

ОБУЧАЮЩИЙ КУРС «ЛИДЕРСТВО БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ» ЧЕТВЕРТАЯ СЕССИЯ



«ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ»
11-13 ИЮНЯ 2010 г.

«ПАРТНЕРСТВО С СООБЩЕСТВОМ»
МАЙ 2010 г.

«В ЦЕНТРЕ УСПЕХА
ОРГАНИЗАЦИИ»
АПРЕЛЬ, 2010

«МАСТЕРСТВО ОБЩЕНИЯ»
ФЕВРАЛЬ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Термины	1
Функции тренеров	2
Хороший тренер	3
Континуумы обучения	4
Пирамида запоминания	5
Что нужно знать специалисту для эффективной организации процесса обучения.....	6
Модель обучения через опыт	10
Структура анализа интерактивных упражнений	13
Работа с вопросами	15
Зона дискомфорта и ее значение	17
Стадии группового процесса	19
Типы участников	20
Как работать с участниками, создающими проблемы	21
Что нужно знать при подготовке тренинга	28
Условия, необходимые для проведения тренинга	29
Оценка работы тренера	30
Копилка тренера	32
Стандарты ведения тренинга	44
Техническое задание на проведение тренинга	52

Взрослый — человек, достигший физиологической, психологической и социальной зрелости, обладающий определенным жизненным опытом, зрелым и постоянно растущим уровнем самосознания, выполняющий роли, традиционно закрепленные обществом за взрослыми людьми, и принимающий на себя полную ответственность за свою жизнь (в том числе экономическую и моральную) и поведение.

сайт «Новые образовательные системы и технологии обучения в вузе», <http://elib.vstu.ru/Open/3/R50.htm>

Образование взрослых (adult education) — включает весь комплекс поступательных процессов формального или иного обучения, с помощью которых люди, являющиеся, с точки зрения общества, к которому они принадлежат, взрослыми, развивают свои способности, обогащают свои знания и совершенствуют технические и профессиональные квалификации или же применяют их в новом направлении для удовлетворения своих потребностей и потребностей своего общества. Обучение взрослых охватывает как формальное так и непрерывное образование, неформальное обучение и весь спектр неофициального и побочного обучения, существующих в поликультурном обучающемся обществе, в котором признаются подходы, основанные на теории и практике.

«Гамбургская декларация об обучении взрослых», Пятая Международная конференция по образованию взрослых, ЮНЕСКО, Гамбург, Германия, 14-18 июля 1997 г., www.znanie.org/pravo/document.html

Семинар – образовательное мероприятие, основная задача которого - получение участниками знаний. Эксперты передают свои знания группе, и в ходе дальнейшей дискуссии эти знания должны углубляться и усваиваться слушателями.

К. Фопель, Эффективный воркшоп

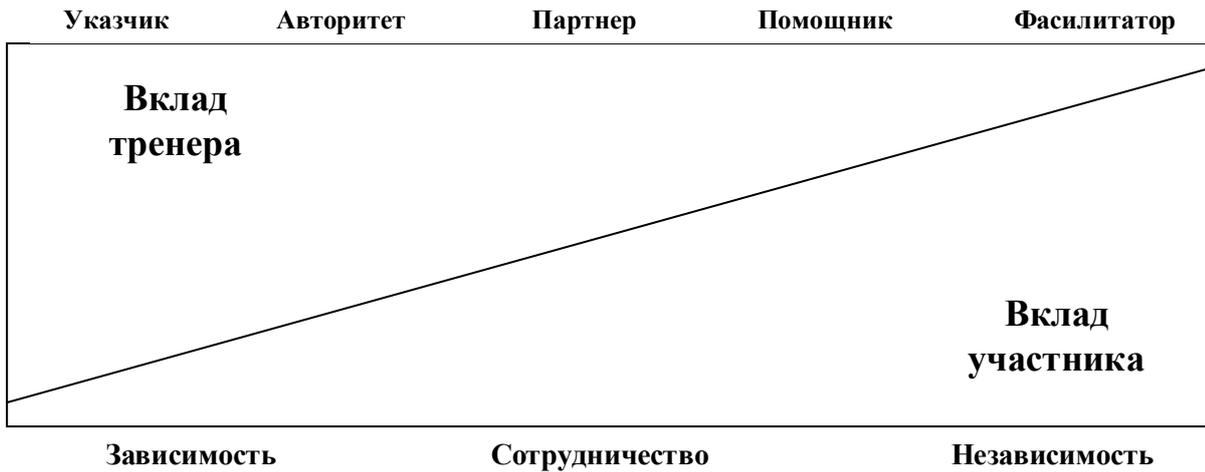
Тренинг – это активное, краткосрочное обучение, направленное на формирование определенного умения или поведения, которое будет применяться участниками в жизни.

Функции тренеров

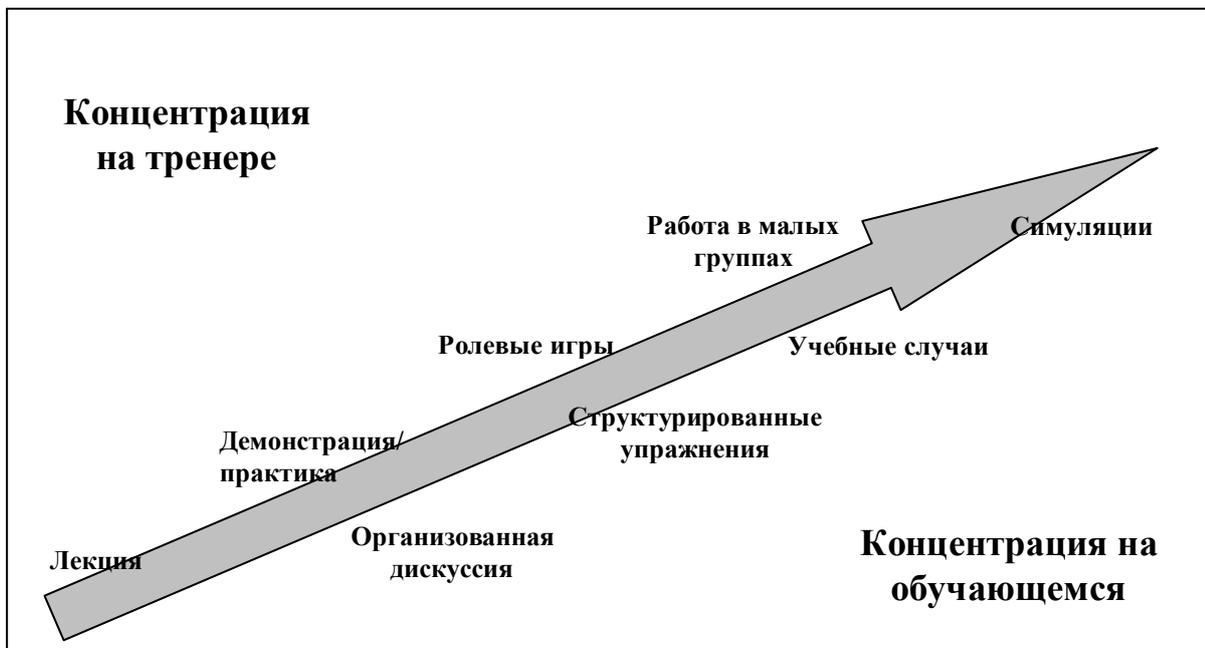
Специалист	Владение предметными знаниями в определенных областях. Предоставление и разъяснение информации.
Фасилитатор	Управление тренинговым процессом, содействие активности группы.
Специалист по развитию	Содействие участникам в оценке собственных профессиональных или личных качеств, умений, в осознании своих целей и ценностей, в планировании профессионального и личного развития.
Проводник изменений	Демонстрация связи результатов тренинга с реалиями жизни, практическое применение приобретенного опыта.
Координатор	Подготовка и организационное обеспечение учебного процесса, в том числе помещения для тренинга, оборудования, вспомогательных материалов и т.п.
Аналитик	Изучение потребностей в обучении, определение целей тренинга Оценка результатов отдельного тренинга и тренинговой программы в целом.
Методист	Практическое применение и дальнейшее развитие концепций и подходов, предлагаемых в теории обучения. Подготовка раздаточных материалов и учебных пособий.
Организатор	Формулировка учебных целей, составление планов тренинга, подбор материалов, определение видов и методов учебной работы.

Континуумы обучения

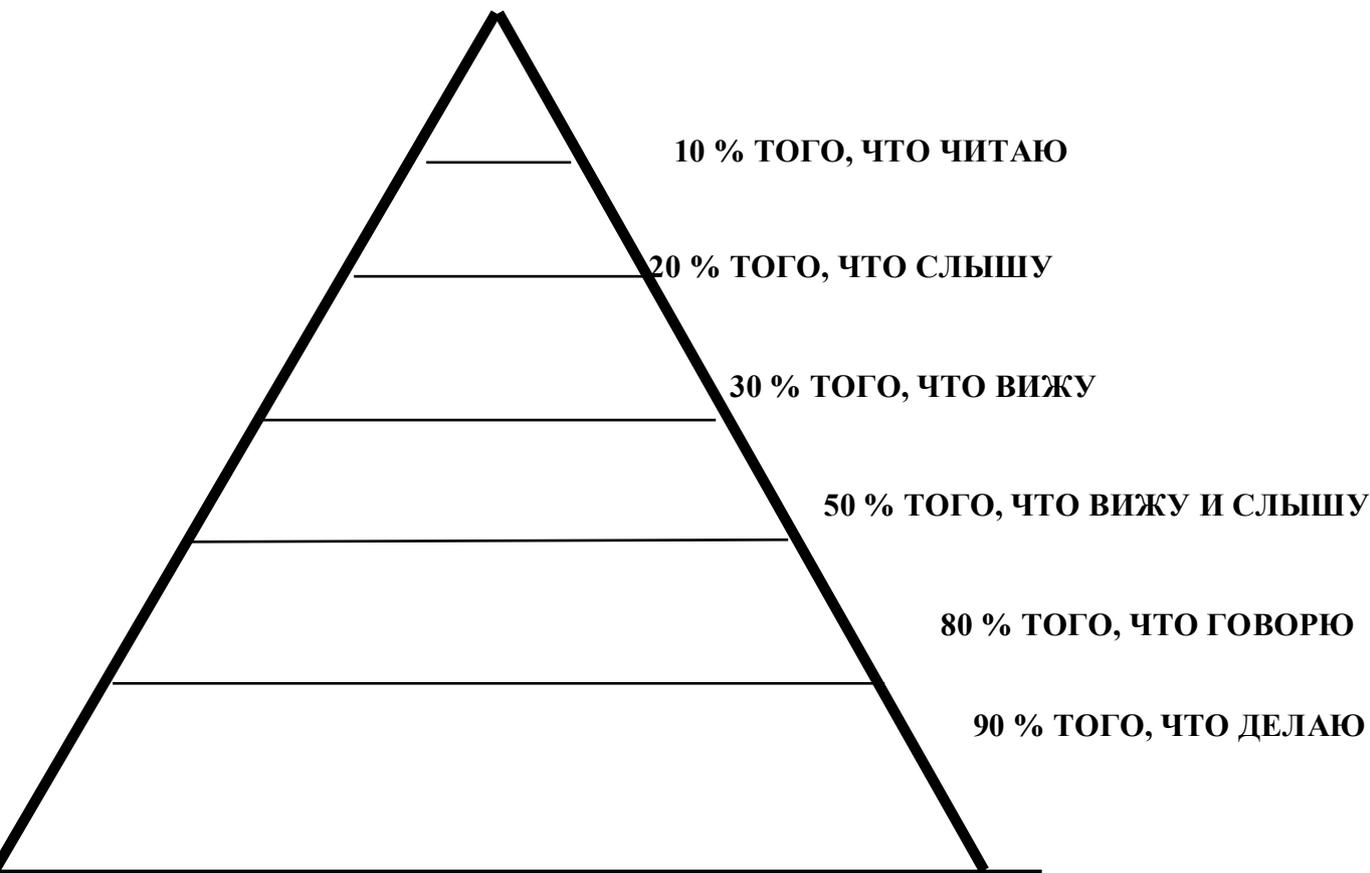
Континуум стилей обучения



Континуум видов обучающей деятельности



ПИРАМИДА ЗАПОМИНАНИЯ



Соотношение восприятия информации

55 %

Визуальный канал

- ✦ Взгляд и контакт глаз
- ✦ Жестикуляция и движение тела
- ✦ Мимика и выражение лица

38 %

Аудиальный канал

Характеристика голоса:

- ✦ тембр;
- ✦ звучание;
- ✦ тон;
- ✦ дикция;
- ✦ темп;
- ✦ звуки.

7 %

Вербальный канал

- ✦ слова (содержание)

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

ДИСКУССИЯ

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Вовлеченность аудитории • Обратная связь • Широта обсуждения • Возможность высказать любое мнение • Эмоциональная разгрузка 	<ul style="list-style-type: none"> • Невозможность высказаться всем • Сложность соблюдения регламента • Используется только вербальный канал передачи информации • Тяжело управлять аудиторией • Отсутствие эмоциональной разрядки

Обязательные внешние условия:

- Помещение, освещенность, слышимость
- Требуется соблюдение регламента и подготовки ведущего
- Группа должна быть готова обсуждать проблему
- Тема должна быть актуальна для аудитории

ТВОРЧЕСКОЕ задание (КОЛЛАЖ)

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение группы • Индивидуальная работа • Творческие идеи • Проявление таланта/творчества • Разрядка/отдых • Обучение через действие • Выражение чувств, эмоций • Самовыражение, общение • Деление на мини-группы 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудно контролировать • Неожиданность результата • Неоднозначная трактовка результата • «выпадение» участника

Обязательные внешние условия:

- Большое количество материалов и инструментов для работы
- Важно правильно рассчитать время

АУДИО

Звуковое сопровождение процесса обучения

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Возможен большой охват аудитории • Создает комфортную атмосферу • Помогает в проведении других методов (игр и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо наличие специального оборудования • Нет обратной связи • Выпадение из процесса некоторых слушателей

Обязательные внешние условия:

- Электричество, аппаратура, готовность слушателей

ВИДЕО

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Возможен охват большой аудитории • Много информации за малый отрезок времени • Хороший % усвояемости информации • Люди любят смотреть интересные фильмы • Отражает конкретные жизненные ситуации • Возможность не будучи экспертом по проблеме говорить о ней • Возможность многократного повтора • Возможность самому снять продукт 	<ul style="list-style-type: none"> • Нет обратной связи • Необходимо специальное помещение • Необходимо наличие электричества и исправного оборудования • Аудитория не всегда настроена на просмотр • Дорого

Обязательные внешние условия:

- Специальная аппаратура, зал

ТЕХНИКИ КРЕАТИВНОСТИ

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Позволяют настроить группу на творчество, генерацию идей • Группа может узнать друг друга и себя, пообщаться 	<ul style="list-style-type: none"> • Может занимать много времени • Нежелание участников участвовать в методе

Обязательные внешние условия:

- Необходимо создать благоприятную атмосферу
- Необходимо участников обеспечить ресурсами
- Необходимо дать достаточно времени
- Наиболее эффективны при создании на тренинге творческого продукта

ДРАМА/ФОРУМ-ТЕАТР

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Работа на отношение и умение • Возможность участия всех желающих • Возможность участников создавать ситуации • Личное отношение участников к ситуации • Возможность посмотреть на проблему со стороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Нужно создать условия, чтобы люди смогли сыграть • Требуется много времени • Могут быть негативные эмоции

Обязательные внешние условия:

- Тренер должен сохранять нейтралитет
- Нужно специальным образом организовать пространство
- Тема должна быть актуальна для аудитории

УЧЕБНЫЙ СЛУЧАЙ (CASE-STUDY)

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Связь с реальной жизнью • Вариативность • Многоаспектность • Четкие рамки • Обучение через анализ 	<ul style="list-style-type: none"> • Занимает много времени

Обязательные внешние условия:

- Должны быть реальные и конкретные условия
- Подготовленные вопросы для анализа
- Подготовка раздаточных материалов каждому участнику или для работы в малых группах
- Необходима предварительная подготовка группы

ДЕМОНСТРАЦИЯ/ПРИМЕР

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Личный опыт • Повторяемость • Высокий КПД • Простота выполнения • Возможность применения на практике полученного опыта • Преодоление барьера 	<ul style="list-style-type: none"> • Дискомфорт • Много времени • Барьеры ведущего или группы

Обязательные внешние условия:

- Наличие демонстрационного материала

РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Вовлеченность группы • Много идей • Учитывается мнение каждого 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможна реакция участников «хочу – не хочу» • Случайность в выборе группы ? • Невозможность использования в больших аудиториях • Возможны разговоры не по теме

Обязательные внешние условия:

- Большое теплое помещение
- Наличие смежных комнат

ЧТЕНИЕ

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная или групповая работа • Возможно передать много информации • На чтение нужно мало времени • Текст постоянно перед глазами • Обмен информацией с другими участниками • Точная и структурированная информация 	<ul style="list-style-type: none"> • Читать надо уметь • Низкий процент усвояемости • Трудно контролировать • Нет обратной связи • Дополнительные затраты (бумага, печать) • Возможность перечитывать после занятий

Обязательные внешние условия:

- Достаточно небольшого помещения
- Ограничения по возрасту
- Хорошее освещение
- Актуальность материала для участников

МИНИ-ЛЕКЦИЯ

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Большой объем информации за короткий промежуток времени • Точность и системность информации • Большой охват аудитории • Слушатели – любой контингент • Не требует технического оснащения 	<ul style="list-style-type: none"> • Одностороннее общение • Быстрая потеря внимания слушателей • Низкий КПД • Не стимулирует деятельность • Один канал восприятия • Важна компетентность лектора

Обязательные внешние условия:

- Аудитория
- Компетентность лектора
- В формате тренинга не более 10-15 минут
- Лучит сопровождать визуальными средствами

ИНТЕРАКТИВНОЕ УПРАЖНЕНИЕ

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Обучение через опыт • Обучает навыкам взаимодействия • Активно участвуют все • Вовлеченность • Легко воспринимается • Эмоциональный подъем • Теплая атмосфера • Побуждает к размышлениям • Возможность после «игры» сделать выводы 	<ul style="list-style-type: none"> • Получение небольшого количества информации • Иногда требуется много времени • Несерьезность происходящего • При отсутствии анализа превращается в энерджайзер

Обязательные внешние условия:

- Наличие времени
- Наличие необходимых материалов

РОЛЕВАЯ ИГРА

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Привлекательность • Возможность побыть в разных ролях • Можно использовать свой опыт и опыт других людей • Обучение через действие • Обучение навыкам слушания и взаимодействия • Вовлеченность группы • Эмоциональный накал 	<ul style="list-style-type: none"> • Участники могут стесняться выступать • Принуждение снижает эффект • Зависит от опыта, знаний и актерских способностей участников • Может быть нереалистично • Эмоциональный накал • Возможно разделение на «актеров» и «зрителей»

Обязательные внешние условия:

- Требуется много времени для подготовки
- Рамки игры должны быть прописаны заранее

РАССКАЗ

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий диапазон аудитории (возраст, количество и др.) • Передача эмоций • Много информации за короткое время ? • Установка на поведение • Можно использовать подтверждающие документы 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая вовлеченность аудитории • Зависимость от умения рассказывать • Один канал восприятия (слух) • Сомнения участников в достоверности информации • Ограниченная обратная связь • Рассказчику легко увлечься

Обязательные внешние условия:

- Тишина в аудитории
- Актуальность темы

СИТУАЦИОННАЯ ИГРА/СИМУЛЯЦИЯ

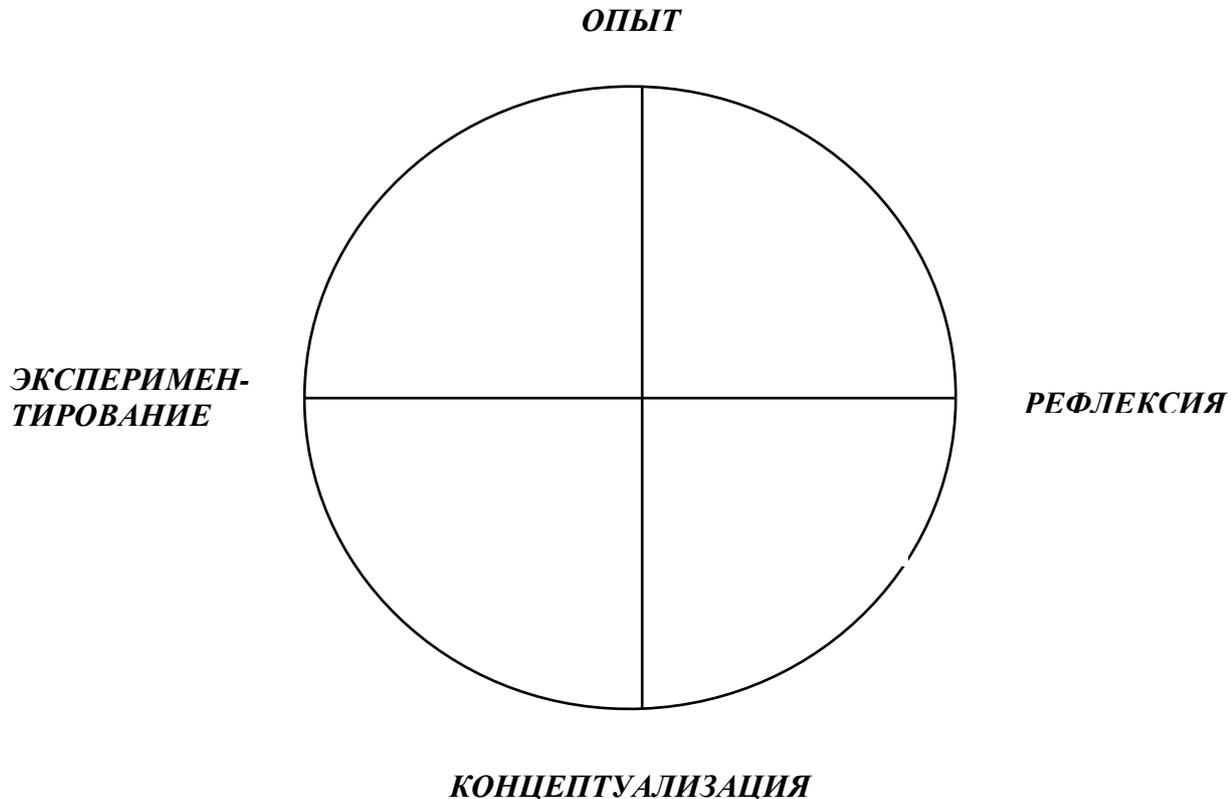
Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Работа с отношениями • Эмоциональное вовлечение с участниками • Переживание реальной ситуации в «тепличных условиях» • Помещение в зону риска 	<ul style="list-style-type: none"> • Готовность тренера к проведению симуляции • Требуется много времени • Тренинг должен длиться минимум 2 дня • Сложный анализ, необходимо снятие • Возраст участников (старше 14) •

Обязательные внешние условия:

- Атмосфера и доверие в группе
- Помещение, где не беспокоят

МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ ЧЕРЕЗ ОПЫТ

Модель обучения через опыт была впервые сформулирована в предложенном виде Дэвидом Колбом в 80-е годы 20 столетия (*Kolb, David A. 1984. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.*)



ОПЫТ

Обучение через конкретный опыт, отношения с другими людьми, чувства.

РЕФЛЕКСИЯ

Внимательное наблюдение перед какими-либо выводами и оценками, изучение различных аспектов, поиск смысла происходящего.

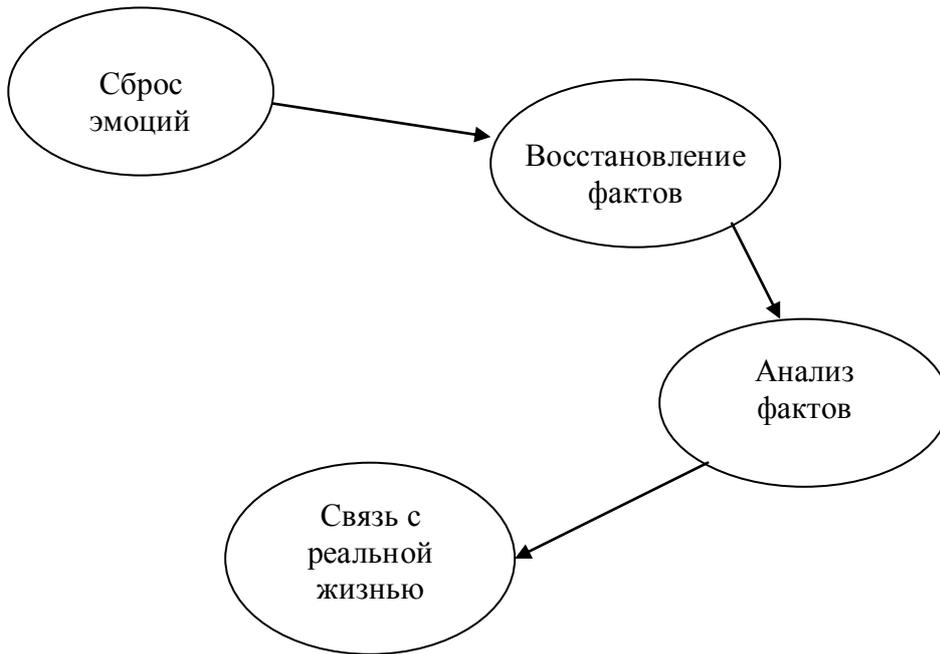
КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ

Логический анализ идей, систематическое планирование, рациональная оценка происходящего .

ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ (ПРИМЕНЕНИЕ)

Способность выполнять задания, открытость к риску , влияние на людей и события посредством действий.

СТРУКТУРА АНАЛИЗА



Вопросы, которые можно задавать во время анализа интерактивных упражнений (дополните своими вопросами).

На сброс эмоций можно задавать следующие вопросы:

- как вы себя чувствуете?
- хотите ли что-нибудь сказать?
-

На восстановление фактов:

- что происходило?
- кто что делал?
-

На анализ фактов:

- почему это происходило?
- как можно было бы сделать лучше?
- если бы снова начать, что бы сделали по-другому?
-

На связь с реальной жизнью:

- был ли у вас в жизни опыт, который вам напомнил эту ситуацию?
- чему нас учит эта игра?
- как полученный опыт можно использовать в реальной жизни?

Работа с вопросами

Вопросы являются приемом концентрации внимания, помогают акцентировать внимание участников на определенных аспектах встречи.

Хорошо сформулированный вопрос:

- понятен участникам;
- касается конкретного аспекта темы;
- преследует ясную цель;
- требует четкого ответа;
- «раскрывает» участников встречи;
- дипломатично исправляет ошибки в аргументации либо в поведении.

Все вопросы, которые задает фасилитатор, можно условно разделить на два типа: содержательные и коммуникативные.

Содержательные вопросы нацелены на обсуждение различных аспектов темы встречи.

Коммуникативные вопросы нацелены на улучшение взаимодействия участников встречи.

Содержательные вопросы:

1. Вопросы, нацеленные на выявление фактов:

- * *Какой информацией по данному вопросу мы располагаем?*
- * *Какая дополнительная информация нам необходима?*
- * *Как получить необходимую информацию?*
- * *Какие факты нам известны?*
- * *Что произошло?*

2. Вопросы, нацеленные на анализ ситуации, выявление причин и следствий:

- * *Почему это произошло?*
- * *Почему вы так считаете?*
- * *Что подтолкнуло вас к этому?*
- * *К чему это может привести?*
- * *Каковы причины этого?*
- * *Что помогало (мешало)?*

3. Вопросы, нацеленные на активизацию творческого мышления:

- * *Какие есть предложения по данному вопросу?*
- * *Что можно предпринять в такой ситуации?*
- * *Какие есть идеи?*
- * *Что еще может сработать в данной ситуации?*
- * *Что можно сделать иначе?*

4. Вопросы, нацеленные на поиск преимуществ и выгод:

- * *Какие преимущества/выгоды мы получим?*
- * *Почему это должно сработать?*
- * *Почему так стоит сделать?*
- * *Каковы сильные стороны этой идеи?*
- * *Кто от этого выиграет?*
- * *Зачем это делать?*

5. Вопросы, нацеленные на критический анализ:

- * *Действительно ли это так?*
- * *Подходит ли это в данной ситуации?*
- * *Какие возможны риски и сложности?*
- * *Соответствует ли сказанное фактам?*
- * *Нет ли здесь ошибки?*
- * *Насколько это безопасно?*
- * *Насколько осуществима данная идея?*

6. Вопросы, нацеленные на выявление эмоций, позиций, чувств:

- * *Что вы чувствуете по этому поводу?*
- * *Как вы относитесь к этой идее?*
- * *Согласны ли вы с таким вариантом?*
- * *Какие эмоции вызывает у вас данное решение?*

7. Вопросы, нацеленные на рассуждения о процессе самой встречи:

- * *Где мы с вами сейчас по повестке дня?*
- * *Насколько мы продвинулись в обсуждении вопроса?*
- * *Какие выводы мы можем сделать на данном этапе?*
- * *Каким будет следующий шаг?*

Коммуникативные вопросы

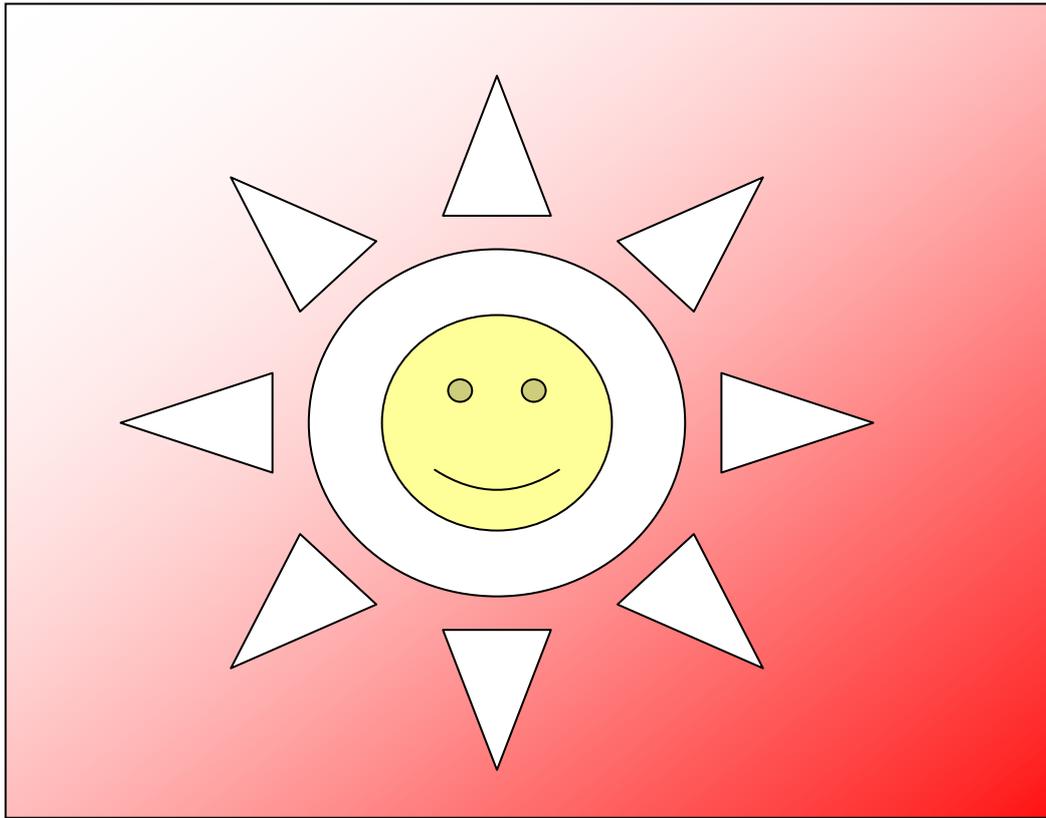
1. Вопросы на уточнение:

- * *Правильно ли мы вас поняли?*
- * *Вы имели в виду...?*
- * *Не могли бы вы сказать это по-другому?*

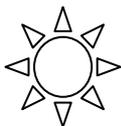
2. Стимулирующие вопросы:

- * *Кто может ответить на этот вопрос?*
- * *Есть ли другие мнения?*
- * *Кто с этим не согласен?*
- * *А что Вы думаете по этому поводу?*

Зона дискомфорта и ее значение



- **Зона паники** (люди застывают; не будут ни меняться, ни обучаться)



- **Зона дискомфорта** (люди чувствуют себя неопределенно; очень вероятны изменения и обучение)



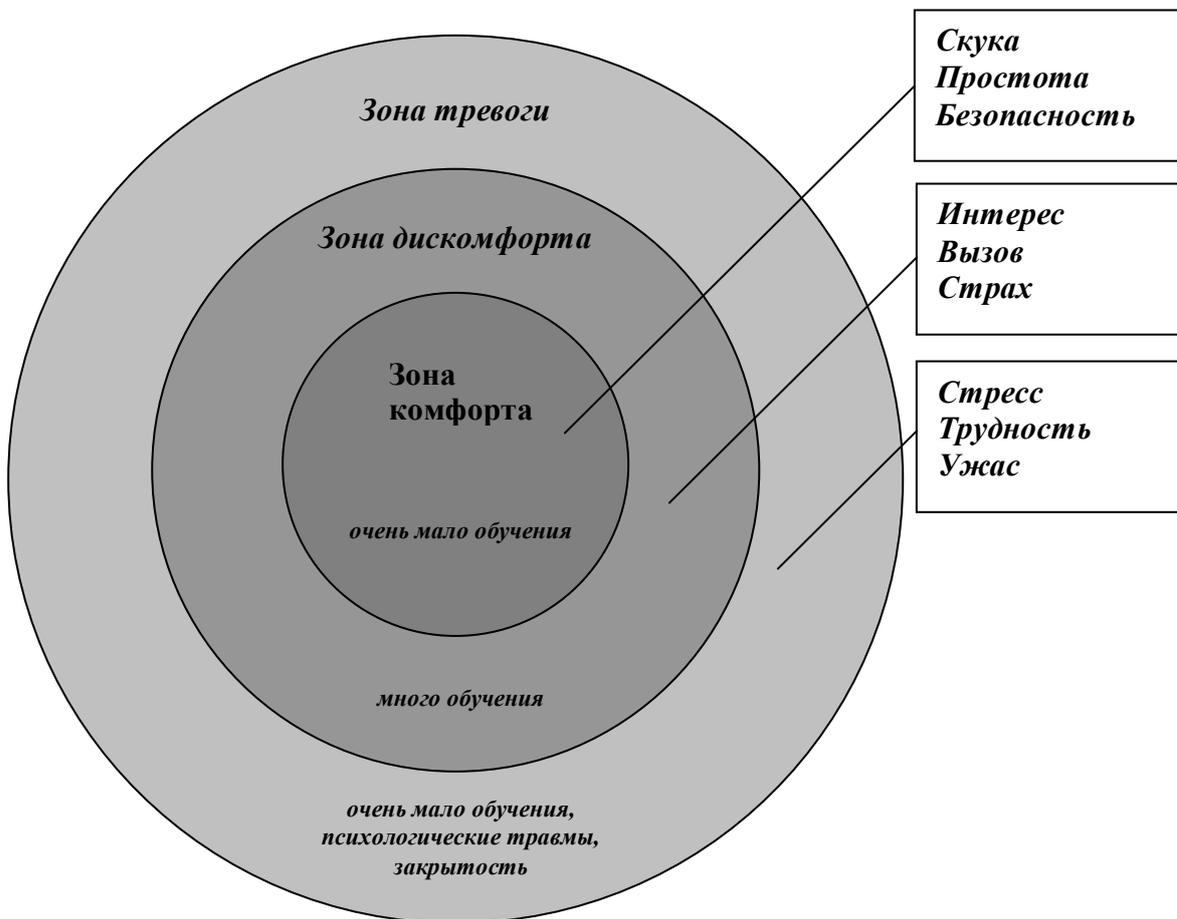
- **Зона комфорта** (люди здесь отдыхают; не меняются и не обучаются)

Обучение происходит в том случае, когда участники выходят из «зоны комфорта» и вступают в зону «дискомфорта». Как только человек способен адаптироваться к зоне дискомфорта – зона комфорта расширяется. Участник осознает, что в состоянии повторить этот «выход» опять.

Виды активности, бросающие вызов участникам, заставляют их совершить путешествие в зону дискомфорта. Однако, слишком «вызывающие» игры и упражнения могут привести участника в «зону тревоги», где страх и стресс обесценивают процесс обучения и могут привести к потере доверия со стороны участников к тренеру.

Хорошей стратегией для выбора игр и упражнений соответствующего уровня сложности является подход, известный как «выравнивание и ведение». Начните с оценки состояния того, где находится большая часть группы, идите рядом (в зоне комфорта). Затем сделайте шаг вперед группы, предложив ей новую идею или новую модель поведения (выводя группу в зону дискомфорта). Продолжайте вновь идти рядом с группой, пока зона комфорта группы не расширится, включив в себя новые идеи или модели поведения. Затем снова поведите группу за собой в зону дискомфорта и следуйте вместе с ней вплоть до нового расширения зоны комфорта.

Путем постоянного присоединения и ведения тренер способен успешно вести целую группу вперед через обучающие виды активности.



СТАДИИ ГРУППОВОГО ПРОЦЕССА

1. **Начало тренинга.** Это так называемая стадия рождения группы: тренинг планируется и разрабатывается, проводится запись участников, происходит первая встреча, уточняются цели группы; разрабатывается программа; обсуждаются формы работы. На этой стадии большинство участников ощущает любопытство, неуверенность и некоторую застенчивость. Каждый надеется быть принятым и найти место в учебном сообществе.
2. **Знакомство друг с другом.** Это раннее детство группы: участники ближе знакомятся друг с другом, обнаруживают общих знакомых или общее хобби; замечают сходство и различие в жизненных целях, ценностях, надеждах и опасениях, в жизненном опыте. Группа устанавливает правила, происходит разделение ролей и задач. Отношения внутри группы становятся более дружескими, участники – более терпимыми, постепенно возникает доверие и ощущение уверенности.
3. **Начало работы.** Эту стадию можно сравнить с «начальной школой» Группа начинает работать над своими целями, распределять задачи и принимать на себя обязанности. Участники готовы вносить свой вклад в жизнь группы и активно работать. В то же время, группа учится обращаться с «помехами»: участники реагируют на мешающие им поведение ведущего и других членов группы. Обсуждают темп работы (для кого-то он слишком медленный, для других – слишком быстрый). Часто эти реакции выражаются в посторонних разговорах или обсуждении происходящего за пределами группового пространства.
4. **Период конфронтации.** Этот период можно сравнить с «подростковым возрастом» группы. Сильнее проявляются различия между участниками, возникают конфликты, которые прорабатываются либо игнорируются; яснее «вырисовываются» личности отдельных людей, формируются альянсы и подгруппы. На этой стадии групповые цели и способы действия повторяются и порой определяются по-новому. Некоторые члены группы чувствуют себя раздраженными, подавленными, недооцененными или обделенными вниманием. Другие, наоборот, довольны своим местом в группе и испытывают чувство, что могут действовать свободно. И всегда есть кто-то, кто раздумывает, стоит ли ему продолжать работу.
5. **Развитие синергии.** Когда группа научается успешно обращаться с «помехами» и конфликтами, она достигает стадии зрелости, так называемого «взрослого возраста». Участники в основном идентифицируются с целями группы и обнаруживают, что совместная работа столь же важна, как и личность каждого со всеми ее сильными и слабыми сторонами. Члены группы становятся более толерантными, терпимыми к чужим слабостям и недостаткам, в большей степени ответственными за собственное поведение. Они больше не считают, что «виноват» ведущий или другие. Группа готова признавать успехи, принимать различия и решать конфликты. В естественных группах обсуждаются мероприятия, разрабатываются временные планы и обговаривается возможность их реализации в будущем. Участники чувствуют себя компетентными, живыми и сплоченными.
6. **Завершение работы группы.** Можно сказать, что это тот момент, когда пора покидать «родительский дом и вставать на ноги». Закончилось запланированное время работы группы, и она выполнила свои задачи. Многие ведущие выделяют время для обсуждения прошедшей работы, достигнутых успехов и реализованных желаний. Участники довольны в большей или меньшей степени.

ТИПЫ УЧАСТНИКОВ¹

- **«Вы не можете предложить мне ничего нового».** Эти участники думают, что им вообще не надо участвовать в тренинге, потому что они и так уже все знают. Они полагают, что знают все теории, пробовали все стратегии и тренинг не даст им ничего нового. Чтобы вызвать любопытство таких участников, вы можете сказать группе: «Я знаю, что у некоторых из вас уже есть достаточный опыт в данной области. Вполне вероятно, что вы в своей работе все делаете правильно. Но будет неплохо, если вы найдете подтверждение тому, что вы делаете, и познакомитесь с парой новых идей».
- **«Туристы».** Эти люди пришли, потому что им нравится все новое. Тренинги разнообразят их повседневную жизнь; для них это что-то вроде смены обоев. Возможно, они хотят просто познакомиться с новыми людьми. Чтобы установить контакт с такими участниками, вы можете сказать приблизительно следующее: «Я знаю, что некоторым из вас нравится все новое, вы любите интенсивную жизнь. Я рад, что вы пришли. Я очень надеюсь, что тренинг будет интересным для вас».
- **«Поклонники».** Иногда приходят люди, которые хотят познакомиться или пообщаться с ведущим. Они слышали о нем, читали его книгу и просто хотят выяснить, каков ведущий при ближайшем рассмотрении. Скажите таким участникам: «Я всегда рад, когда люди приходят, чтобы лично познакомиться со мной. Когда я провожу тренинг я стараюсь, чтобы участники получили как можно более полное представление обо мне, о моих профессиональных и личностных особенностях».
- **«Заключенные».** Они участвуют в тренинге не по собственному желанию, их «принуждают» к этому начальство или еще кто-то, поэтому иногда они раздражены, иногда покорны. Больше всего им хотелось бы быть в другом месте. Если вы предполагаете, что в группе есть такие участники, то можете сказать: «Иногда люди приходят на тренинг, потому что этого хочется кому-то другому, а не им самим. Если это относиться к кому-нибудь из вас, то в этом случае вы не несете ответственности за свое появление здесь. Однако я рад, что вы пришли. Благодаря вашему приходу здесь все происходит так, как в реальной жизни. Но раз уж вы здесь, то от вас зависит, что вы «возьмете с собой», и я надеюсь, что в конце работы вы не будете сожалеть о своем участии».
- **Любознательные и готовые к обучению участники.** Такие участники очень внимательны, сконцентрированы и хотят учиться. Часто они приходят первыми и уходят последними. Они делают записи и активно участвуют в работе. В основном именно они получают больше всего пользы и претворяют в жизнь все то, чему научились. Но порой мы обманываемся – любознательный участник на самом деле может оказаться замаскированным «туристом», который просто хочет пережить два увлекательных дня. Но и этих участников мы должны встретить открыто и дружелюбно. Вполне возможно, что в ходе работы они выскажут творческие идеи.

¹ Фопель К. Эффективный воркшоп. – М., 2003.

КАК РАБОТАТЬ С УЧАСТНИКАМИ , СОЗДАЮЩИМИ ПРОБЛЕМЫ

Большинство участников семинаров не создают проблем и охотно и с полной отдачей принимают участие в семинарах. Тем не менее, практически в любой группе можно встретить как минимум одного участника, в той или иной степени затрудняющего работу с группой.

Наиболее распространенные типы "проблемных" участников можно описать как "Сомневающийся", "Монополист", "Бывалый", "Спорщик", "Клоун", "Показушник" и "Не из той оперы".

Хотя нет однозначных и простых ответов на все вопросы, возникающие в связи с проблемными участниками, тем не менее, ниже приводятся рекомендации по работе с ними, которые могут оказаться полезными по крайней мере в некоторых ситуациях.

Сомневающийся

Этот тип - скромный, застенчивый и, по большей части, молчаливый – встречается практически в каждой группе. Сомневающуюся Соню довольно трудно заметить с первой минуты, поскольку она умело маскируется и "не высовывается", тем самым не вызывая ни у кого раздражения. Некоторые могут подумать примерно следующее: "И что здесь плохого? Соня начнет активно участвовать когда почувствует, что она к этому готова." Однако, если мы будем рассматривать процесс обучения как возможность роста для индивидуумов и групп, а рост - как возможность каждого вносить свой активный вклад в процесс представления и анализа идей, отстаивания точек зрения, то нам необходимо будет продумать пути для вовлечения Сомневающейся Сони в активную работу.

Некоторые из возможных рекомендаций сводятся к использованию работы в парах и тройках, где участие каждого практически гарантировано. Полезно время от времени вежливо обращаться непосредственно к отмалчивающейся Соне: "Соня еще не высказывалась на эту тему". Задавайте ей побольше "простых" вопросов, в особенности относящихся к ее повседневной деятельности и будничной жизни. Некоторые ведущие предпочитают лично побеседовать с таким участником на отвлеченные темы в перерыве. Обычно это повышает самооценку участника и положительно сказывается на его активности впоследствии.

Можно также улыбнуться Соне и подбодрить ее примерно так: "Вы, кажется, хотели что-то добавить?" или "Если не ошибаюсь, у Вас довольно обширный опыт в этой области. Уверен, все будет Вам признательно, если Вы им поделитесь с нами." А Соня в это время возможно думает про себя: "А я уже боялась, что вы этого не скажете." Вы также можете использовать метод "цепочки" и задать один и тот же вопрос нескольким участникам, автоматически включив в это число Соню. Это даст ей возможность "не быть выставленной на показ перед всей группой", и если ей порой бывает нужно чуть больше времени, чем остальным, чтобы собраться с мыслями, лучше, если она не будет первой из тех, кому вы зададите вопрос. При работе в парах постарайтесь давать такие установки, при которых по окончании упражнения каждый из партнеров должен сделать небольшой доклад перед всей группой. И, наконец, почаще хвалите Соню за ее вклад в работу группы. Позитивное поощрение приведет к дальнейшим шагам навстречу с ее стороны.

Монополист

Этому участнику только бы поговорить, и, если бы ничто не мешало, он мог бы говорить безостановочно в течение всего семинара. Вежливо, но твердо спросите Монополиста Мишу:

"Вы не против, если мы выслушаем еще чье-нибудь мнение по этому вопросу ?

Не все пока еще имели возможность высказаться." Или: "Давайте поговорим об этом в перерыве."

То, что вы сообщаете Монополисту Мише в данном случае можно сформулировать как "мы хотим быть справедливыми и поэтому, пожалуйста, давайте равномерно распределять время для выступлений между всеми желающими."

Однако, также, как и в случае с любым другим трудным участником, мы не можем позволить себе унижить человека. Почему? Да хотя бы потому, что группа, состоящая из *участников семинара*, может вполне занять *его* сторону. Короче, нам нужно, чтобы Миша понял, что мы ценим его вклад, но не безоговорочно, а более избирательно. Иногда можно прибегнуть и к более действенным средствам, например: "Неужели опять Вы?" или "Ну, достаточно, Миша. Дайте сказать и другим."

Бывалый

Также как и Монополист, Бывалый Борис, похоже, ощущает огромную потребность быть выслушанным. Возможно, Борис не получает былого удовлетворения от своей работы в последнее время и поэтому тяготеет к тому, чтобы все время вспоминать "былое". Лечить Борину болезнь не так-то легко, поскольку его выступления вовсе необязательно агрессивны и напористы, скорее, просто затянуты, занудливы и имеют мало отношения к делу. Лучший совет при работе с Борисом сводится к почеркнутой вежливости и примерно таким ремаркам: "Все это очень интересно, но мы должны идти дальше." Или еще лучше: "Ну а теперь давайте вернемся к нашей главной теме ..."

Спорщик

Спорщик Слава - крепкий орешек . Он постоянно ищет повод не согласиться как с другими участниками, так и с ведущим. И хотя конструктивные возражения только помогают в работе, постоянное резонерство и беспредметные споры только отвлекают от работы и мешают двигаться вперед.

Один из способов справиться со Славой - предоставить группе "разобраться" с ним : «Кто-нибудь хочет отреагировать на это возражение (высказывание)?" Главное – не попасться в ловушку и не вступать в дискуссию со Славой. Если даже после обмена мнениями Слава продолжает настаивать на своем, просто скажите: "Мне ясна Ваша позиция. Вы считаете, что Давайте согласимся с тем, что мы не согласны". Или: "Мы уделили этому вопросу достаточно внимания и времени. Нам необходимо переходить к следующей теме. Если хотите, мы продолжим этот разговор в перерыве ."

Еще один неплохой ход - это соглашаться со Славой как можно чаще. Как только появится возможность, скажите: "Я согласен с Вами и, думаю, группа тоже. Кто-нибудь хочет это прокомментировать ?"

Основное правило, которое необходимо соблюдать, сводится к тому, что *ни один* ведущий семинаров еще ни разу не переспорил участника. Дело в том, что участники всегда будут на стороне вашего оппонента, поскольку он тоже участник, пусть и трудный. А кроме того, участники всегда рассчитывают на понимание, такт и терпение ведущего.

Неслушающая

Неслушающая Наташа представляет особую трудность для группы и для ведущих. Наташа любит перебивать, встревать в разговор и хочет быть "затычкой в каждой бочке". Ее увлеченность и стремление встревать везде, где только возможно, лишают ее способности слушать. С одной стороны, Наташина неспособность слушать, возможно, просто является проявлением острого желания быть услышанной или поправить других. Но возможно, она объясняется ее особой заинтересованностью в предмете обсуждения и стремлением высказать

свои идеи. Однако, независимо от мотивов поведение Наташи не может не вызывать раздражения окружающих и, тем самым, не тормозить группу. Поэтому необходимо уметь противопоставить Наташе нечто конструктивное. Например, можно выбрать следующую тактику :

- Настаивайте на соблюдении регламента: "Я знаю, что у Вас есть ценное замечание, но мы пока еще не давали возможности высказаться Петру. Вы не возражаете, если я предоставлю ему слово ?"
- Просите повторить высказывания других участников: "Наташа, не могли бы Вы повторить то, что сказал Сергей, просто чтобы убедиться, что мы все говорим об одном и том же . Если Наташа не слышала того, что сказал Сергей, попросите Сергея повторить и затем снова обратитесь к Наташе: "Итак, Наташа, вы слышали, что сказал Сергей. Не могли бы Вы повторить его слова, которые он произнес до Вашей ремарки."
- Просите сделать сравнительный анализ: "Каким образом Ваша идея /точка зрения сочетается с точкой зрения Андрея ?"

Подобный подход поможет Наташе понять, что она должна учитывать позиции и точки зрения других участников, а для этого их необходимо слушать, прежде чем давать свои комментарии .

Ниспровергатель идей

Ниспровергательница идей Нина хорошо умеет критиковать чужие предложения и идеи. Она не пропустит ни одной новой или оригинальной идеи без того, чтобы не привести целую кучу аргументов против нее : "Из этого ничего не получится . Мы уже это пробовали. Еще не время. Слишком поздно. Начальство (руководство) никогда этого не одобрит. Неплохая теория, но вряд ли осуществимая в реальной жизни." Зачастую ее выступления начинаются с "Да, но ..."

Если бы мы могли заглянуть в подсознание Нины, то, наверно, убедились бы в том, что ее поведение продиктовано ее завистью к тем, кто может успешно генерировать новые идеи. Поэтому она всю свою изобретательность направляет на то, чтобы ниспровергать идеи других.

Опасность поведения Нины в том, что она, то и дело "выливая ушаты холодной воды", может отбить желание у других участников вносить свои предложения.

Вот несколько рекомендаций по работе с Ниспровергательницей Ниной:

- Быстро извлеките идею из помойного ящика, куда ее выбросила Нина, обратившись к группе с вопросом: "А как другие смотрят на эту проблему ? Какие еще стороны проблемы вы можете назвать?"
- Спросите Нину, не смогла бы она использовать свои способности, чтобы предложить собственную идею вместо той, которую она только что ниспровергла. И если с ее стороны не последовало конструктивного предложения, скажите: "Поскольку лучших идей никто не высказал, почему бы нам не вернуться к идее Виктора и не рассмотреть ее подробнее?"
- Если Вам лично понравилась ниспровергнутая идея, обратитесь к группе с такими словами:
- "Мне кажется, здесь есть разумное зерно. Кто-нибудь может привести аргументы в защиту этой идеи ?"

Жалобщик

Жалобщик Женя - специалист по обвинениям, выражению недовольства, нытью и бесконечным претензиям. Женя не только убежден в том, что мир устроен несправедливо, но и не упускает возможности сообщить об этом любой аудитории, которая ему попадет. Женю легко "вычислить" по таким высказываниям как: "Как ужасно, что" и "Если бы не ..." Женя

обильно сдобривает свои сентенции словами "всегда" и "никогда". Женя не относится к числу умеющих решать проблему, он, скорее, способен ее увеличить. Он всегда кем-то недоволен (своим начальником, сотрудниками, футбольной командой, политиками, прессой, властями и т.д.)

В работе с Женей попробуйте следующее:

- Попросите его внести предложение по улучшению ситуации, которая его не устраивает. Предложите ему обратиться за помощью к группе при необходимости. Или просто спросите: "А вы не пробовали говорить с ... и спросить его мнение о (сказать ему, что вы чувствуете по поводу...)." Главное - попытаться перевести Женю из его обычного состояния в состояние конструктивного поиска, чему он обычно сопротивляется.
- Подвигните его к тому, чтобы он посмотрел на вещи с позитивной стороны: "Итак, вы рассказали нам, как плохо обстоят дела с ... Но Вы, безусловно, справедливый человек. Не могли бы Вы, справедливости ради, привести хотя бы одну позитивную деталь?" И если он сможет выжать из себя хоть одну каплю позитива, сразу же закрепите успех, попросив его привести еще одну. Если к этому добавится еще пара позитивных высказываний от других участников группы, то Вам удастся хотя бы на какое-то время направить Женю в конструктивное русло.
- Попытайтесь перевести его в другую плоскость с самого начала отметив, что "мы все знаем как плохо обстоят дела с И мы собрались здесь именно для того, чтобы попытаться найти возможные способы улучшения ситуации. Если мы все сосредоточимся на поиске этих путей, то наша совместная работа наверняка вознаградит наши усилия. Как мы можем этого достичь?"

Неуступчивый

Неуступчивая Надя - серьезная проблема для ведущего. Главная трудность при работе с ней даже не в том, что она спорит, не соглашается и т.д., а в том, что она занимает жесткую позицию по любому вопросу и редко, если вообще, отступает от нее. Поскольку Надя обладает завидным упорством и полной уверенностью в том, что именно она и есть истина в последней инстанции, прогресс всей группы сильно замедляется. Один из способов справиться с Надей - это убедить ее в том, что существуют и другие стороны вопроса. Ведущему можно в этом случае сказать примерно следующее: "Надя, нам понятна твоя позиция, которую ты так хорошо сформулировала. Но существуют и другие взгляды на проблему. Не могла бы ты, будучи человеком объективным, привести хотя бы одно свидетельство того, что на эту проблему можно взглянуть по иному?"

Если в результате Надя сможет сформулировать точку зрения, отличную от ее собственной, попробуйте сказать следующее: "Да, это действительно контраргумент. А не могли бы Вы привести еще какой-нибудь довод ваших оппонентов?" Таким образом, если Вам удастся добиться от Нади формулировки хотя бы двух контраргументов, их следует записать на плакате для всеобщего обозрения и попросить других участников подкрепить своими высказываниями точки зрения (позиции), противоречащие надиной. По сути дела Надя вынуждена будет выразить вслух аргументы, противоречащие ее позиции, положить начало целому списку таких аргументов и наглядно убедиться в наличии многих других оппозиционных точек зрения. Нет гарантии, что Вам удастся переломить неуступчивый надин характер, но по крайней мере, Вы заставите ее убедиться в том, что *другие* точки зрения тоже существуют.

Агрессивный

Агрессивный Анатолий досаждаёт порой больше, чем Спорщик Слава. Анатолий обычно выбирает беззащитную жертву, и ведущий, по его мнению, вполне подходит на эту роль.

Анатолий напористо задает вопросы и вставляет ремарки, которые призваны смутить или спровоцировать ведущего. Лучший способ борьбы с Анатолием - просто переформулировать его вопросы и замечания в более мягкой и объективной форме. Можно также ответить ему: "Я вижу, что этот вопрос вызывает у вас довольно сильные реакции. Хотите выслушать мое мнение (мнение группы) по этому вопросу?" Лучше всего, если, отвечая, Вы будете обращаться ко всей группе, а не лично к Анатолию. Подобные процедуры обычно снимают агрессивность Анатолия хотя бы на время.

Озлобленный

Если Анатолий обычно просто антагонистичен, агрессивен и недружелюбен, Озлобленный Олег куда как более сложен. Его поведение переменчиво - от полного молчаливого неучастия до постоянного нытья и жалоб (жесткие стулья, остывший кофе, холодное помещение) до негативистских, по сути, провокационных вопросов. Его конек - найти слабое место в самом материале семинара или в его подаче и красочно расписать несколько невероятных полуфантастических сценариев по типу "а если бы он вез патроны ..." Любопытно отметить, что Олег не имеет ничего против лично Вас, ведущего. Он скорее озлоблен на весь мир и, в частности, на своего начальника, который зачем-то послал его на этот никчемный семинар.

Естественно немногие ведущие семинаров прошли специальную психотерапевтическую подготовку, чтобы квалифицированно противостоять слегка параноидальному напору участника, который, возможно, стоит перед лицом серьезных проблем на работе и/или в семье.

Доктор Сандра Уэйнтроб, психотерапевт и ведущая семинаров по менеджменту, рекомендует задаться следующими вопросами при встрече с Озлобленным Олегом:

- Насколько профессионально я способен действовать в данной сложной ситуации?
- Сделал ли я все от меня зависящее, чтобы снять потенциальное чувство опасности и дискомфорт участников?
- Удалось ли мне создать такую атмосферу на семинаре, при которой участники могут спокойно и без опаски высказывать свои критические замечания относительно тренинга?
- Учел ли я возможность использования видов деятельности (упражнений, ролевых игр), способствующих позитивному разрешению возникающего недовольства? Обратная связь, полученная Олегом, например, в ходе ролевой игры, вполне может поколебать его установку на негатив.
- Учел ли я возможность открытого обсуждения проблемы с группой? Олегу, возможно, будет полезно услышать то, как другие участники оценивают его поведение. Зачастую он просто не подозревает, что его поступки могут заставить других участников чувствовать дискомфорт.

Негативист

Негативистка Нелли всегда найдет "ложку дегтя" в любой "бочке меда": "Ничего не получается, люди невыносимы, мир давно катится ко всем чертям". Нелли всегда найдет причину погрузиться, предаться скорби, вспомнить что-нибудь трагичное из прошлой жизни. С ней действительно бывает порой очень тяжело. Лучше всего спросить у Нелли (и у всей группы), не может ли она найти хоть что-то положительное в сложившейся ситуации, а также напомнить ей, что хотя она по-своему права, наша задача состоит в том, чтобы искать конструктивные пути выхода из сложных ситуаций. Иногда полезно ограничиться примерно следующим: "Да, да, конечно. Я понимаю."

Клоун

Клоуны бывают всех расцветок и мастей, но их основной отличительной чертой является неуместный и часто надоедливый юмор. Кто-то может возразить: "Лучше уж немного юмора, чем полный отказ от участия". Возможно. Но задача хорошего ведущего состоит в том, чтобы семинар протекал планомерно и продуктивно. И если Клоун Костя тормозит всю группу и вызывает раздражение многих участников, с ним следует провести целенаправленную работу. Вот несколько рекомендаций: время от времени старайтесь вовлечь Костю в "серьезный" диалог. Дайте ему понять, что он *может* быть услышан (его истинная цель), но на более сложном, взрослом уровне. Похвалите его серьезный своевременный вклад. И, напротив, не поощряйте его попытки шутить. Иногда полезно бывает попросить повторить шутку еще раз: "Простите, я боюсь не уловил, в чем здесь соль. Не могли бы Вы простыми словами выразить ту же самую мысль?"

Иногда проблема осложняется Костиной "группой поддержки", которая бурно поощряет его поведение своей реакцией на его "юмор". Но и в этом случае лучше всего попытаться приоткрыть серьезную сторону его характера и работать именно с ней.

Показушник

Показушница Полина любит пощеголять своими знаниями перед всеми – наукообразные термины, сложные фразы, обилие статистики, поминутное цитирование, описание своего обширного или уникального опыта и т.п. Если Полина по частоте и продолжительности высказываний начинает соперничать с Монополистом Мишей, к ней следует применить те же приемы. Если же ее помпезные выступления сравнительно редки, то группа скорее всего сможет это пережить. Велика вероятность того, что кто-нибудь из участников рано или поздно наметит ей на ее поведение. Лучше всего предоставить самой группе урегулировать эту проблему.

Не из той оперы

Нюра Не Из Той Оперы, как правило, делает интересные замечания, но явно "не в ту степь". Вы можете просто сказать ей: "Это любопытное предложение (замечание), но не могли бы Вы связать его с нашей темой?" Или - "Кто-нибудь хочет откомментировать то, как опыт Нюры связан с нашей проблемой?" Если группа промолчит, это, возможно, тоже слегка отрезвит Нюру. С некоторыми из нюриных ремарок все же придется смириться, но не помешает пару раз попросить ее делать привязку своих высказываний к контексту.

Трудные участники - неотъемлемая часть семинарской работы. Мы попытались сформулировать некоторые рекомендации по работе с ними. В конечном счете, Вы всегда будете в большей степени владеть ситуацией, если будете рассматривать "трудных" участников как возможность повысить свой профессионализм, а не как лишнюю "головную боль". Другими словами, Вам необходимо проявлять терпение и категорически избегать спорить с участниками и унижать их. Не забывайте также и о вежливости.

Всегда, когда позволяет ситуация, прибегайте к поддержке и помощи группы. Зачастую она способна лучше Вас справиться с трудной ситуацией и порой почти что шутя. Естественно, в экстремальных ситуациях Вы можете прибегнуть и к таким мерам как:

- Групповая критика. Уделите время для анализа поведения в группе. Можете указать на "возмутителя спокойствия", если этого никто не сделает за Вас.
- Конфронтация. В перерыве с глазу на глаз поговорите с "крокодилом": "Мне кажется, у нас собралась неплохая группа с высоким потенциалом к росту. И группе и мне лично было бы значительно легче работать, если бы Вы несколько больше сдерживали себя и давали другим больше возможностей высказаться. Могу ли я рассчитывать на Вашу поддержку в этом?"
- Исключение. "Можно быть с Вами откровенным? Вы сорвали несколько семинарских сессий и никто, включая меня, не знает, что с этим делать. Но я не намерен ставить под угрозу успех и достижения всей группы. Если Вы не можете воздержаться от

споров, пререканий и злоупотребления нашим ограниченным временем, мне придется просить Вас покинуть семинар."

Полезно бывает заранее продумать свою тактику и стратегию в отношении "строптивых" участников перед началом сессии.

Не рекомендуется, однако, прибегать к манипуляции, например, специально заранее рассаживать участников таким образом, чтобы лучше управлять ими, просить трудного участника быть наблюдателем, игнорировать человека, поворачиваясь к нему спиной и т.п. Не уваливая от проблем, Вы скорее заслужите уважение группы, а зачастую, и самого источника проблемы.

По материалам книги The Winning Trainer. By Julius E. Eittington. Gulf Publishing Company. ©1984, 1989. Houston, Texas.

Что нужно учесть при подготовке тренинга?

Группа (участники)	<ul style="list-style-type: none"> • размер не более 25 человек • баланс однородности/разнородности • добровольность участия • информация о семинаре • желательно наличие общего интереса (потребности) • платность/бесплатность • право (ведущего) на отбор участников
Ведущий(ие)	<ul style="list-style-type: none"> • опыт • баланс возраста/пола • внешний вид • общность интересов при подборе партнера
Помещение	<ul style="list-style-type: none"> • размер • форма • освещение/электричество • мебель • воздух + отопление • стены • стоимость
Обучающие средства	<ul style="list-style-type: none"> • их не бывает слишком много • эффективность • сообразность целям семинара • визуальные средства обучения • психологический эффект
Цели, план и содержание семинара	<p>I. Формулировка цели семинара а. для кого? (целевая группа) б. какова потребность (интерес)? в. нацеленность на изменения в поведении людей через изменение отношения к проблеме</p> <p>II. Внутренняя логика каждый тематический раздел семинара должен основываться на предыдущем и подводить к следующему так, чтобы весь материал семинара был подчинён достижению общей цели</p> <p>III. Гибкость, заложенная в структуру семинара</p> <p>IV. Наличие резервного материала/методики</p> <p>Структурные аспекты</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вступление 2. Основная часть 3. Подведение промежуточных итогов 4. Перерывы 5. Игры 6. Заключительная часть

Оценка работы тренеров

Выразите, пожалуйста, свое мнение относительно прошедшего тренинга. Оцените каждую характеристику этого тренинга, обведя кружком соответствующую цифру на шкале.

Тренеры _____

1. Цели тренинга

Были ли цели тренинга четко определены и озвучены?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Цели не были определены Цели были определены

2. Процесс

Было ли понятно перед каждым шагом (игрой, групповым заданием, и т.д.) как это будет происходить?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Задания не были понятны Задания были понятны

3. Участие

Была ли обеспечена вовлеченность в процесс обучения всех участников?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Тренеры многое делали сами, не вовлекая участников Тренеры активно вовлекали участников

4. Зрительный контакт с аудиторией

Был ли обеспечен зрительный контакт с аудиторией?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Зрительного контакта не было Тренеры устанавливали зрительный контакт с участниками

5. Работа в паре

Были ли сбалансировано распределены роли в паре тренеров?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Один из тренеров явно доминировал Тренеры работали на равных

6. Использование наглядных материалов

Насколько хорошо тренеры пользовались наглядными материалами?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Тренеры плохо работали с материалами Тренеры хорошо работали с материалами

7. Владение теоретическим материалом

Насколько хорошо тренеры владеют теорией

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Тренеры плохо знают теорию Тренеры хорошо знают теорию

8. Управление конфликтами

Подавлялись ли разногласия во мнениях, либо конфликтные ситуации решались конструктивно?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Конфликты решались неконструктивно Конфликты решались конструктивно

9. Подведение итогов

Подводились ли итоги по каждому из обсуждаемых вопросов прежде, чем группа/тренеры переходили к обсуждению следующего?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____
Тренеры переходили к следующему вопросу не сделав резюме После каждого аспекта подводились итоги

Комментарии:

КОТТИЛКА ТРЕНЕРА

Игры на объединение участников в малые группы

Без слов

Цель: разделить группу на подгруппы

Продолжительность: 5 минут

Необходимые материалы: карточки с написанными названиями животных на каждого участника. Видов животных должно быть столько, сколько вы хотите создать групп, количество животных одного вида столько, сколько участников должно быть в одной группе.

Ход работы:

Ведущий раздает каждому участнику карточку и просит всех хранить молчание с того момента, как только они получают карточку на руки. Как только все карточки будут розданы, по команде ведущего участники должны показывать, но не говорить, то, что написано у них на карточках, и объединяться в группы с себе подобными.

Комментарий: возможные надписи на карточках: хомяк, орел, рыба, орангутан и т.д.

Молекулы и атомы

Цель: разделить группу на подгруппы

Продолжительность: 5 минут

Необходимые материалы: нет

Ход работы:

Ведущий говорит, что эта игра называется «Молекулы и атомы». Все участники в группе – атомы. Они начинают двигаться хаотично (броуновское движение) по сигналу. В какой-то момент ведущий говорит: «Объединиться в молекулы по ...» и называет число участников, которые должны объединиться в группу. После того, как группы объединились, ведущий снова предлагает двигаться и снова дает команду на объединение в молекулы. Последним ведущий называет количество, соответствующее количеству участников малой группы.

Комментарий:

- важно знать количество участников в группе, чтобы называть количество атомов в молекуле кратное общему количеству участников
- игру можно использовать и как разминку

Найди такого же, как ты

Цель: разделение группы на подгруппы.

Продолжительность: 5 минут

Необходимые материалы: нет

Ход работы:

Ведущий предлагает объединиться в пары/тройки людям одного роста. Количество определяется в зависимости от того, на сколько подгрупп необходимо разделить группу - если на две, то в пары, если на три, то в тройки и т.д. Затем в парах/тройках необходимо присвоить друг другу номера 1, 2, 3...

Дальше ведущий говорит, что те, кому присвоен номер 1 - объединяются в группу номер один. Те, кому присвоен номер два - объединяются в группу номер два и т.д.

Открытка

Цель: разделить группу на подгруппы

Продолжительность: 5 минут

Необходимые материалы: разные открытки по количеству необходимых подгрупп

Ход работы:

Ведущий заранее режет открытки на кусочки. Каждую открытку надо разрезать на такое количество кусочков, сколько человек должно быть в малой группе. Все кусочки всех открыток смешать.

Ведущий предлагает каждому участнику вытянуть кусочек открытки. Когда все получили свой кусочек, предлагается объединиться в группы, найдя «своих».

Группы сформированы, когда участники малых групп сложили из своих кусочков открытки.

Комментарий: упражнение удобно тем, что группу можно разделить на подгруппы разные по размеру, разрезав открытки на разное количество кусочков.

Семейка Майерс

Цель: разделить участников на подгруппы, также может использоваться как разминка.

Продолжительность: 5 минут

Необходимые материалы: карточки с надписями*. Необходимо придумать такое количество «семей», сколько групп вы хотите сформировать. Стулья по количеству групп.

* На каждой карточке должна быть одна надпись:

Папа Майерс,

Мама Майерс,

Старший сын Майерс,

Младшая дочь Майерс...

Ход работы: Ведущий раздает каждому участнику одну карточку и произносит задание всем участникам: «По сигналу необходимо будет всем участникам начать очень быстро меняться карточками. Нужно поменять карточку максимальное количество раз. Когда прозвучит другой сигнал обмен необходимо прекратить и сесть на стулья по семьям. Причем сесть надо определенным образом – на стул садится папа, ему на колени садится мама, ей на колени – сын, на колени сыну – дочь».

Созданные семьи – это и есть малые группы, в которых можно работать дальше.

Комментарии:

- если необходимо создать группу с количеством человек больше 4-х, то можно добавить дедушку, бабушку, собаку, кошку и т.д., объяснив участникам место, на которое они должны сесть
- в качестве сигнала можно использовать хлопок, музыку, либо сигнал детской дудочки, гармошки

упражнение одновременно может использоваться как игра-разминка

Игры на знакомство

Четыре угла

Цель: знакомство участников, выявление ожиданий, создание в группе благоприятной для работы атмосферы.

Продолжительность: 30 минут

Материалы: необходимо, чтобы в рабочей комнате был доступ ко всем четырем углам.

В трех углах на стенах должна быть закреплена бумага А1 и положены маркеры, в четвертом углу – цветная бумага по количеству участников в группе, ножницы, натянутые нитки. Бэджи, маленькие листочки бумаги (типа post-it), коробка или банка.

Размер группы: до 25 чел.

Ход работы:

Объедините участников в 4 приблизительно равные по количеству группы и разведите группы по разным углам.

В каждом углу группе дается специальное задание, которое группа должна выполнить в течение определенного времени, например, за 8 мин. По истечении времени группы переходят в другие углы по часовой стрелке. Каждая группа должна побывать во всех углах.

Задания:

Угол 1.

Предложите участникам написать свое имя на бэдже маркером. Если останется время, то предложите каждому участнику по очереди рассказать о себе: откуда приехал, где работает/учится и т.д.

Угол 2.

Предложите каждому участнику на маленьких листочках бумаги написать свои ожидания от мероприятия, на которое он приехал и положить написанные ожидания в коробку или банку. Когда банка заполнится ожиданиями всех участников, их обработают ведущие для того, чтобы встреча прошла максимально эффективно.

Угол 3.

На большом листе бумаги, закрепленном на стене, напишите вопрос, связанный с темой семинара/тренинга (например «Что такое проект?»), и предложите каждому участнику записать свой ответ ниже на этом же листе.

Угол 4.

Предложите участникам сделать оригами - фигурку из бумаги - из цветной бумаги и закрепить ее на натянутой нитке. Ведущий должен быть готов к тому, что участники не знают, что такое оригами, и не умеют делать фигурки из бумаги. Ведущий должен научить этому участников. Работа по созданию оригами объединит участников и создаст в группе благоприятную атмосферу.

Комментарий: важно, чтобы в каждом углу с группой работал ведущий, таким образом, должно быть минимум четыре ведущих.

Найди того кто...

Упражнение можно использовать в группе участников, которые знакомы между собой для создания благоприятной атмосферы.

Материалы: таблица «Найди того кто» на каждого участника

Родился в январе	Имеет домашних животных	Свободно говорит на иностранном языке
Летом отдыхал на море	И т.д. (ведущий может сам придумать и вписать сюда какой-либо признак)	И т.д. (ведущий может сам придумать и вписать сюда какой-либо признак)

Время: 15 мин.

Размер группы: до 20 чел.

Описание процесса:

1. Раздайте каждому участнику таблицу «Найди того кто»
2. Предложите всем участникам заполнить таблицу, записав в каждую клеточку того, кто обладает тем признаком, который записан в клеточке. Найти этих людей можно, передвигаясь по аудитории и задавая всем вопросы.
3. Игра заканчивается, как только кто-либо заполнит все клеточки в таблице.
4. Озвучивайте по очереди признаки и просите называть имена тех, которые относятся к каждому признаку.

Комментарии: ведущий должен быть готов к тому, что это шумная игра

Полина - Пицца - Прага

Материалы: нет

Время: 30 сек. на одного участника

Размер группы: до 30 чел.

Описание процесса:

1. Предложите каждому участнику по очереди назвать свое имя, блюдо на ту же букву, что и имя, и город на ту же букву.

Комментарии: можно в качестве дополнительного условия сказать, что нельзя повторять города и блюда

Портреты

Упражнение можно использовать как со знакомыми между собой участниками, так и с незнакомыми.

Материалы: бумага А4 и маркеры по количеству участников

Время: 5 мин. + дополнительно по 1 мин. на каждого участника

Размер группы: до 20 чел.

Описание процесса:

1. Предложите участникам маркером на листе бумаги нарисовать свой портрет, художественные способности участников не имеют значения.
2. Соберите портреты у всех участников, перемешайте их и раздайте снова, но так, чтобы никому из участников не попался его собственный портрет.
3. Предложите участникам найти того человека, чей портрет им достался и познакомиться с ним, если же они знакомы, то можно предложить рассказать интересное событие, которое произошло с ним с прошлой встречи. Для этой работы дайте участникам не больше 5-7 мин.
4. Предложите участникам представить тех, чьи портреты им достались, представлять можно по следующему алгоритму - начинает доброволец, представляет тот портрет, который ему достался, затем представляет тот, чей портрет представляли перед этим и т.д. пока не представят всех.

Комментарии:

Вместо бумаги можно использовать надутые воздушные шары и портреты рисовать на них, затем разбрасывать их по комнате и ловить любой шар, кроме своего. Затем шарами можно украсить комнату, а в конце тренинга взять на память.

Игры на подведение итогов

Пирог

Цель: оценить тренинг/семинар по различным критериям.

Продолжительность: 10 минут

Необходимые материалы: два листа формата А1, маркеры, скотч

Ход работы:

Ведущий накануне готовит «пирог», склеивая для этого два листа формата А1 и рисуя на них круг, диаметром примерно 1 метр. Круг необходимо разделить на равные сектора. Секторов должно быть столько, сколько категорий для оценки. Каждый сектор необходимо подписать (за кругом).

Примеры категорий для оценки:

- Методы работы
- Условия работы
- Работа ведущих
- Личная активность
- Активность группы
- Актуальность материала
- Желание применять полученное на практике
- И т.д. в зависимости от цели оценки.

Ведущий кладет «пирог» в центр комнаты или закрепляет его на стене скотчем. Затем просит участников подойти и маркером поставить точку в каждом секторе, что будет означать оценку семинара. Чем ближе к центру круга ставится точка, тем ниже оценка, чем дальше от центра – тем выше.

Когда все участники поставили точки, ведущий может попросить участников прокомментировать получившуюся картинку.

Море

Цель: оценить тренинг/семинар и эмоциональное состояние участников.

Продолжительность: 20-30 мин. в зависимости от количества участников

Необходимые материалы: «море» - нарисованное на бумаге, по размеру 4 склеенных между собой листа А1; вырезанные из цветной бумаги «острова», карточки из картона по числу участников, скотч, маркеры.

Ход работы:

Ведущий вешает «море» в удобном, обозреваемом всеми участниками месте и закрепляет на нем острова. Примеры островов: «остров открытий», «остров вопросов», «остров радости и веселья», «остров невезения», «остров новых знакомств», «остров знаний» и т.д.

Раздает всем участникам карточки и просит нарисовать на карточке какое-нибудь плавсредство (корабль, лодка, плот, круг и т.д.).

Ведущий просит участников по очереди подходить к «морю», размещать на нем свой «корабль» и комментировать, почему выбрано именно это место. Упражнение заканчивается, когда все участники разместили свои корабли.

Комментарии:

Если семинар многодневный, то «море» можно использовать в конце каждого дня для подведения итогов. Это позволит отследить динамику группы и сравнить результаты.

Кошелек

Цель: оценить тренинг/семинар.

Продолжительность: 10 - 15 минут

Необходимые материалы: лист бумаги А1, маркеры, цветная бумага или post-it

Ход работы:

Ведущий должен заранее на листе бумаги А1 нарисовать большой кошелек и из цветной бумаги вырезать кружочки/монеты диаметром 5-7 см, на которых надо написать достоинство монет от 1 до 5.

Ведущий кладет на пол в центре круга нарисованный кошелек и монеты рядом и просит всех участников оценить свою работу на тренинге, чем лучше они оценивают работу, тем большего достоинства монету надо положить «в кошелек». Просите участников класть монеты по очереди и комментировать свою оценку дня.

Комментарии: лучше сделать монеты разного достоинства разного цвета

Некоторые методы работы тренера

Метод галереи

Этап 1: Формулировка проблемы. Ведущий выделяет основные понятия.

Этап 2: Деление на группы. Ведущий делит общую группу на малые группы, количество которых соответствует количеству выделенных понятий.

Этап 3: Постановка задачи. Ведущий ставит задачу перед каждой малой группой.

Этап 4: Работа каждой из малых групп над своей задачей. Работа над выполнением задач ведется в малых группах примерно в течение 5 минут.

Этап 5: Переход малых групп на доработку задачи соседа. Каждая малая группа переходит по кругу на место соседней малой группы, не забирая с собой большой лист бумаги, на котором она записывала свои идеи.

Этап 6: Доработка задач соседа. каждая малая группа изучает идеи соседской группы, записанные на большом листе бумаги; отмечает то, с чем она не согласна, знаками вопроса; дополняет лист, записывая свои идеи по решению задачи соседа. Через 5 минут группы вновь меняются местами, переходя по кругу к листу следующей малой группы. Количество переходов соответствует количеству малых групп\поставленных задач.

Этап 7: Возвращение к своей задаче. Переходы по кругу от задачи к задаче завершаются возвращением каждой малой группы к своей первоначальной задаче. Группы изучают идеи, собранные на их больших листах бумаги за весь период работы по кругу.

Этап 8: Презентация и обсуждение результатов работы. Каждая группа по очереди представляет результаты \идеи, собранные на своем листе бумаги, с объяснениями и комментариями. Другие группы комментируют и объясняют идеи, записанные ими на лист презентующейся группы. При необходимости идеи могут обсуждаться в общей группе.

Мозговой штурм

Данная методика впервые была предложена Алексом Осборном в его ставшей классической книге «Трикладное воображение: принципы творческого решения проблем». Этот метод стал наиболее популярным в мире как способ стимулирования творческого мышления.

Мозговой штурм - больше чем просто группа людей, сидящих за столом и ведущих ни к чему не обязывающий разговор. Для пущей эффективности мозговой штурм должен быть определенным образом организован. Важно соблюсти строго последовательность, состоящую из следующих шагов:

Постановка проблемы. Ведущий записывает на листе бумаги проблему, для которой подыскивается решения. Вопрос должен быть кратким, конкретным и стимулирующим. Значимость результатов мозгового штурма напрямую зависит от точности, конкретности формулировки темы. Ведущий объясняет, почему проблема актуальна для группы.

Объяснение правил. Ведущий объясняет основные правила мозгового штурма:

- Принимается любая идея.
- Критика и обсуждение предложенных идей запрещены. Это касается любых, устных или других форм выражения согласия или не согласия.
- Каждая идея записывается в таком виде, в каком была предложена. Не допускаются перефразирование, обобщение или интерпретация.
- Приветствуется свободное творчество - выражение самых невероятных идей. Целью является количество идей. О качестве и отказе от неудачных идей разговор пойдет дальше.
- Развитие уже предложенных идей приемлемо и поощряется.
- Идеи, противоположные уже предложенным, также принимаются и поощряются.
- Устанавливаются и строго соблюдаются границы времени. Когда время истекло, генерация идей останавливается.

Выработка идей. Группа как целое пытается генерировать как можно больше идей. Ведущий быстро записывает идеи на листах бумаги в таком виде, как они предлагаются. Для ускорения процесса, особенно если группа большая, идеи могут записываться двумя участниками.

Иногда идеи появляются настолько быстро и в таком большом количестве, что их необходимо записывать на магнитофон.

Прояснение смысла. По истечении установленного для генерации идей времени участникам позволяется задавать только вопросы, касающиеся разъяснения какой-либо идеи и только автору идеи позволяется давать такое разъяснение.

Оценка. Участникам предлагается оценить идеи. Можно осуществлять процесс оценки в целой группе или в маленьких подгруппах. Определяются наиболее перспективные идеи и делаются попытки достижения согласия.

Работа в малых группах

Малой группой называется такая группа, в которой каждый участник может оказывать влияние на результат групповой работы. Оптимальное количество людей в малой группе от 5 до 9. Использование малых групп позволяет максимально включить в работу каждого из участников, полностью используя его потенциал.

1 шаг. Формирование малых групп. Ведущий делит общую группу на подходящее количество малых групп. Желательно, чтобы в них было от 3 до 9 человек. Группы могут состоять из людей, чьи взгляды на проблему оказались близкими в процессе предварительной дискуссии. Группы могут формироваться из специалистов сходного профиля. Группы могут формироваться случайным образом, когда в каждой группе могут находиться люди полярных взглядов и с различным опытом. Объединяя участников по группам, обязательно следует объяснить, на чем основано объединение. Это предотвращает ситуацию, в которой люди сами пытаются догадаться, из каких соображений вы их куда поместили: здесь группа «умных», здесь группа «отсталых» и т.п.

2 шаг. Формулирование задания группам. Ведущий разъясняет группам, каков должен быть продукт работы групп. Всем группам может быть дано одно и то же задание, либо разные задания, в зависимости от цели данного этапа встречи. Ведущий должен быть предельно четким в описании того, что и как надо будет сделать. Следует записать инструкции на доске или раздать участникам на листах бумаги. Инструкции следует разъяснять перед всей группой, затем спросить, есть ли вопросы.

3 шаг. Работа малых групп. Участники расходятся на заранее оговоренное время по малым группам и работают самостоятельно. Группам должно быть предоставлено достаточно времени, чтобы группы успели справиться с заданием.

4 шаг. Презентация работы групп. Вернувшись в большую группу, малые группы представляют результаты своей работы. Участники остальных групп могут задавать вопросы на уточнение и понимание. Следует заранее обдумать и решить, каким образом группы будут докладывать остальным о результатах своей работы. Следует

ли им записывать свои основные выводы на доске или листах бумаги и использовать их в качестве наглядного пособия для отчета. Рекомендуется, чтобы участники записывали свои основные мысли, так как это позволяет сохранить их для дальнейшего использования, а также способствует более четкому, сжато, информативному выступлению.

5 шаг. Обсуждение итогов работы групп. По окончании презентации подводятся итоги. Результаты работы групп могут служить основанием для дальнейшей дискуссии.

Метод мастерской

Метод мастерской позволяет выявлять и группировать проблемы, вовлекая всех участников группы.

Как проводить «Метод мастерской»:

1. **Выявление проблем.** Участники индивидуально или в малых группах фиксируют проблемы на карточках. Важно, чтобы на одной карточке была написана только одна проблема. Каждый участник может написать 3-5 проблем. Проблемы озвучиваются, и ведущий размещает карточки на видном группном месте (на стене или на полу).
2. **Группировка проблем.** Участники читают и анализируют проблемы, объединяя их с похожими карточками, на основании согласованных в группе критериев. Ведущий группирует карточки в соответствии с мнением участников, достигая общего согласия на тот или иной вид группировки. Следует избегать чрезмерных обобщений.
3. **Наименование сгруппированных проблем.** Участники обсуждают объединенные проблемы и критерии, по которым они были объединены, после чего придумывают названия группам проблем. Таким образом, получая общую проблему (обобщенное название) и составляющие ее частные проблемы (написанные на карточках).

СТАНДАРТЫ ВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА*

A. ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧАСТИЯ

A1 Тренер поощряет активное участие, в частности:

- 1.1 задает открытые вопросы
- 1.2 использует участников в ходе тренинга как «ресурс»
- 1.3 периодически спрашивает, есть ли вопросы
- 1.4 задает вопросы, побуждающие к рассуждению, чтобы выявить и разобраться с внутренними ощущениями
- 1.6 обращается к участникам по имени
- 1.7 использует таблички/бэджи с именами участников

A2. Тренер использует техники позитивного поощрения, в частности:

- 2.1 хвалит группу за хороший уровень активности
- 2.2 хвалит группу за точность их ответов
- 2.3 во время объяснения материала ссылается на высказывания отдельных участников или всей группы

A3. Тренер должным образом реагирует на скрытые и открытые реакции участников, в частности:

- 3.1 реагирует на невербальные реакции участников (язык тела)
- 3.2 реагирует на вербальные реакции участников

A4. Тренер снимает у участников напряжение, в частности:

- 4.1 тепло приветствует участников по прибытии
- 4.2 активно создает безопасную и благоприятную для обучения атмосферу
- 4.3 использует «Парковку», чтобы гарантировать, что все вопросы и замечания участников к концу тренинга обсуждены
- 4.4 считает любой вопрос достойным ответа

В. БАЗОВЫЕ ТРЕНЕРСКИЕ НАВЫКИ

В1. Тренер умеет справляться с собственным волнением, не прерывая учебный процесс, в частности:

- 1.1 уверенно выступает в роли тренера и достоверно представляет участникам все материалы
- 1.2 использует естественные жесты, не отвлекающие внимания участников; не манерничает
- 1.3. обращается за помощью к тренеру, с которым работает в паре, если затрудняется ответить на вопрос или если тренер-партнер лучше разбирается в данном вопросе
- 1.4 открыто говорит, если не может ответить на вопрос

В2. Тренер поддерживает необходимый визуальный контакт со всеми участниками, в частности:

- 2.1 часто встречается со всеми участниками взглядом
- 2.2 не читает материалы по бумажке (за исключением случаев, когда необходимо дословное воспроизведение, например, перечисление стандартов, правил, процедур)
- 2.3 избегает визуального контакта с враждебно настроенными или обозленными участниками
- 2.4 избегает визуального контакта с участниками, которые стремятся доминировать в дискуссии

В3. Тренер владеет эффективной манерой общения, в частности:

- 3.1 говорит четко, громко и внятно
- 3.2 избегает монотонности в речи
- 3.3 избегает повторения слов-паразитов («Знаете, ...», «Хорошо?»)»)
- 3.4 использует язык, понятный участникам
- 3.5 избегает употребления жаргонных слов
- 3.6 не использует сокращения без их объяснения

В4. Тренер эффективно использует Пособие для тренера и другие материалы, в частности:

- 4.1 не читает по бумажке

4.2 знает основные учебные моменты, затронутые в материалах

4.3 гибко реагирует на нужды участников в обучении

В5. Тренер демонстрирует положительное отношение к предмету обсуждения, в частности:

5.1 поддерживает концепцию и содержание учебной программы

5.2 не озвучивает в учебной аудитории личные примеры, которые могли бы дискредитировать проведение или содержание данной программы

5.3 умеет сочетать идеальную модель с тем, как это часто бывает в реальной жизни

5.4 готов к трудным ситуациям в аудитории и умело их решает

5.5 подает материал искренне (например, честно отвечает на вопросы, давая необходимые пояснения исходя из личного/ профессионального опыта)

5.6 приходит на место проведения тренинга, как минимум, за 15 минут до начала занятия

5.7 имеет на руках все необходимые материалы

В6. Тренер эффективно работает в паре с другим тренером, в частности:

6.1 согласует с партнером распределение содержания тренинга

6.2 согласование распределения содержания тренинга между тренерами происходит до начала тренинга

6.3 обеспечивает плавный переход между активной и пассивной ролями партнеров

6.4 легко принимает как активную, так и пассивную тренерскую роль

6.5 не доминирует над партнером

6.6 сохраняет внимание, когда активную роль выполняет партнер

6.7 работает с партнером в команде

6.8 несет равную с партнером ответственность за техническую подготовку тренинга

В7. Тренер держит под контролем учебный процесс, в частности:

7.1 задает закрытые вопросы, чтобы прекратить затянувшуюся дискуссию

7.2 задает закрытые вопросы, чтобы закрыть тему

- 7.3 использует три тренерских «Я»: эксперт, фасилитатор, исследователь
- 7.4 согласует правила работы в команде для поддержания благоприятной учебной атмосферы и для решения проблем
- 7.5 поощряет активное участие и обсуждение при выработке правил работы в команде
- 7.6 умеет найти подходящий ответ на неуместные вопросы
- 7.7 фасилитирует работу в малых группах и готов отвечать на вопросы от малых групп
- 7.8 для конструктивного решения проблемных ситуаций использует следующие критерии:
 - решение должно помогать сохранить отношения
 - решение должно помогать сохранить и укрепить самооценку участников.
 - процесс решения проблемы может научить группу
 - проблема может решаться в течение разумного количества времени.
 - проблемы воспринимаются в материальных категориях (учебный материал, содержание, тип и степень участия), а не в категориях личностных.

В8. Тренер поддерживает профессиональный внешний вид, в частности:

- 8.1 выглядит аккуратно и чисто
- 8.2 носит чистую, опрятную и не слишком неформальную либо броскую одежду

1. СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

С1. Тренер представляет все материалы в точном соответствии с рекомендациями Пособия для тренера, в частности:

- 1.1 следует материалам Пособия для тренера
- 1.2 представляет задачи программы и план работы участникам
- 1.3 не заменяет деятельность по учебной программе на другую, хотя может варьировать ход работы в зависимости от нужд аудитории (маленькая комната, присутствие участников с особенностями развития и т.д.)

- 1.4 ведет работу с материалами независимо от личного отношения к ним, которое может повлиять на изменение сути материалов, представить отдельные материалы как менее важные
- 1.5. сохраняет последовательность в проведении занятий
- 1.6 сохраняет последовательность программы, не перепрыгивает с темы на тему
- 1.7 приводит примеры из личного опыта, которые поясняют материалы программы, а не противоречат или заменяют их
- 1.8 дает достоверные и четкие ответы на вопросы участников

C2. Тренер эффективно управляет процессом обучения, в частности:

- 2.1 дает четкие и краткие инструкции по выполнению всех заданий
- 2.2 показывает, как связано упражнение с содержанием занятия
- 2.3 плавно переходит от одного упражнения к другому
- 2.3 помогает участникам определить, как можно использовать новые знания и умения в повседневной жизни

C3. Тренер придерживается четкого графика работы, в частности:

- 3.1 начинает и заканчивает занятия вовремя
- 3.2 следует правилам работы в группе, касающимся выполнения графика
- 3.3 эффективно работает в паре с партнером для выполнения графика работы, определенного в Пособии для тренера

D. ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА

D1. Тренер использует тренинговые технические средства для улучшения процесса обучения, в частности:

- 1.1 обеспечивает возможность каждому участнику группы видеть информацию на визуальных технических средствах
- 1.2 пишет слова понятно и крупными буквами
- 1.3 не заслоняет участникам визуальную информацию во время проведения тренинга
- 1.4 вывешивает правила работы в группе перед каждым занятием
- 1.5 вывешивает «Парковку» в тренинговой перед каждым занятием

- 1.6 имеет флипы под рукой и готовые к использованию
- 1.7 записывает ответы участников, если это требуется по программе
- 1.8 демонстрирует готовность и профессионализм при использовании тренинговых технических средств.

Е. КУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Е.1 Тренер демонстрирует уважение к отличительным особенностям участников и тренера-партнера, в частности:

- 1.1 включает уважение и признание различий между участниками и тренерами в правила работы в группе
- 1.2 с уважением относится к различному опыту, статусу и ценностям участников
- 1.3 не навязывает свое мнение и опыт как единственно верный
- 1.4 говорит на языке, демонстрирующем участие и уважение
- 1.5 способен работать в паре с тренером другого пола, обладающим другим опытом, культурой.
- 1.6 поддерживает тренера-партнера в процессе работы, способен эффективно реагировать на поведение группы в отношении своего партнера

Е2. Тренер подает материал исходя из различий в образовательных потребностях участников, в частности:

- 2.1 осознает уровень грамотности участников
- 2.2 не заставляет никого читать, писать или вести записи
- 2.3 подает материал в соответствии с уровнем подготовленности участников
- 2.4 выявляет групповые знания участников по теме – в дальнейшем это может стать общей основой для понимания материалов программы
- 2.5 изыскивает возможности для обеспечения физиологических потребностей участников, при необходимости перенося кофе-паузы, передвигая обстановку в тренинговой и т.д.
- 2.6 понимает, что уровень понимания программы участниками и тренером может отличаться.

Ф. УМЕНИЕ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

F.1 **Тренер использует вопросы, чтобы контролировать процесс обучения**
(См В.7 - 7.1, 7.2 и 7.6)

F.2 **Тренер должным образом отвечает на вопросы, в частности:**

- 2.1 дает достоверные и четкие ответы на вопросы
- 2.2 отвечает на вопросы открыто, не пытаясь ни от кого защититься
- 2.3 переадресует в случае необходимости вопросы группе
- 2.4 настраивает участников на самостоятельный поиск ответов на вопросы
- 2.5 признает, если не может ответить на вопрос, ищет ответы и затем рассказывает о них участникам
- 2.6 дает возможность задавать вопросы
- 2.7 использует вопросы, чтобы оценить знания, навыки и подходы

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА

Общая информация – данный раздел дает понять кандидатам на проведение рабочей встречи, какая встреча предполагается и кто является организатором/заказчиком.

- Название организации
- Какая работа должна быть проделана
- Краткая информация об организации
- Основные направления работы организации
- Краткая информация о проекте, в рамках которого должна проводиться рабочая встреча

Информация о рабочей встрече – этот раздел позволяет ведущему разработать программу рабочей встречи в соответствии с ожиданиями заказчика.

- Предполагаемые даты проведения
- Место проведения
- Время проведения
- Предполагаемые участники и выступающие
- Ожидания от методов работы, раздаточных материалов
- Перечисление блоков, аспектов, которые должны быть рассмотрены в процессе рабочей встречи
- Описание решений, которые должны быть приняты в процессе рабочей встречи
- Описание предполагаемых результатов (что планируется получить сразу после рабочей встречи и что по прошествии какого-то времени)
- Условия проведения (что компенсируется предполагаемому ведущему - питание, проживание, гонорар)
- Кому будет отдаваться предпочтение при отборе в качестве ведущих (предыдущий опыт, образование)

Перечень документов, которые должен предоставить предполагаемый ведущий – данный раздел описывает необходимые формальные процедуры, которые должны быть соблюдены:

- Перечень документов, которые должен предоставить предполагаемый ведущий, например:
 - подробная программа предполагаемой встречи;
 - список материалов, которые рекомендуется включить в раздаточные;
 - резюме ведущего;
 - описание системы мониторинга и оценки (с обязательной формулировкой индикаторов)
 - перечисление необходимых материалов и оборудования

Контактная информация – данный раздел должен содержать контакты организации-заказчика и сроки исполнения

- Контактная информация организации
- Контактное лицо, которое может ответить на все организационные вопросы
- Срок, когда ведущим должна быть предоставлена документация и отчет.

Рекомендуемая литература

1. Григальчик Е. и др. Обучаем иначе. Стратегия активного обучения. – Мн., 2003
2. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. Составители Кроль Л, Путова Е. – М., 2001
3. Кривцова С.В., Мухаматулина Е.А. Тренинг: навыки конструктивного взаимодействия с подростками. – М., 1999
4. Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб, 2001
5. Равикович Н. Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры. – М., 2003
6. Скрипюк И. 111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты. – СПб, 2006
7. Торн К., Маккей Д. Полное руководство по тренингу. – М., 2002
8. Фопель К. Эффективный воркшоп. – М., 2003
9. Фопель К. Технология ведения тренинга. – М., 2003
10. Фопель К. Психологические группы: рабочие материалы для ведущего. – М., 2001
11. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. – М., 2002
12. Фопель К. Энергия паузы. – М., 2002

Виртуальный ресурсный центр для НКО <http://www.trainet.org/>