

Проблема распространения ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь сохраняет свою актуальность. Число ВИЧ-инфицированных продолжает расти, и на 1 января 2006 года составило 7 014 человек*, среди них 87 случаев зарегистрировано в возрастной группе от 0 до 14 лет и 5 371 в возрастной группе от 15 до 19 лет. В эпидемический процесс вовлечено 168 территорий.

Учитывая актуальность данной проблемы, Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь организует программу, направленную на повышение профессионального уровня тренеров, работающих в области ВИЧ/СПИД.

Цель программы: содействие развитию услуг по профилактике ВИЧ/СПИД и поддержке уязвимых групп, предоставляемых некоммерческими организациями в Республике Беларусь.

Сборник материалов призван помочь тренерам – членам тренерской команды в разработке и проведении тренингов по проблеме ВИЧ/СПИД для специалистов и представителей уязвимых групп.

Материалы разработаны в рамках проекта «Противодействие распространению эпидемии ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь путем развития программ и услуг для уязвимых групп». Авторы-составители Владимир Корж и Светлана Зинкевич.

Наш адрес: 220029, г. Минск, проспект Пушкина, 39, офис 16
Тел./факс: +375 17 257 77 08;
+375 17 257 77 09; +375 17 257 59 25
ccf@telecom.by

* Данные по эпидситуации предоставлены отделом профилактики СПИД РЦГЭиОЗ

СОДЕРЖАНИЕ

Дефиниции.....	4
Модель обучения через опыт.....	5
Сравнение педагогики и андрагогики.....	8
Зона дискомфорта и ее значение.....	9
Использование зон дискомфорта с целью обучения.....	10
Континуумы обучения.....	11
Типы участников	12
Как работать с участниками, создающими проблемы.....	13
Стадии группового процесса	21
Периоды профессионального роста	22
Основные методы работы тренера	23
Игры для знакомства.....	25
Игры и упражнения для подведения итогов.....	28
Рекомендуемая литература.....	29

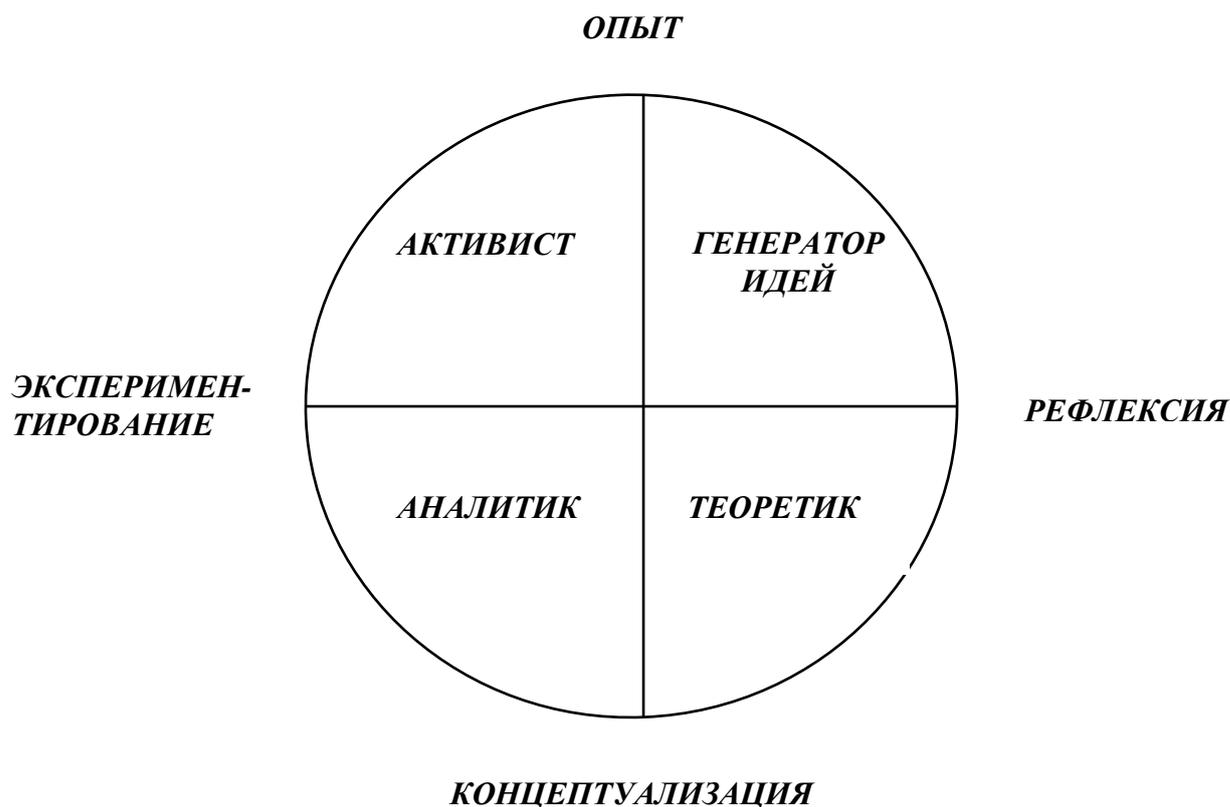
Тренинг – это активное, краткосрочное обучение, направленное на формирование определенного умения или поведения, которое будет применяться участниками в жизни.

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

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.

Эта же модель послужила основой для разработки 4 базовых стилей обучения:

Тип 1: обучающийся непосредственно через опыт; полагающийся больше на интуицию, нежели логику; полагающийся на оценки и выводы, сделанные другими; получающий удовольствие от использования полученных знаний в реальных жизненных ситуациях

Тип 2: анализирующий (рефлектирующий) события с разных сторон; больше полагающийся на наблюдения, нежели собственные действия; любящий собирать информацию и раскладывающий всё по своим полочкам; использующий собственное воображение при решении проблем; чутко прислушивающийся к проявлению чувств в процессе обучения

Тип 3: любящий решение проблем и поиск практических путей применения полученных знаний; избегающий вопросов, относящиеся к межличностной сфере и предпочитающий «технические» задания

Тип 4: логичный и лаконичный; абстрактные идеи и теории представляют большую важность, по сравнению с межличностными отношениями; практическое применение менее важно по сравнению со стройным логическим объяснением

К сожалению, мало вероятно, что стиль обучения того или человека может быть точно описан одной из перечисленных моделей. Сам Колб выделял в своей модели две противоположных составляющих процесса обучения:

Ось Э-Р: ОБРАБОТКУ ИНФОРМАЦИИ
Ось О-К: ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ

Пересечения эти двух полярных осей измерения дают четыре «квадрата» основных типов обучающихся.

АКТИВИСТ (О-Э):

Активисты учатся через выполнение тех видов работы, которые интуитивно кажутся им правильными. Активисты отличаются высокой гибкостью мышления и подходов, способностью быстро адаптироваться к конкретной ситуации. Лучше всего они обучаются, когда имеют возможность обращаться за информацией к «экспертам» и «специалистам». Их сильная сторона - обучение через опыт. Алхимики средневековья, смешивающие различные субстанции и наблюдающие за процессом реакций и превращений - прекрасный пример Активистов. В наши дни лучшим примером Активистов служат, пожалуй, школьные учителя, предлагающие своим ученикам новые методы обучения и познания.

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ (О-Р):

Генераторы идей обучаются интуитивно через рефлексию. Им свойственна масштабность мышления. Лучше всего им даются формулировка идей, оценка ситуаций с разных точек зрения, осознанное выстраивание межличностных отношений. Их главная сила - воображение и фантазия. Хорошим примером генератора идей служат исследователи, опирающиеся в своей работе на несколько источников информации для формулировки конкретной теории или концепции .

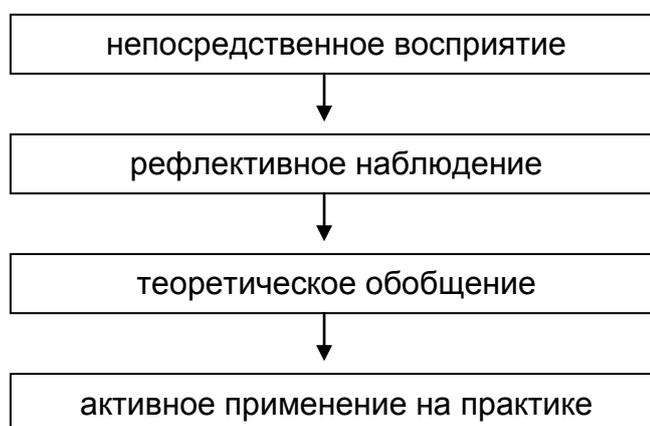
ТЕОРЕТИК (К-Р):

Теоретики обучаются через анализ и рефлексию. Их сильная сторона – объединение разрозненных фактов в осмысленную теорию или концепцию. Им также важно убедиться в том, что любая теория подкреплена логикой. Они больше склонны к абстрактному мышлению и теоретизированию, нежели к практическому применению собственных умственных построений. Прекрасным примером Теоретиков служат преподаватели университетов и разработчики теорий.

АНАЛИТИК (К-Э):

Аналитики учатся, сначала думая, затем делая. Лучше всего у них получается в ситуациях, требующих систематического планирования, логического анализа идей и поиска решения конкретных проблем. Им несвойственно масштабное видение, и лучше всего они обучаются, анализируя детали и подробности. Поиск конкретных и чётких ответов в области реального применения полученной информации является самой сильной стороной людей этого типа. К типу Аналитика часто относятся учёные и инженеры. Им прекрасно удаётся «отсечь всё лишнее» при решении проблемы и решить её через практическое применение.

Используя эмпирическую модель Колба, вы можете планировать свои занятия и целые программы с таким расчетом, чтобы в процессе обучения слушатель курса, максимально реализуя свои познавательные способности, последовательно проходил все четыре этапа:

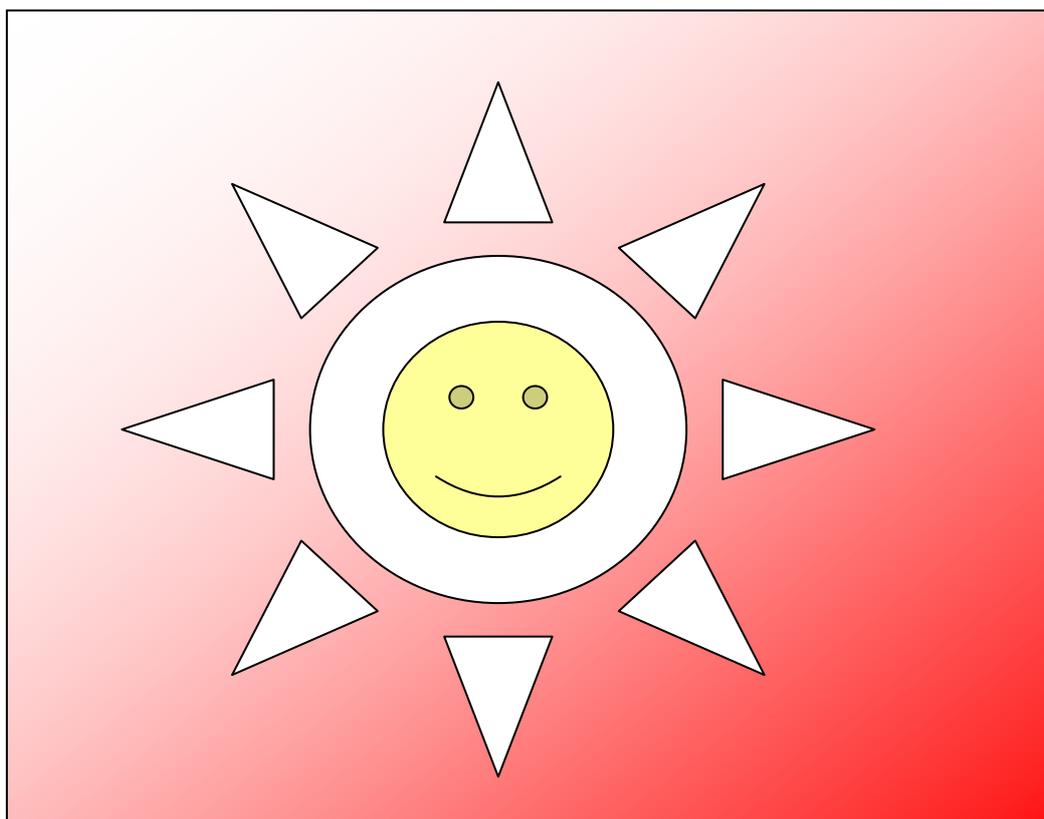


По материалам Программы подготовки тренеров. Тренинг-центр «Голубка». М., 2005

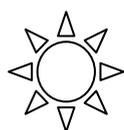
СРАВНЕНИЕ ПЕДАГОГИКИ И АНДРАГОГИКИ

	Педагогика	Андрогогика
Роль/место учащегося	<ul style="list-style-type: none">• Следовать указаниям• Пассивное восприятие• Получение информации• Низкая ответственность за результат обучения	<ul style="list-style-type: none">• Взаимозависимость субъектов обучения• Активное участие• Ответственность за процесс обучения
Мотивация обучения	<ul style="list-style-type: none">• Внешняя - устои, традиции семьи• Учащиеся не видят непосредственную/немедленную пользу от обучения	<ul style="list-style-type: none">• Личная заинтересованность• Немедленное ощущение результатов и практическое применение
Выбор содержания	<ul style="list-style-type: none">• Контролируется учителем• Учащиеся имеют мало, либо вообще не имеют выбора	<ul style="list-style-type: none">• Направлено на жизненные или рабочие проблемы обучаемого• Опора на потребности
Цель метода	<ul style="list-style-type: none">• Опора на факты, сведения	<ul style="list-style-type: none">• Обмен опытом и опора на опыт

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)

www.TrainingForChange.org • peacelearn@igc.org

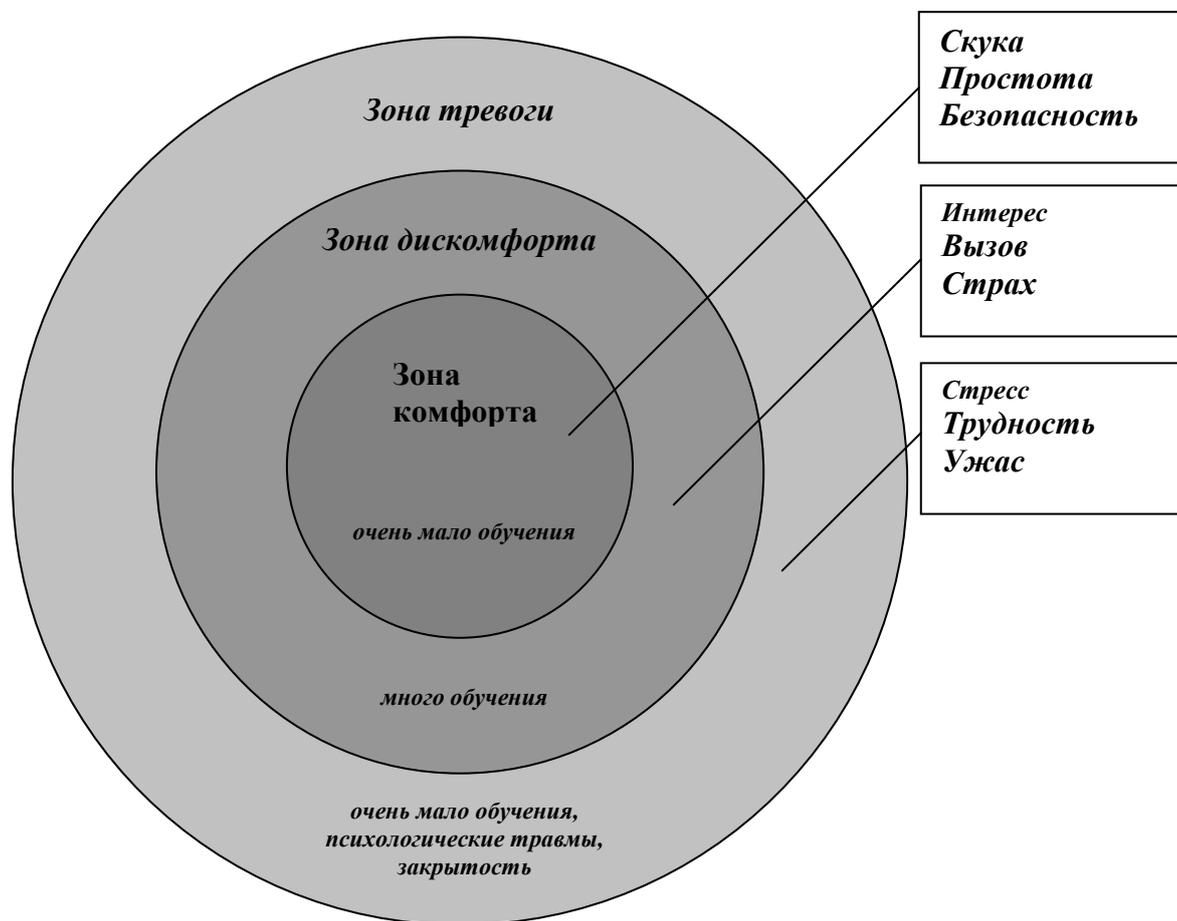
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗОН ДИСКОМФОРТА С ЦЕЛЬЮ ОБУЧЕНИЯ

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.

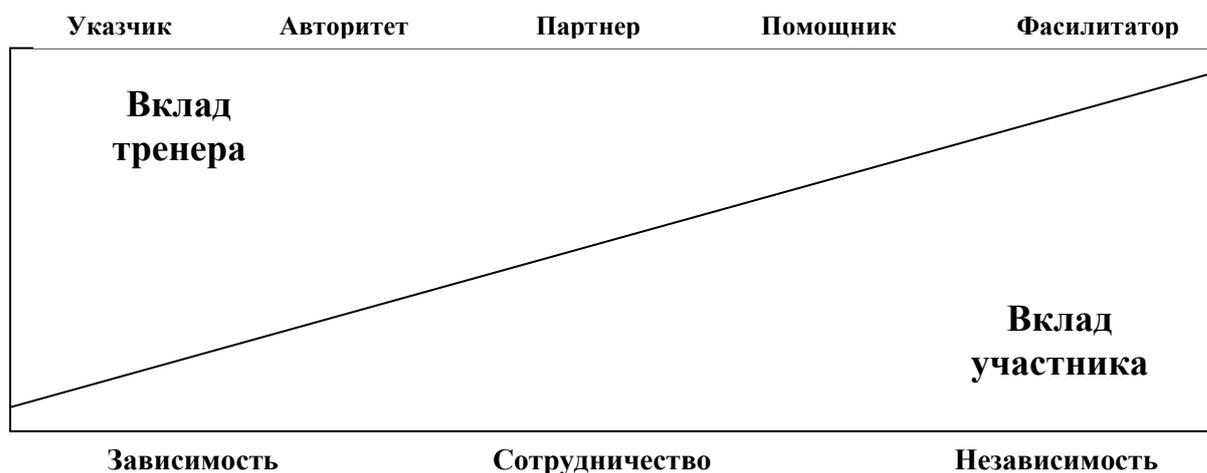
Хорошей стратегией для выбора игр и упражнений соответствующего уровня сложности является подход, известный как «выравнивание и ведение». Начните с оценки состояния того, где находится большая часть группы, идите рядом (в зоне комфорта). Затем сделайте шаг вперед группы, предложив ей новую идею или новую 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.

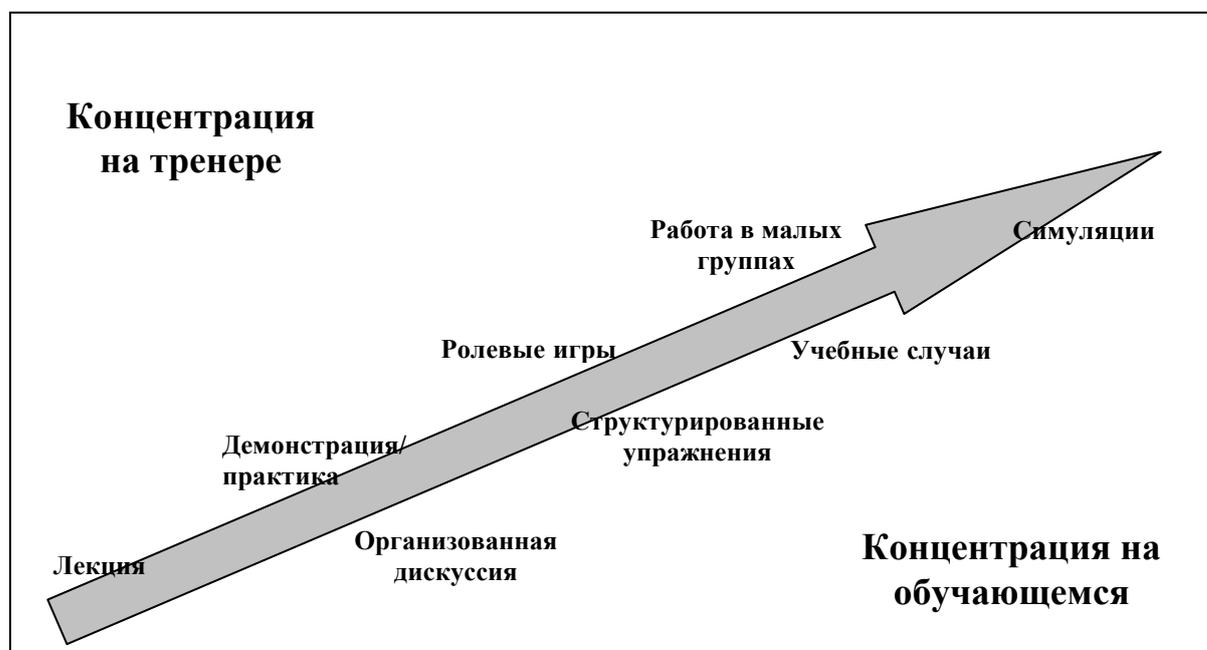


Континуумы обучения

Континуум стилей обучения



Континуум видов обучающей деятельности



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 выв 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».
- **«Заклученные».** 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 относится 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 отстраняющейся 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, вступать в разговор и хочет быть "затычкой в каждой бочке". Ее увлеченность и стремление вступать 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 ниспрвергла. 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 ниспрвергнутая 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 попадется. 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 досаждал 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 намекнет 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 увиливая 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.

КАК РАБОТАТЬ С “ СЛОЖНЫМИ УЧАСТНИКАМИ ”

Джордж Лэйки

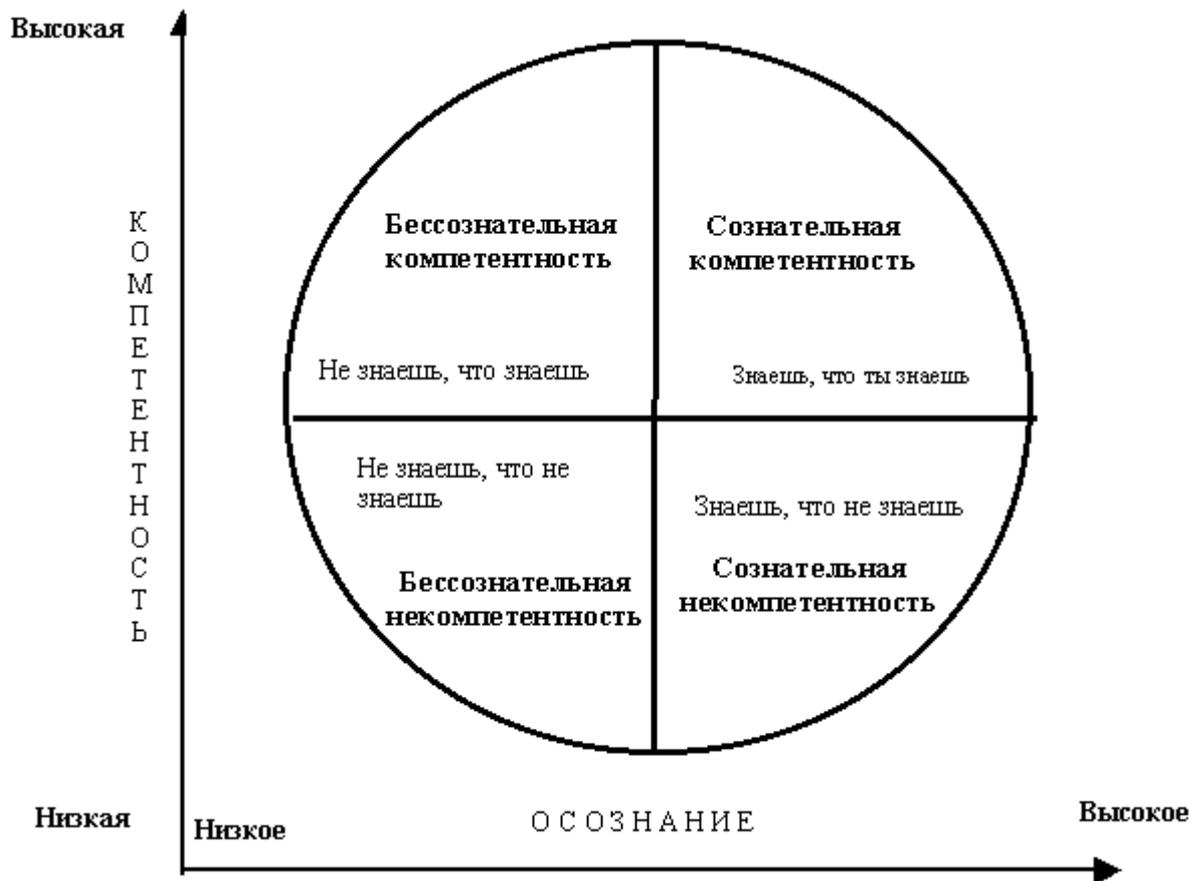
- Не “зацикливайтесь”: подобная реакция мешает вашей искренности
- Ясно помните о ваших целях и целях семинара
- Рассматривайте нарушение спокойствия как подарок, поскольку оно играет групповую роль и передаёт информацию
- Спросите: “На кого вы злитесь?” (в зависимости от ситуации)
- Психологическое айкидо – это работа с энергией
- Слушайте и понимайте говорящего
- Обладайте подлинным желанием понять, что они хотят
- Рискуйте : всегда можно опробовать что-то иное! Существует масса способов работы с существующей ситуацией
- Позволяйте им использовать необходимую защиту
- Сдайтесь!
- Спуститесь на их уровень , а затем постепенно поведите за собой (NLP)
- Если трудный участник окажется в меньшинстве, то он может почувствовать себя в изоляции, и это способно толкнуть его на крайнее поведение

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.

Периоды профессионального роста

Одна из рассматриваемых моделей - "круг обучения". Обучение - это непрерывный и постоянный процесс балансирования между получением новой информации и приспособлением уже имеющихся знаний к новой информации. Можно выделить четыре стадии в круге обучения между первоначальным знакомством с новым материалом (навыками, концепциями и пр.) и компетентностью.



1. **БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ** - у вас нет навыка, информации, и вы не знаете о его отсутствии или вообще о возможности существования такого. Когда вы осознаете недостаток навыка, вы переходите во вторую стадию.
2. **СОЗНАТЕЛЬНАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ** - вы знаете, что у вас не хватает навыка. Осознание своей некомпетентности может замотивировать вас на приобретение недостающего навыка. Это также может породить чувства неуверенности и дискомфорта, которые мешают обучению.
3. **СОЗНАТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ** - вы знаете, что входит в структуру и содержание, и с этого момента, как правило, начинаете практиковаться.
4. **БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ** - когда навык полностью интегрирован, встроен в ваше поведение и вам даже не надо задумываться. Бессознательная компетентность характеризует мастерство.

<http://www.business-trainings.com.ua/rus/library/nlp/articles/index.html>

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ ТРЕНЕРА

Лекция – это передача информации от специалиста к участникам

+

- большой объем информации
- точная и структурированная информация
- адресуется большой группе
- много информации за небольшой промежуток времени

-

- одностороннее общение
- качество зависит от специалиста
- трудно усваивается информация
- не мотивирует деятельность
- быстро ослабевает внимание

Чтение – это самостоятельная обработка участниками литературы с целью последующего обсуждения или использования информации

+

- индивидуальная работа
- участникам можно предложить много информации
- конкретная информация на руках у каждого(ой)

-

- читать надо уметь
- нет обратной связи
- прочитанное не всегда запоминается

Пример/практика – это демонстрация самим специалистом или с привлечением помощников какого-либо действия или опыта

+

- участники могут воспроизвести увиденное
- можно повторять столько, сколько требуется участникам

-

- иногда требуется много времени и средств

Дискуссия – это открытое обсуждение вопроса

+

- участвует большое количество людей
- возникает много идей
- опирается на опыт участников
- плюрализм

-

- легко потерять нить
- трудно контролируется
- некоторые участники могут выпадать
- эффективность зависит от состава группы

Ролевая игра – это разыгрывание ситуаций при одной или более заданных ролях

+

- основана на опыте
- обучение через действие
- участники имеют возможность побыть в разных ролях
- обучает навыкам слушания и взаимодействия

-

- может быть нереалистична
- несколько настораживает участников
- плохо продуманные условия могут повредить
- слишком зависит от воображения участников
- принужденное участие может снизить эффективность

Анализ учебного случая (case-study) – это анализ участниками конкретной ситуации и предложение возможных решений

+

- почти как в реальной жизни
- активное участие всех
- интересно тем, что имеет много решений
- хороший способ проверки навыков
- применим к конкретной жизненной ситуации

-

- может быть слишком абстрактно
- если плохо написан, может запутать

Игры для знакомства

«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, закреплённом 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...»

Цель: знакомство участников между собой и создание благоприятной атмосферы.

Материалы: таблица «Найди того, кто...» на каждого участника

Продолжительность: 15 минут

Ход работы:

Раздайте каждому участнику таблицу «Найди того, кто...»

Предложите всем участникам заполнить таблицу, записав в каждую клеточку того, кто обладает признаком, записанным в клеточке. Найти этих людей можно, передвигаясь по аудитории и задавая всем вопросы.

Игра заканчивается, как только кто-либо заполнит все клеточки в таблице.

Озвучивайте по очереди признаки и просите называть имена тех, кто относится к каждому признаку.

Пример таблицы:

Найди того, кто...

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)

Примечание: ведущий должен быть готов к тому, что это шумная игра. Надо иметь в виду, что в одну клеточку можно вписывать несколько имен.

«Полина – Пицца - Прага»

Цель: знакомство участников между собой и создание благоприятной атмосферы.

Материалы: нет

Продолжительность: 30 сек. на одного участника

Ход работы:

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

Комментарий: можно в качестве дополнительного условия сказать, что нельзя повторять уже названные города и блюда.

«Портреты»

Цель: знакомство участников между собой, «ломка льда» в начале групповой работы.

Продолжительность: 20-30 минут.

Необходимые материалы: бумага А4 и маркеры по количеству участников.

Ход работы:

Ведущий раздает участникам по листу бумаги и маркеру и предлагает за 1-2 минуты нарисовать свой портрет, не подписывая его. Если участники ссылаются на то, что не умеют рисовать, ведущий предлагает нарисовать какой-нибудь символ.

Затем ведущий собирает рисунки у всех участников и снова раздает каждому по одному рисунку так, чтобы никому не достался его же портрет.

Участники должны найти того, кто изображен на портрете, узнать у него/нее имя и задать какой-либо вопрос. Вопрос должен быть один и его заранее озвучивает ведущий. На поиск и вопросы предоставьте участникам 5-7 минут.

Варианты вопросов:

- Чем любишь заниматься в свободное время?
- Чем запомнился летний отдых?
- Чем интересна тема семинара?
- И т.д.

Ведущий останавливает диалоги и предлагает представить каждого участника всей группе. Какой-либо участник начинает представлять того, чей портрет ему достался.

Он/она показывает всем портрет и говорит, например: «Это Маша, она любит гулять со своей собакой». В это время Маша встает, чтобы все участники могли познакомиться с ней.

Упражнение заканчивается, когда будут представлены все участники.

Комментарий: ведущий должен иметь в виду, что каждый участник должен пообщаться с двумя другими участниками – одному рассказать о себе, у другого спросить.

Игры и упражнения для подведения итогов

«Море»

Цель: подведение итогов работы и оценка эмоционального состояния 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.

«Пирог»

Цель: оценка тренинга/семинара 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 секторы. 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 в качестве оценки семинара поставить маркером точку в каждом секторе. 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.

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