

ЧТО СЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТАМИ ТРЕНИНГА? Попытка полемизировать с воображаемым оценщиком обучающих программ.

*Игорь Овчинников,
Тренинг-центр «Голубка», г. Москва*

Оценщик: Уважаемый г-н Тренер, а Вам никогда не хотелось, «не мудрствуя лукаво», оценивать свои тренинги просто и однозначно, каждый раз четко и недвусмысленно отвечая себе на вопрос «Хороший тренинг я провел или плохой?»? Почему бы нам не назвать вещи своими именами и не согласиться с той простой и очевидной истиной, что результатом любого тренинга, да и обучения в широком смысле, является изменение поведения людей, т.е. реализованная способность по-новому решать задачи?

Тренер: Уважаемый Оценщик, мне в полной мере понятно Ваше стремление внести гармонию, упорядоченность и простоту в сложную, хаотичную и порой весьма запутанную "картину тренингового мира". Мне самому часто не хватает однозначности и четких критериев в определении собственной эффективности и успешности. Однако стоит мне только согласиться на предлагаемую Вами простоту, как тут же у меня начинают возникать вопросы и сомнения в корректности подобного подхода.

Оценщик: В чем же, на Ваш взгляд, состоит несовершенство формулы «Обучение есть изменение поведения через изменение отношения»?

Тренер: Как и с большинством моделей, схем и формул, проблема, на мой взгляд, во многом сводится не к самой формуле, а, скорее, к практике ее трактовки и применения. Тренинг сам по себе является настолько многогранной формой, что «упрощенный» подход к его оценке в большинстве случаев не поспевает за тем бесконечным количеством факторов, на первый взгляд, второстепенных, которые необходимо учитывать. По своему собственному опыту могу свидетельствовать, что «побочный продукт», например, на уровне сплочения тренинговой группы, формирования на ее основе работоспособной высокопродуктивной команды, в отдельных случаях равен или превосходит по уровню и качеству изначально запроктированный узкий результат в рамках обозначенной «основной» темы тренинга (будь то тренинг для тренеров, тренинг по организационному развитию, менеджменту или личностному росту). Со стороны тренера (да и любого стороннего оценщика) игнорировать спонтанное появление такого рода ресурса было бы в высшей степени недальновидно. Впрочем, раз уж тренинг представляет собой групповую форму обучения, такого рода побочные эффекты еще можно сравнительно легко спрогнозировать и запланировать и, следовательно, оценить.

А как быть с парадоксальными, на первый взгляд, ситуациями, в которых мне пришлось бывать как участнику? На заре своей тренерской карьеры мне довелось присутствовать на тренинге личной эффективности «американского разлива», главным и основным результатом которого для меня стала убежденность в том, что я как тренер никогда и ни при каких условиях не буду использовать в своей работе ничего из того, что я увидел и участником чего был. При этом даже сегодня, спустя многие годы, я убежден, что тот самый «конвейерный» тренинг личностного роста был весьма полезен и даже необходим для меня именно как для будущего профессионала. Нужно ли объяснять, что для большинства из более чем 200 остальных участников тот же самый тренинг (по их мнению) был полезен по совершенно иным причинам? Вообще, фундаментальная проблема с оценкой тренингов, в

моем понимании, сводится к тому, чтобы искать и уметь находить результаты обучения далеко не всегда там, где они должны быть и где их ищут «по определению».

Оценщик: Но нельзя же, в конце концов, в определении результатов и оценке общей эффективности тренинга ориентироваться на мнение меньшинства группы! Это противоречит уже всякой логике. Заказчик (если он есть) тоже вряд ли останется доволен результатами такой работы.

Тренер: Ну вот, наша с Вами дискуссия скатывается на наезженные рельсы спора о том, перед кем ответственен тренер за результаты своей работы: перед участниками, заказчиком или самим собой? Что ж, и здесь я не уверен в том, что мнение большинства группы (равно как и меньшинства, и заказчика и, да простят меня Ваши коллеги, даже профессионального оценщика) будет для нас адекватным мериллом достигнутого результата. К нашему общему сожалению, большинство в тренинговой группе нередко составляют те, кто не готов (в более или менее полной мере) брать на себя ответственность за свое собственное обучение. Означает ли это, что тренинг, проведенный для такой группы, по определению не имеет шансов быть названным «успешным»?

Оценщик: Но, позвольте, это же не отменяет общего принципа, согласно которому «пока человек не начал действовать по-новому, факт обучения нельзя считать свершившимся»?

Тренер: Ну а если, например, принять во внимание фактор времени, то предложенная Вами схема сразу начинает «давать сбои». Другими словами, в своем упрощенном виде она не содержит ответов на многие вопросы, встающие в тренинге в полный рост. Допустим, человек обучился чему-то на тренинге и, изменив свое отношение к предмету, стал-таки делать что-то по-новому. Одновременно сам тренинг вполне мог отбить у него всякую охоту в дальнейшем участвовать в подобном обучении. (В школе у меня была учительница английского, которая «пытками и публичными казнями» заставила всю нашу группу выучить систему времен в английском языке. С тех пор я практически не делаю ошибок в этом разделе грамматики, но повторить подобное обучение в любой области знаний я категорически не согласен.) Можем ли мы считать подобный тренинг эффективным и успешным в долгосрочном плане? Вряд ли. Не говоря уже о том, что система оценки в своем прагматичном смысле едва ли может позволить себе реально отслеживать долгосрочный эффект от обучения на протяжении времени, которое действительно для этого необходимо. Не так давно я получил письмо, в котором человек благодарит нашу организацию и лично тренера за тренинг, проведенный в 1993 году (!), т.е. участником которого он был ровно 10 лет назад. Вместе с тем, тренер, проведя этот тренинг, уже тогда, по своим «внутренним ощущениям», мог бы сказать, был ли тренинг успешным или нет.

А как оценить тренинг, который сам по себе не привел к изменению в поведении участников, но при этом реакция участников на тренинг (т.е. на процесс обучения) оказалась в высшей степени положительной (не будем забывать, что людям, как правило, нравятся не те тренинги, которые «приятны во всех отношениях», а те, где в определенной последовательности и пропорции чередуются комфорт и дискомфорт, ускорение и торможение, напряжение и расслабление)? В долгосрочном плане такой тренинг может дать людям гораздо больше, чем прагматичный и узко ориентированный на быстрые результаты семинар.

А что прикажете делать с такими тонкими и плохо поддающимися классической оценке «материями» как «качество человеческого общения», «озарения и открытия», «особая атмосфера», и «то, что не выскажешь словами», зачастую составляющими основу и главный результат самых различных по теме тренингов?

Оценщик: Но Вы же не предлагаете, я надеюсь, оставить вопрос об эффективности и успешности тренинга и достигнутых результатах исключительно на усмотрение «интуиции» тренера?! Иначе, зачем подавляющее большинство тренеров все же запрашивают у участников и заказчиков обратную связь, просят заполнять опросники и т.п.? Или же единственным значимым для Вас критерием будет отношение участников в рамках дихотомии «нравится – не нравится»?

Тренер: Я, конечно, не претендую на то, чтобы однозначно отнести тренинг к разряду искусства. Слишком уж многое отделяет тренера от писателя, композитора, художника или, скажем, актера. Достаточно хотя бы того, что, в отличие от вышеперечисленных профессий, прославиться после смерти у тренера шансов практически нет... Но все же я считаю свою профессию в высшей степени творческой. И как любому творческому человеку, тренеру не безразлична реакция «публики» на свои «произведения». Однако, продолжая аналогию с искусством, я также не могу согласиться с тем, что единственным и главным ориентиром для тренера служит обратная связь от участников (публики), заказчиков (покупателей и меценатов) или даже профессиональных оценщиков (читай: "критиков"). Разумеется, в тренинге, как и в любом другом виде творческой деятельности, содержится неотъемлемый элемент ремесла. Необходимый минимум тех азов (навыков, знаний и инструментов), без которых человек (по мнению своих коллег по цеху) не может и не должен называть себя профессионалом. Мне кажется, что попытка определить критерии и, в конечном счете, регламентировать и сертифицировать всю тренерскую деятельность есть попытка низвести самое тренинг до уровня ремесла, отодвинув искусство на второй, если не на третий план.

Оценщик: Ну, так вы договоритесь до того, что оценка, как и четкое определение и планирование результатов, вредна для тренинга, мешает тренеру, группе и заказчику...

Тренер: Действительно, планирование и оценку в данном случае можно сравнить с цензурой в искусстве: по мнению многих, в том числе и подавляющего большинства самих профессиональных тренеров, они необходимы. Другой вопрос – какая оценка, как понимать оценку, как трактовать планирование, как определять критерии? Я склоняюсь к тому мнению, что так же как в искусстве цензура необходима, так же и в тренинге должно быть место оценке. Однако самой главной цензурой должна быть самооценка автора, а самой главной оценкой должна быть оценка (и самооценка) тренера. Именно тренеру (как правило, даже без чтения заполненных участниками опросных листов) уже сразу после тренинга на уровне внутреннего «барометра» всегда понятно, был ли тренинг успешным или нет. Естественно, на первый план в этом случае выходит вопрос честности, прежде всего перед самим собой. Кому как не нам знать, как в «разборе полетов» с самим собой велик бывает соблазн спихнуть ответственность за неудачу в тренинге на участников, заказчиков, организаторов, кого угодно? Но сможет ли кто-то лучше и точнее самого тренера ответить на вопросы: «Все ли я сделал, чтобы этот тренинг стал успешным? Достиг ли я тех целей, которые перед собой ставил, и результатов, к которым стремился?»

Оценщик: К чему же Вы в таком случае клоните? Профессиональные оценщики не нужны? Достаточно «внутреннего ощущения» тренера? Согласитесь, весьма эфемерного и чаще далекого от объективности. Бог с ними, с участниками. В конце концов каждый участник сам для себя определит результат того или иного тренинга. Но, думаете, заказчик этим удовлетворится?

Тренер: Снова Вы о заказчике. Ну что ж, извольте: поставим все точки над «i» в этом вопросе. Конечно, заказчик вправе судить о результатах тренинга не только и не столько по представлениям, мыслям и чувствам самого тренера или же участников. Однако, если он прибегает для этого к помощи оценки и, соответственно, к услугам оценщиков, то такая

оценка должна, в свою очередь, для большей своей адекватности и объективности и, следовательно, полезности учитывать как можно большее количество факторов, не ограничиваясь лишь формально задекларированными целями и результатами. Оценка должна уметь находить и видеть результаты, которые могут быть не видны «невооруженным глазом», трактовать само понятие результатов обучения как можно шире и учитывать мнение всех заинтересованных сторон, включая, в первую очередь, и самого тренера.

Оценщик: Ну, это, по крайней мере, отчасти звучит примирительно. Значит, Вы признаете, что мы как профессионалы, все-таки Вам нужны?

Тренер: Я вовсе и не имел в виду отказывать Вам в нужности оценки результатов тренинга и самой профессии оценщика. Напротив, я убежден, что навыки профессионального оценщика не повредили еще ни одному тренеру. И все же, заканчивая нашу дискуссию, еще раз подчеркну, что самый главный оценщик, самый важный эксперт, способный отличить главное от второстепенного, значимые результаты от ненужного балласта, хорошее от скверного, доброе от злого – ВНУТРИ НАС.