



# Заочный **ИНДПОШИВ**

Компания «IGRO — Центр современных речевых технологий» решилась на интересный эксперимент — поработать над речевой техникой клиента на расстоянии. Читайте, как это было и что из этого получилось



*Текст:  
Игорь Родченко,  
руководитель  
компании «IGRO —  
Центр современных  
речевых технологий»  
(г. Санкт-Петербург)*

**В** одном из региональных филиалов крупной телекоммуникационной компании возникла потребность в повышении уровня речевого мастерства руководителя. Как любой руководитель, клиент часто выступал публично, много времени тратил на общение в компании и за ее пределами, давал интервью и т. п. Он прошел не один тренинг по презентациям, участвовал в программах по деловому общению, но результаты были не столь значительны, как хотелось бы. Почему? Причин несколько. Среди них — недостаток професси-

ональной обратной связи, конструктивного анализа и четких рекомендаций в групповой работе на тренингах.

Кроме того, некоторые проблемы требуют индивидуального внимания специалиста, а практики индивидуального обучения не было. Стоит заметить, что далеко не каждый тренер берется провести такое занятие с клиентом — для этого он должен обладать высоким уровнем педагогического мастерства и быть отличным специалистом. Работа с группой и работа тет-а-тет — не одно и то же: если в групповой работе тренер может спрятаться в какой-то момент за

активностью группы, переадресовать вопрос и т. д., то в индивидуальной — это не проходит, здесь сразу становится ясно, стоишь ты чего-то или нет.

Добиться хороших результатов в обучении можно, сочетая групповые и индивидуальные занятия. Именно так поступали знаменитые спортивные тренеры, такие как Лобановский в футболе, Тихонов в хоккее, Тарасова в фигурном катании и Виннер в художественной гимнастике.

Сокращение бюджетов на обучение также говорило в пользу проведения не дополнительного тренинга, а индивидуальных очных и заочных консультаций. Ведь прежде бывало и так, что для учебы нескольких важных сотрудников покупался целый тренинг, в котором принимал участие и так называемый «довесок» из сотрудников, для которых тема была не самой актуальной.

Предварительно мы провели несколько консультаций по телефону. Решили действовать в два этапа. Сначала — дистанционное консультирование, затем — очная встреча. Проект был осуществлен в марте 2008 года.

#### Работа на дистанции

По нашей просьбе сотрудники PR-службы компании создали «видеодосье» на клиента. В материал вошли записи нескольких публичных выступлений в самых разных аудиториях, два-три интервью и запись совещаний с сотруд-

ками не один раз: фиксировали каждое движение, каждое слово. Для диагностики использовалась разработанная в компании схема оценки речевого стиля. Она включает в себя почти 50 пунктов, сгруппированных по четырем направлениям:

- ❖ зрительное (поза, жест, мимика, внешний вид и т. д.);
- ❖ слуховое (голосовые характеристики, нарушения норм языка и т. д.);
- ❖ содержательное (логика речи, доказательность, использование средств выразительности, перспектива развития чувства и мысли и т. д.);
- ❖ контактное (цель, степень эмоционального воздействия, обратная связь и т. д.).

В результате был составлен отчет, который включал в себя следующие разделы:

- ❖ Общая характеристика речевого стиля.
- ❖ Навыки публичного выступления.
- ❖ Навыки работы в формате «вопрос — ответ».
- ❖ Навыки работы «в кадре».
- ❖ Практические рекомендации.
- ❖ Рекомендуемая литература.
- ❖ План самостоятельных занятий.
- ❖ Примеры упражнений.
- ❖ Голосо-речевая разминка на 10 минут с методическими пояснениями.

Вот отрывок из отчета по одному из клиентов, посвященный работе с вопросами из зала: «При работе в формате «вопрос — ответ» происходит естест-

**Хорошие результаты обучения дает сочетание группового и индивидуального форматов. Именно так поступали знаменитые спортивные тренеры Лобановский, Тихонов, Виннер**



никами. Также наш участник получил анкету с вопросами, которая помогла понять собственную оценку своего мастерства и потребности в обучении.

На просмотр материалов ушло несколько дней. Некоторые диски запус-

венное усиление контакта с аудиторией. Возникает живой диалог, и мы наблюдаем, как сразу включаются не использовавшиеся ранее речевые средства. Становится более точным зрительный контакт, интонация делается богаче, те-

ло пластичнее. Все это происходит за счет того, что внимание оратора переключается с себя и информации на слушателя, благодаря чему исчезают зажимы.

Мы рекомендуем разнообразить способы начала ответа, избавиться от сорного словосочетания «вы знаете...».

В нескольких случаях N отвлеклся от задающего вопрос: смотрел на экран ноутбука, авторучку, в пол. Эти движения могут создавать впечатление формальности вопросно-ответной стадии выступления.

Так же, как и в публичном выступлении, в ответе на вопрос важен зрительный контакт и со спрашивающим, и с остальной аудиторией. Такая техника работы показывает желание объяснить, растолковать, что всегда делает образ выступающего положительным.

Перед началом ответа часто звучит «э-э-э...». Этот звук заполняет необходимую на обдумывание ответа паузу. Избежать этого помогает благодарность за вопрос, повторение вопроса, возможно перефразирование в более выгодной для оратора форме.

<...>

Сам ответ на вопрос не должен превращаться во вторую презентацию и длиться более одной минуты. Если вопрос не предполагает короткого ответа, то следует об этом сказать, например: «Ваш вопрос требует обстоятельного ответа, что займет много времени, поэтому в рамках нашего регламента я скажу только о самом важном...».

При ответах на вопросы можно свободнее передвигаться в пространстве, в момент слушания тело может активнее демонстрировать внимание за счет легкого наклона корпуса и головы.

ный вопрос...», «Острый вопрос для меня...». Не надо повторяться, не обязательно так поступать всякий раз и не стоит говорить одну и ту же навязчивую фразу «Спасибо за вопрос».

3. Ответить кратко и по существу. Важно! Отвечать следует не тому, кто задал вопрос, поддерживая с ним постоянный контакт, а всем слушателям.

4. Просто кивнуть и передать право вопроса следующему участнику, отвернув голову (повернув корпус тела) от предыдущего. Впрочем, в некоторых случаях, когда заданный вопрос выгоден, можно продолжить общение, стимулировав спрашивающего фразой: «Я ответил на ваш вопрос?» Как правило, после этой фразы следует уточняющий вопрос слушателя.

30-страничный отчет был отправлен заказчику по электронной почте. Учитывая уровень понимания нашего предмета клиентами, мы не использовали в нем специальную терминологию. Для раздела, связанного с голосовым поведением, это оказалось трудной задачей. Недостаточно обозначить проблему, как наличие, например, «твердой атаки» в звучании, необходимо расшифровать термин, пояснить его значение и дать понятные и легко выполнимые упражнения.

После получения отчета мы встретились с клиентом в Петербурге. Его приезд совпал с командировкой, и несколько часов мы занимались индивидуально.

### Очная встреча

Очевидная польза индивидуальных занятий в том, что каждая минута в них посвящена обучаемому. Он может задать любой вопрос, материалом для работы становятся его профессиональные



## Лучшее решение для тренировки публичных выступлений — сочетание групповой и индивидуальной работы

В ответах на вопросы нужно добиваться большей логической опрятности, завершенности ответа.

Алгоритм ответа может быть таким:

1. Внимательно выслушать. Подчеркиваем, что внимание должно быть активным, а не формальным.
2. Поблагодарить, оценив вопрос. Например: «Интересный вопрос, спасибо...», «Неожидан-

тексты, плотность анализа его действий несравнимо выше, чем во время групповых занятий. В нашем случае клиент был к тому же готов заниматься эффективно, так как он уже знал, над чем мы будем работать.

Прежде обсудили отчет, посмотрели один из видеопримеров — необходимо было уточнить ряд

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

## мастер-класс

действий, а затем приступили к занятиям. Работали по двум направлениям:

- ❖ техника речи;
- ❖ логика и аргументация.

Наш тренер по технике речи Марина Коленова работает по методике профессора З. В. Савковой. Упражнения этой методики легкие в исполнении, органичные и гарантированно дают хороший результат. Обычно цикл индивидуального тренинга составляет не менее семи часов, но в нашем случае мы не обладали таким ресурсом времени, а потому сосредоточились на одной из актуальных проблем — умении менять темп речи (наш клиент частит, говорил слишком быстро), а также проработали упражнения общей 10-минутной разминки. Это занятие было записано на видео для последующей самостоятельной работы.

Дважды по два часа в день мы учились таким инструментам логики, как композиция и умение строить доказательство. Клиенту необходимо уметь убеждать, причем делать это безупречно, не только на эмоциональном уровне, но и рациональном, а значит нужно уметь так аргументировать свою позицию, чтобы возразить было сложно. Выполняли различные упражнения, некоторые рассуждения записывали на видео.

В результате нашей работы заказчик получил профессиональную оценку своего речевого поведения и рекомендации к его улучшению, составил план самостоятельной работы на год, наиболее важные для себя темы проработал во время очной встречи, получил дополнительный

раздаточный материал. Отношения с ним продолжают до сих пор, успехи в публичной деятельности очевидны — клиент оставил свой пост и ушел на повышение.

## Выводы

- ❖ Оценка на расстоянии чужой речи и речевого поведения возможна. Необходимы качественные аудио- и видеоматериалы, объективная система критериев и соответствующая квалификация специалистов.
- ❖ Дистанционное обучение может рассматриваться как отдельный проект, а может стать отличным дополнением к индивидуальному очному обучению или элементом предтренинговой подготовки для группы.
- ❖ Очное индивидуальное обучение предоставляет заказчику ряд преимуществ, прежде всего за счет максимальной фокусировки на потребностях клиента, прагматичности обучения и постоянной обратной связи.
- ❖ В случае обучения руководителя индивидуальное обучение (как дистанционное, так и очное) является зачастую единственным возможным вариантом, если нет достаточного количества топ-менеджеров для корпоративного тренинга, а идти на открытую программу или садиться в круг с подчиненными нет желания.
- ❖ Для тренировки таких видов речевой коммуникации, как публичное выступление и переговоры, наилучшим вариантом будет сочетание групповой и индивидуальной работы.

HRM

оценка  
персонала

## Міжнародна незалежна оцінка персоналу

[www.assessment.com.ua](http://www.assessment.com.ua)

- с 1980 року
- у 30 країнах світу
- 1,000,000 претендентів пройшли оцінку HOGAN
- заповнення онлайн 20 хвилин, звіт через 1 хвилину

**HOGAN встановлює світові стандарти оцінки!**

На **45%** збільшилися обсяги продажу  
 На **30%** зменшилась текучість персоналу  
 На **16%** зменшились нещасні випадки

Половина компаній «Fortune 500» використовують HOGAN:

Deloitte Advisory,	Nokia, Siemens,
PWC, Imperial Tobacco,	T-mobile,
ING Bank,	Adecco, Hays,
GlaxoSmithKline,	Arthur Hunt,
J&J, PFIZER,	People Place,
Microsoft,	Top Recruitment,
	Williams Partner.