрадуют дополнительные знания и яркие примеры, однако, когда тренер сообщает слишком много информации, у участников тренинга может возникнуть переутомление и пресыщение. И они вообще перестанут воспринимать что-бы то ни было. Примеры на отвлеченные темы и знания. Которые участники не может соотнести с собой и своей деятельностью, как правило вызывают раздражение, что существенно снижает эффективность тренинга. также могут возникнуть споры. Что ведет к потере времени.

ПРИЧИНЫ СОМНЕНИЙ УЧАСТНИКОВ И ОТКАЗА ОТ УЧАСТИЯ В УПРАЖНЕНИЯХ, ПОТЕРЯ ВНИМАНИЯ И ИНТЕРЕСА.

1. То, что участнику тренинга не нужно или то, что не соответствует его ожиданиям, интересует его лишь постольку-поскольку, **малоинтересную либо непонятную информацию он пропускает мимо ушей.**
2. **Тренинг ограничен во времени.** Если тренер потратит понапрасну время на ненужные объяснения, он не сможет более подробно остановиться на действительно интересующих учащегося вопросах.
3. Ни один человек не хочет тратить деньги на то, что ему не нужно. Если тренер обратит внимание участника на то, что тот считает излишним и ненужным, **у участника сложится мнение о том, что он пришел не на тот тренинг и заплатил за то, что ему не нужно.**
4. Каждый участник, придя на тренинг, принес с собой систему ожиданий. Ожидания могут быть как осознаваемые (участник точно знает, на какие вопросы он хочет получить ответ), так и неосознаваемые (участник хочет получить определенные ощущения удовлетворенности от тренинга). Тренеру, чтобы быть эффективным, следует познакомиться с ожиданиями участников, чтобы, оттолкнувшись от них как от трамплина, **построить свой тренинг с учетом этих ожиданий.**
5. Учащийся часто (и не без оснований) воспринимает сложные и многоступенчатые объяснения в выполнении определенных техник и приемов как **опасность возникновения дополнительных сложностей при их использовании.**

6. Участник считает, что **большое количество приемов и техник усложняет работу**. Поэтому не старайтесь обучить своих участников тренинга множеству приемов, лучше более подробно отработайте 2-3 приема. Тогда вы реально сможете повысить их эффективность.

7. Участник не может поддержать разговор с тренером, когда речь идет о вещах, ему неизвестных и ненужных (не совпадающих с его потребностями и ожиданиями). **Убеждаясь в своей неосведомленности, он раздражается**.

8. Говоря о свойствах и характеристиках продукта, тренер может легко запутать слушателей своими аргументами. При этом тренер **недостаточно акцентирует внимание слушателей на действительно важных для них вопросах**.

Следует помнить, что проведение тренинга является не стандартным мероприятием, а действием, разработанным по индивидуальному плану с учетом индивидуальных потребностей и запросов клиента.

Это означает, что тренер должен предварительно собрать как можно больше сведений о клиенте.

5.7. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРОДУКТА

Определение: представление продукта – это показ участникам тренинга принципа работы того или иного приема или техники с объяснением того, какую пользу это дает тому, кто применяет данный прием. Демонстрация продукта используется в мини-лекции.

Переходя к этому этапу представления продукта, следует соблюдать определенные правила, действенность которых подтверждена практикой:

- Когда вы демонстрируете продукт (технику, прием), следите за тем, чтобы всем присутствующим **хорошо был виден экран монитора** или доска. На которой вы делаете записи. Не загораживайте их рукой.

- При объяснении схем и текста **указывайте на изображение того, что именно вы сейчас объясняете**. Это позволит слушателям следить за логикой Вашего повествования. Встаньте так, чтобы Вам было удобно это делать.

- **70 % времени смотрите на слушающих** и только 30% - на доску (экран). Вы должны хорошо ориентироваться в тех схемах и записях. Которыми вы иллюстрируете ваши слова и буквально указывать на них «не глядя».
- Если в тренинге подключается Ваш помощник (ко-тренер) – ненавязчиво руководите его действиями и тем самым делаете тренинг единым, цельным. Споры и пререкания во время тренинга недопустимы.
- **Демонстрируйте только то, на что способны вы и ваши знания. умения.** Многие тщательно подготовленные демонстрации того, как работает та или иная техника, заканчивались неудовлетворительным результатом только потому, что тренер позволял себя уговорить на демонстрацию супердостижений. В итоге клиент забывает о положительных качествах получаемых знаний и придает непомерно большое значение тем действиям и функциям техники (либо умениям тренера), которые оказались неудачно представлены.
- Будьте понятны – **говорите на языке клиента.** При употреблении терминов и специальных слов объясняйте их смысл, если клиент может быть с ними не знаком.

5.8. ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

- К каждой следующей теме тренинга следует переходить только в том случае, если все до сего момента показанное и рассказанное присутствующим понятно. Чтобы выяснить это, нужно задавать контрольные вопросы.
- Внимательно **наблюдайте за реакцией участников** – если они не проявляют внимания к вашим словам, сидят с отсутствующим взглядом либо отвлекаются на посторонние разговоры – с информационного изложения Вам следует переключиться на эмоциональное.
- **Оживить внимание слушающих** вы можете:
 - обратившись к ним по имени во время тренинга,
 - указав на значимость подаваемой сейчас информации,
 - меняя интонацию и громкость Вашей речи,
 - используя смысловые паузы,
 - приводя в качестве примеров случаи из жизни,
 - сравнивая подаваемую вами информацию с яркими конкретными образами, с поговорками.

- Уместны также анекдоты.

Все это делает Вашу презентацию эмоционально заряженной, запоминающейся.

Невнимательность участников во время мини-лекции, демонстрации и сниженный интерес к происходящему могут объясняться следующими причинами:

- Ваши объяснения не слишком понятны. Возможно вы используете слишком много специальных терминов.

- Присутствующие скучают, поскольку Ваш рассказ не воодушевляет и не заинтриговывает их.

- Вы обращаетесь во время рассказа к тем людям, компетентность и должность которых не соответствует его содержанию. Говоря о стоимости продукта, поддерживайте зрительный контакт с ответственным за бюджет; объясняя особенности рекламной акции, смотрите на персонал, отвечающий за реализацию и исполнение рекламных действий в компании клиента.

- Вы предлагаете неподходящее решение проблемы или те знания, которые непригодны для удовлетворения потребностей и решения проблем клиента. Если этот факт обнаружится во время тренинга, Вам следует переключиться на те аспекты, которые приемлемы и сделать акцент на возможности, которые отвечают выявленным запросам и потребностям слушателей.

- Чрезвычайно **важное значение имеют ответы на вопросы присутствующих**. С самого начала тренинга нужно указать на то, что присутствующие могут задать любой интересующий их вопрос сразу как он возник. Не надо предлагать участникам накапливать вопросы и задавать их в конце тренинга – иначе вы рискуете сделать ваш материал отвлеченным от потребностей слушателей.

- **Помните, что клиент лучше запоминает эмоционально окрашенный материал.**

6. ТЕМАТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ:

Тематические упражнения – это определенным образом организованная активность участников тренинга, направленная на поэлементную отработку новых навыков.

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ:

Тематические упражнения обычно используются тренером сразу после мини-лекции, в которой тренер объясняет структуру той или иной техники. Чтобы сформировать новый навык, тренер дает алгоритм поведенческой техники (либо техники переговорного процесса), на которую участники в ходе тренинга должны сформировать навык ее применения. Чтобы это произошло, сложная техника раскладывается на более простые составляющие элементы. Для отработки каждого элемента техники тренер подбирает специальные упражнения – это и есть тематические упражнения.

Тематические упражнения могут проводиться как в общем кругу, так и в мини-группах по 2-4 человека. Если это общий круг, то тренер дает инструкцию тематического упражнения. После этого группа приступает к выполнению задания. Как правило, очередность выполнения задания задается в случайном порядке с помощью мяча, который участники перебрасывают друг другу от одного участника, сделавшего задание, к другому. Тот с мячом получает право выполнить задание. Остальные участники в этот момент являются наблюдателями, которые следят за правильностью выполнения задания. Тренер может обращаться к ним с вопросом «Все ли правильно сделано?», чтобы побудить их быть внимательными. Тренер может сам участвовать на равных в выполнении задания. Это помогает ему установить лучший контакт с аудиторией и собственным примером показать правильность выполнения задания.

Если упражнение делается в мини-группах, то тренер не участвует в выполнении задания. А следит за регламентом. Он сообщает, сколько времени в распоряжении каждой группы, чтобы потренироваться в отработке элемента навыка, после чего предоставляет мини-группам работать. За 1-2 минуты до окончания времени тренер сообщает участникам, что осталось 1-2 минуты. Это помогает участникам уложиться в регламент. Будет лучше, если на протяжении упражнения тренер будет осуществлять контроль правильности выполнения задания. Для этого тренер подходит то к одной группе, то к другой, и внимательно слушает и наблюдает за происходящим. Он может подбодрить участников, что они на правильном пути. Либо задать вопросы, отвечая на которые участники смогут лучше разобраться в задании и скорректировать свою работу. В отдельных случаях тренер может подсказать участникам. Задать эталон работы, но советами не следует злоупотреблять. Задача тренера – побудить участников выполнять упражнение самостоятельно, а не думать и решать за них. Когда время на выполнение задания в мини-группах закончилось. Тренер просит всех снова объединиться в один круг и поделиться впечатлениями от выполненной работы. так тренер осуществляет контроль за результатом и степенью усвояемости материала. Каждой группе дается 1-3 минуты, чтобы представить результаты либо ответить на вопросы тренера. Вопросы тренер задает в сфере «Что было легко. Что сложно? Какие наблюдения вы сделали? Продемонстрируйте, что у вас получилось и т.л. в зависимости от содержания упражнения».

Важно, что в каждом тематическом упражнении есть:

- Инструкция, в которой тренер объясняет задачу и процедуру упражнения.
- Самостоятельная работа каждого участника тренинга
- Наблюдение каждого участника за действиями других участников. что позволяет провести обмен мнениями и результатами и быстрее усвоить как исправлять ошибки и как точно выполнять задание.
- Контроль за результатом, который осуществляют также сами участники под руководством тренера.

- В конце упражнения тренер резюмирует то, что происходило в группе, еще раз говорит. Где и как это востребовано в реальной практической деятельности участников.
- Тренер сам объявляет, когда следует закончить выполнение упражнения.
- Тренер сам назначает. Кто первым будет выполнять упражнение либо представлять результаты. При этом передачу хода лучше доверить группе, задав его по определенной процедуре. Например, с помощью перебрасывания мяча.

АЛГОРИТМ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕМАТИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ В ТРЕНИНГЕ:

Тренеру важно уметь легко раскладывать сложные комплексные техники на отдельные элементы и к каждому элементу придумывать тематическое упражнение.

Секрет заключается в том, что любой сложный навык в тренинге усваивается через трехступенчатую модель отработки навыка.

Сначала тренер рассказывает о технике в целом. Демонстрируя примеры, показывая пользу от использования техники. Зарисовывает на доске структуру техники.

Затем первая ступень – тематическое упражнение на отработку одного простого элемента. Например, для отработки навыка использования техники вопросов первая ступень – это упражнение на различение типа вопросов. Пример приводится ниже.

Вторая ступень – тематическое упражнение на отработку комплекса. Состоящего из нескольких простейших элементов. Например, для отработки техники вопросов вторая ступень будет упражнение на написание серии вопросов по схеме сначала открытые, затем альтернативные и в конце закрытые для выяснения потребности клиента. Это все еще не комплексный навык, т.к. у участников есть возможность обсудить и подумать о вопросах. Есть время и возможность исправить ошибку

После этого третья ступень – это моделирование ситуации, в которой участники должны использовать целостную технику без разбиения на элементы. Если тематические упражнения позволяют отработать 1 и 2 ступени, то для третьей ступени необходима либо ролевая, либо деловая игра. Для отработки комплексного навыка применения техники вопросов на третьей ступени тренер использует ролевую игру, в которой менеджеру ставится задача выяснить потребности клиента/ либо управлять переговорами с помощью техники вопросов и продать товар, а клиенту ставится задача принять решение, стоит ему покупать данный товар или нет, соответствует ли он его потребностям.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ, ПОЛУЧАЕМЫЕ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕМАТИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ:

- Тематические упражнения позволяют отработать отдельные элементы действий которые входят как составляющая в более сложные комплексные навыки. Согласно трехступенчатой модели отработки навыка тематические упражнения используются на первой и второй ступенях. На первой ступени тематическое упражнение может быть заменено разминкой, которая направлена на тренировку определенного элемента в технике. На второй ступени тематическое упражнение незаменимо.

- В ходе выполнения тематического упражнения участники проявляют свою активность и это повышает энергетичность тренинга.

- За счет тематических упражнений время воспринимается участниками тренинга, как проходящее очень быстро.

· Тематические упражнения повышают интерес к процессу тренинга, создают позитивную конструктивную рабочую атмосферу.

ПРИМЕРЫ ТЕМАТИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ:

Пример №1. Тематическое упражнение в общем круге.

Необходимо сформировать навык использования техники вопросов. Тренер сначала объясняет в мини-лекции классификацию вопросов «Открытые, закрытые, альтернативные». Чтобы участники тренинга усвоили принцип классификации вопросов и могли быстро различать вопросы, тренер использует следующее тематическое упражнение. Все участники тренинга, включая тренера, сидят в кругу. Тренер держит мяч в своих руках и говорит следующую инструкцию: «наша задача – научиться различать открытые, закрытые и альтернативные вопросы. Для этого мы будем задавать друг другу любые вопросы на самые разные темы. Это могут быть вопросы о погоде, хобби, об успехах на работе, вопросы на разные откровенные темы и пр. Никто из вас не будет отвечать ни на один вопрос. Процедура следующая: тот, кто держит в руках этот мяч (тренер поднимает вверх руку с мячом и показывает группе) задает вопрос любому из присутствующих и кидает ему мяч. Тот, кто ловит мяч, на вопрос не отвечает, а определяет. Какого типа вопрос ему был задан и называет «открытый/закрытый/альтернативный». После этого сам задает вопрос любому из присутствующих и кидает ему мяч и т.д. каждый раз тот из вас. Кто ловит мяч, определяет тип вопроса». Данное тематическое упражнение позволяет отработать способность различать тип вопросов. Еще нет отработки комплексного навыка применения техники вопросов для выяснения потребности клиента.

Пример №2. Тематическое упражнение в мини-группах.

Необходимо сформировать навык рассказывать о товаре на языке пользы. В ходе мини-лекции тренер объясняет что такое язык пользы, зачем он нужен продавцу и какова его структура. После чего тренер переходит к тематическому упражнению. Он делит группу участников на мини-группы по 2-4 человека в зависимости от общего количества и дает инструкцию. «пусть представитель каждой команды возьмет любой предмет с этой полки, который бы вам было интересно представить остальным участникам на языке пользы». Участники подходят к полке, выбирают предметы. «теперь ваша задача на бланке. В котором есть 2 столбца – признак товара и польза – написать 5 признаков данного предмета. Подумайте. Какую выгоду можно извлечь из каждого признака. Если пользоваться этим товаром. Запишите к каждому признаку не менее 1 пользы. Чем больше пользы из каждого признака вы найдете, тем лучше. Все. На выполнение задания вам дается 10 минут». Участники приступают к выполнению задания. Рассматривая. Обсуждая предмет в мини-группах и записывая все, что они нашли в специальный бланк. Бланк помогает участникам не отклоняться от инструкции. Тренер подходит поочередно к каждой группе и смотрит. Что они написали, как движется их работа. он может стимулировать активность более вялых групп. Говоря «А вон в соседней группе на 3 пользы больше записали. А вы сможете их обогнать?» Когда 10 минут прошли, тренер предлагает всем объединиться в общий круг и

представить результаты упражнений. Каждая группа может по очереди зачитывать все, что они написали. При этом остальные участники контролируют, насколько соблюдалась структура языка пользы. Можно сделать общее обсуждение более интересным. Тогда тренер берет мяч, дает его 1й группе и предлагает войти в роль продавцов и выбрать себе клиента – любую группу и предложить им купить у них предмет, рассказав о его свойствах и пользе, которую можно извлечь из этих свойств. Тогда так группа. Которой как клиенту предлагают товар, внимательно не перебивая слушает. Не перебивает, и сообщает в конце насколько убедительной была мини-презентация на языке пользы. Хочется ли им воспользоваться предлагаемым предметом-товаром. Все остальные группы выступают как наблюдатели, в задачу которых входит следить за правильностью использования структуры языка пользы. Они говорят свои наблюдения. Затем право представить свой товар предоставляется другой команде и вся процедура повторяется. Это тематическое упражнение позволяет усвоить правильное формулирование фраз на языке пользы с безошибочным использованием структуры. Пока нет отработки комплексного навыка ведения беседы на языке пользы с опорой на потребности собеседника.

Эту книгу целиком Вы можете купить на нашем сайте по
ссылке:

www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/knigi