

## **Модуль 2. Тренинг – как активная технология обучения.**

Тема 4. Понятие тренинг, история возникновения.

Тема 5. Классификация тренингов. Методы применяемые в тренинге.

Тема 6. Ведущий и участники тренинга. Цели и задачи субъектов тренинга.

Тема 7. Построение программы тренинга.

Тема 8. Проведение тренинга. Результативность, удовлетворенность участников процесса.

### **Тема 4. Понятие тренинг, история возникновения.**

**Тренинг** (от англ. *train* — тренироваться) — в самом общем значении рассматривается как способ, точнее, совокупность различных приемов и способов, направленных на развитие у человека тех или иных навыков и умений.

Другое определение тренинга дал Ю. Н. Емельянов: «Тренинг — это группа методов развития способностей к обучению и овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением»

Когда возникли тренинги? Традиционно их возникновение принято связывать с деятельностью Курта Левина. В то же время, элементы современных тренингов можно встретить в описаниях подготовки военных, религиозных деятелей, а также деятелей искусства, и возраст этих описаний – сотни и даже тысячи лет.

Как особая форма обучения, тренинги возникли на Западе относительно недавно — в 40-х годах XX века. Считается, что впервые тренинговые занятия, направленные на повышение компетентности в общении, были проведены учениками К. Левина в Бетеле (США) и получили название Т-групп. Успешная работа учеников К. Левина в мастерской межгрупповых отношений привела к основанию в 1950 г. в Америке Национальной лаборатории тренинга для изучения различных форм и методов групповой работы.

В Т-группах обучали управленческий персонал, менеджеров, политических лидеров эффективному межличностному взаимодействию, умению руководить, разрешать конфликты в организациях, укреплять групповую сплоченность.

Некоторые Т-группы были ориентированы на выяснение жизненных ценностей человека, усиление чувства его самоидентичности. Эти группы появились в 1954 г. и получили название групп сенситивности. Т-группы и группы сенситивности получили широкое распространение в условиях организаций. Основной целью их использования было улаживание конфликтных ситуаций в рабочих группах, а также оптимизация отношений рабочих и служащих.

В 60-е гг. возникает опирающееся на традиции гуманистической психологии К. Роджерса движение тренинга социальных и жизненных умений (social/life skills training), который применялся для профессиональной подготовки менеджеров в целях их психологической поддержки и развития.

В 70-е гг. в Лейпцигском и Йенском университетах под руководством М. Форверга был разработан метод, названный им социально-психологическим тренингом. Средствами тренинга выступали ролевые игры с элементами драматизации, создававшие условия для формирования эффективных коммуникативных навыков.

В России тренинги появились в начале 90-х годов с приходом крупных западных корпораций, которые и являлись единственными заказчиками на рынке тренингов, привыкнув к такому стилю работы компании. Основной этап роста рынка тренингов пришелся на 1999 год. После августовского кризиса началось оживление в экономике, более активно повели себя отечественные производители. Сейчас тренинговый рынок в России переживает стадию умеренного роста, начинает формироваться его четкая структура, на первый план выходят долгосрочные отношения и качество. Можно отыскать тренинги и семинары на любой вкус. И каждый год приносит все новые и новые научные направления, школы, компании; появляются более совершенные техники, модели и упражнения.

Термин «тренинг» (от англ. to train, training) имеет ряд значений: обучение, воспитание, тренировка, дрессировка. Между тем точного эквивалента в русском языке не существует.

На сегодняшний день общепринятого определения понятия «тренинг» нет, что приводит к расширенному толкованию метода и обозначению этим термином самых разных приемов, форм, способов и средств, используемых в практике.

Если обратиться к «Большому толковому психологическому словарю», составленному Артуром Ребером, мы увидим такое определение тренинга: **«Тренинг вообще — любая учебная программа или набор процедур, разработанных для того, чтобы в результате их осуществления был получен конечный продукт в виде организма, способного на некоторую определенную реакцию (реакции) или участие в некоторой сложной, требующей умений деятельности».** Это очень широкое определение, охватывающее любое обучение, в том числе и не только человека. Главная мысль которого заключается в том, что тренинг — это тренировка, наработка навыков и умений.

Таким образом, становится ясно, что понятие «тренинг» очень многогранно, и каждое из приведенных выше определений описывает слово «тренинг» со своей стороны.

Ключевыми отличиями тренинга от других групповых форм обучения являются:

- 1 Прохождение всех базовых стадий обучения (пример, понимание, проба, обратная связь)
- 2 Баланс между коллективной и индивидуальной работой (в зависимости от текущих нужд практические упражнения выполняются индивидуально, в малых группах, или всей аудиторией совместно)
- 3 Количество участников оптимально для получения групповой обратной связи в виде обсуждений, вопросов тренеру и так далее.

## Тема 5. Классификация тренингов.

Исторические аналоги тренингов можно найти в описаниях подготовки религиозных деятелей и воинов древних армий; однако началом современных тренингов считаются так называемые Т-группы.

Единой классификации тренингов не существует. Но, анализируя статистику запросов поисковой системы Яндекс, можно предложить основания для классификации, покрывающей большинство наиболее популярных тренингов.

Основания классификации	Примеры
Классы решаемых задач	Бизнес-тренинги Профессиональные тренинги (например, актёрские) Психологические тренинги Тренинг тренеров
Что именно отрабатывается	Скорее навыки Скорее умения
Число Участников	Индивидуальный; Малая группа (до 15 человек); Большая группа более 30 человек
Принцип формирования состава Участников	Открытый (общедоступный) или корпоративный (закрытый)

Профессиональный, статусный или возрастной уровень Участников	Для начинающих, для специалистов, для руководителей; Тренинги для школьников, студентов и взрослых
Ведущий мероприятия	Известный Автор-разработчик; Ученик Автора; Обучившийся самостоятельно по книгам, сайтам
Стиль ведения тренинга	Стили тренинговой работы
Качественный уровень тренинга	Обычный, продвинутый
Место проведения	В офисе фирмы, в городе, за городом, за рубежом, выездные тренинги
Продолжительность	Несколько часов; 1 день; 2-3 дня; «Тренинговый марафон»
Проверка качества обучения: наличие выходного теста, оценка качества усвоения материала	
Наличие посттренингового сопровождения	

Данной таблицей не исчерпывается все разнообразие тренингов, хотя бы потому, что постоянно появляются новые.

Многие авторы новых методик предлагают свои типы и виды тренингов и количество их растёт с каждым годом. Но нужно же как-то ориентироваться в этом океане различных методик. Не беда, мы можем проанализировать тренинги по направленности их воздействия и типу изменения в поведении, которое они вызывают. В этом случае мы выделяем бизнес – тренинги, навыки, социально-психологические и психотерапевтические тренинги.

## Навыковый тренинг

Цель этого вида тренинга – формирование и выработка определенных практических навыков. Часто входят в структуру бизнес-тренингов, поскольку в деловой сфере нужно уметь проводить переговоры, владеть в совершенстве техникой продаж и уметь грамотно презентовать свои таланты в деловой сфере. Именно этим практическим навыкам и обучают подобные тренинги. Этот вид обучения подходит людям, чётко осознающим, что они хотят и чему им нужно научиться.

## Психотерапевтический тренинг

Психотерапевтические тренинги оказывают глубокое влияние на внутренний мир человека и направлены они на изменения в сознании личности. Они призваны путём преобразования стереотипов поведения, способа создания поля реальности помочь преодолеть внутренние кризисы, способствовать личностному росту. Направления деятельности психотерапевтических групп совпадает с основными методиками психотерапии: танцевально-двигательной терапией, психодраматической, гештальт, телесноориентированной и многим другим.

## Социально-психологический тренинг

Широко известен ещё под аббревиатурой СПТ. Основной целью СПТ является формирование изменений и в сознании, и в социальных навыках личности. Развиваются навыки межличностного общения, меняются социальные установки, следствием подобных тренингов становится социально адаптированная, успешная личность.

## Бизнес-тренинги

Одна из наиболее востребованных разновидностей тренингов. Часто практикуется в коллективах фирм или предприятий, возникло даже специальное определение – корпоративный тренинг. Основной целью его является совершенствование навыков сотрудников организации в области успешного решения бизнес-задач, достижения большей эффективности в сферах производственной деятельности и управленческого взаимодействия. Бизнес-тренинги отличаются большим разнообразием форм и методов проведения. Они доказали свою эффективность, как, впрочем, и все остальные виды тренингов.

## Классификация тренингов

Очевидно, что в основу классификации тренингов могут быть положены разные критерии. Тренинг всегда создается для кого-то и для чего-то. Первое – это аудитория (клиенты): тренинги отличаются по контингенту участников,

на который они рассчитаны. С одной стороны, в основу классификации может быть положен возраст, с другой – социальный или профессиональный статус участников. В этом случае, можно выделить такие виды тренингов, как:

- подростковый тренинг;
- детско-родительский тренинг;
- тренинг для студентов;
- профессиональный тренинг (для продавцов, менеджеров, управленцев);
- тренинг тренеров, чья цель – научить уже непосредственно самих тренеров анализировать, выбирать оптимальную программу, проводить и оценивать различные мероприятия краткосрочного обучения. В отличие от большинства других, тренинги тренеров обычно имеют больший объём методической части, а также включают освоение навыков рефлексии.

За очень редким исключением, тренинги проводятся в групповой форме. По размерам группы могут быть выделены тренинги, ориентированные на проведение в малых (ориентировочно 4-8 участников), средних (10-16 участников) и больших группах (30 и более участников).

По степени сходства-различия участников в группах тренинги можно разделить на гомогенные (группа состоит из участников, сходных по возрасту, по социальному статусу, иногда по полу) и гетерогенные (участники различаются по этим параметрам). В системе образования часто проводятся гомогенные тренинги (группа состоит из обучающихся одного класса, студентов одного потока и т.п.), в других сферах группы обычно являются гетерогенными.

По стабильности состава группы могут быть тренинги:

**Открытые** – тренинги, в которых могут принять участие все желающие. Обычно проходят в сборной группе из 15-20 человек, состоящей из представителей различных организаций, а также людей, самостоятельно принявших решение о необходимости получения знаний и навыков по данной теме.

**Корпоративные (закрытые)** – тренинги, рассчитанные для сотрудников одной организации, в соответствии с целями и задачами, стоящими перед ними.

Преимущество корпоративного тренинга перед открытым в том, что участники группы могут говорить о своих насущных проблемах, зная, что их все понимают. На корпоративных тренингах отработка тех или иных приемов происходит с учетом принятых в компании корпоративных стандартов. Кроме того, сегодня популярно долгосрочное корпоративное обучение, которое продолжается год или даже больше. Оно дает очень хорошие результаты, потому что все необходимые навыки не только поэтапно осваиваются, но и применяются на практике. Если целью высокого

уровня для корпоративного тренинга является выполнение миссии компании, то такой целью для открытого тренинга, как правило, будет личностный рост – даже, если тренинг заказан компанией и относится к бизнес-тематике. В свою очередь, открытые курсы будут полезны в том случае, когда прежде чем заказать корпоративный тренинг, вы захотите более подробно ознакомиться с его программой и методиками проведения.

Цели, которые достигаются в ходе тренинговой работы, могут преимущественно касаться либо внутриличностных изменений, либо наработки поведенческих навыков. Исходя из преобладания одного или другого метода тренинговой работы, существуют следующие типы тренингов:

### 1. Тренинг умений

Умения – освоенные человеком способы выполнения действий на основе приобретенных знаний и навыков. Умение характеризует применение человеком освоенного способа действий в различных ситуациях. «Умелый» человек — это не тот, кто владеет каким-то действием в четко определенной (иногда даже искусственно созданной) ситуации, но тот, кто может делать это в разных условиях, находя решение в разных ситуациях.

Пример: стоматолог-мастер это не тот, кто может «удалить четвертый правый зуб в верхней челюсти», а тот, кто умеет лечить зубы.

Таким образом, главная черта умения — это способность человека применять свои знания и навыки с учетом требований конкретной ситуации, что иногда называют «управление исполнением».

Навыки – двигательные, сенсорные и умственные действия, доведенные до автоматизма путем многократного повторения, упражнений. Навык включает в себя знания, эмоции (мы стремимся делать те дела, которые приносят удовольствие либо сейчас, либо потом — понятно, за что страдаешь); установки и ценности (мы стремимся делать то, что соответствует нашим ценностям), поведение и опыт (именно привычные действия кажутся нам наиболее правильными). Поэтому для формирования эффективного навыка необходимо, чтобы изменения прошли на всех уровнях.

Пример: Никто не станет ждать от начинающего автомобилиста, что он после одной очень хорошей лекции будет водить машину, как заядлый гонщик. Нужны тренировки, указания, исправления, возможности прочувствовать правильность движений. По такой же схеме формируется и бизнес-навык. Например, обучение навыкам продажи. После семинара сотрудники, вооруженные новой информацией, решают воплотить полученные знания в жизнь. Телефонные переговоры и личные встречи проходят в обычном режиме, и ни один клиент не скажет продавцу: «Даю Вам три минуты на то, чтобы Вы выбрали наиболее эффективный прием для общения со мной». Наоборот — заказчики подсознательно «считывают» паузы и заминки в ответах менеджера как незнание, неуверенность и некомпетентность.

Соответственно в ситуации, требующей мгновенного решения, стереотипные реакции воспроизводятся быстрее, чем новые малоосвоенные навыки. В результате продавец опять использует привычные приемы, а с ними и старые ошибки. Эффективность работы с клиентом остается на прежнем уровне.

Картина резко меняется, если сотрудники в процессе обучения получают достаточно времени для тренировки навыка (минимальное время тренинга по технологии продаж — от 16 до 30 часов в зависимости от сложности работы менеджеров по сбыту; «хорошее» время для формирования навыка — 50 — 90 часов тренинговой работы).

Тогда у сотрудника есть время потренировать правильные приемы в безопасной атмосфере, где можно делать и исправлять ошибки, а имитированный клиент (такой же сотрудник) согласен подождать и даже поделиться своими ощущениями из роли («когда ты говоришь так быстро, у меня пропадает интерес тебя слушать» или «когда ты сказал, что понимаешь меня, мне сразу захотелось тебе больше рассказать»).

Основным методом, используемым в данном виде тренинга, является ролевая игра, позволяющая отрабатывать необходимые навыки, работа ведется на уровне действий участников, критерии эффективности тренинга объективные (изменения поведения). Используются три основные модели, определяющие своеобразие подхода к участникам тренинга:

Первая модель опирается на семь категорий жизненных умений: решения проблем, общения, настойчивости, уверенности в себе, критичности мышления, умения самоуправления и развития Я-концепции.

Вторая модель выделяет четыре категории жизненных умений, являющихся целью тренинга: межличностное общение, поддержание здоровья, развитие идентичности, решение проблем и принятие решений.

Третья модель включает тренинг эмоционального самоконтроля, межличностных отношений, самопонимания, финансовой самозащиты, самоподдержки и концептуализации опыта.

Группу тренингов умений можно классифицировать на основе того, какие именно разновидности умений в них вырабатываются. Есть тренинги, которые направлены на повышение личной эффективности: управление временем, стрессом, мотивацией, конфликтами; навыки публичного выступления. Большое число тренингов направлено на выработку умений, необходимых в бизнесе, что дает основание объединить их в группу бизнес-тренингов (тренинг формирования команды, ведения переговоров, эффективных продаж, влияния и противостояния влиянию, подбора персонала, управления производственным коллективом и др.).

Коллективом авторов во главе с Т.Ю.Базаровым выделены следующие области применения тренинга профессиональных навыков:

Пополнение недостающих знаний.



Исправление недостатков в выполнении работником должностных обязанностей.

Доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях.

Закрепление навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций.

## 2. Тренинг личностного роста

Один из традиционных видов тренинга, чья цель – коррекция отдельных проявлений личности, получение нового полезного опыта, рост личности и так далее.

В таком тренинге активно используются психотерапевтические методы и техники получения обратной связи, работа ведется преимущественно на уровне чувств, а не поведения, критерии эффективности тренинга субъективные (самоотчеты участников). Такие тренинги могут быть классифицированы по механизмам обеспечения условий для личностного роста, положенным в их основу. Наиболее часто используемый механизм – развитие рефлексивных способностей участников, углубление самопознания, что достигается посредством обратной связи (тренинги самопознания). Тренинговая группа выступает для участников в роли психологического «зеркала», позволяющего глубже узнать самого себя, получить объективную информацию о том, как личность воспринимается окружающими. Однако, тренинги могут быть построены и на других механизмах – активизация детских эмоциональных потенциалов (тренинги работы с «Внутренним ребенком»), моделирование жизненного опыта, получаемого в критических ситуациях (экстремальные тренинги), активизация творческого потенциала и развитие способностей к самовыражению (тренинги креативности), повышение уровня осознания собственных телесных ощущений (телесно-ориентированные тренинги), развитие мотивации, способности к целеполаганию и т.д.

## 3. Тренинги коммуникативной компетентности и командного взаимодействия.

Это промежуточный вариант, когда поведенческие и личностные изменения идут параллельно, а вырабатываемые в ходе тренинга умения применимы к самым разнообразным ситуациям.

Примером такого тренинга может быть формирование команды (англ. team-building), цель которого заключается в укреплении позиций компании в бизнесе путем создания и внедрения духа кооперации. Team-building позволяет создавать сплоченный коллектив, решать конфликтные ситуации, налаживать эффективные коммуникации как внутри одного отдела, так и между различными подразделениями компании. В задачу team-building входит развитие у сотрудников навыков работы в команде, что требует от него готовности идти на компромисс, умения правильно ставить задачи и расставлять приоритеты, а также добиваться поставленной цели.

#### 4. Психологический тренинг

Здесь широко используется классификация по психологическим или психотерапевтическим парадигмам, в рамках которых разработаны тренинги. Наиболее частые варианты – Т-группы, (парадигмальное основание – психологическая «теория поля» К. Левина), а также группы встреч (парадигмальное основание – гуманистическая психология К. Роджерса). Встречаются тренинги, проводимые в рамках бихевиорального подхода (от англ. behavior – поведение), в которых приоритет отдается формированию определенных поведенческих реакций на рефлекторном уровне; гештальт-группы, делающие акцент на переживание состояния «Здесь и сейчас» и на интеграцию противоречивых аспектов личности (в основе лежит учение Ф. Перлса); групповой анализ (один из современных вариантов психоанализа); телесно-ориентированные группы (в основе лежит телесно-ориентированный подход в психотерапии В. Райха, А. Лоуэна) и др. Однако, значительное число современных тренингов является эклектическими, т.е. сочетает в себе элементы разных подходов, отобранные по признаку эффективности для решения конкретных задач. Отнести такие тренинги к какой-либо конкретной психологической парадигме не всегда представляется возможным.

В последнее время наблюдается активный рост использования психологического тренинга для комплексной оценки потенциала сотрудника – метод "центра оценки" (англ. assessment center). Метод "центра оценки" является инструментом для системного наблюдения и оценки эффективности поведения в моделируемых рабочих ситуациях. Программа тренинга составляется таким образом, чтобы стимулировать участников проявить те возможности, которые ранее не были задействованы на рабочем месте. Тестовые занятия проводятся в течение двух-трех дней и включают разнообразные упражнения, например, дискуссии в группах, индивидуальные и групповые упражнения, пробные рабочие задания, ролевые игры и презентации. По результатам наблюдения за поведением участников принимаются решения о карьерных перемещениях, формировании резерва на выдвижение.

Использование психологического тренинга для обеспечения личностного роста и совершенствования сотрудника (например, для снижения конфликтности человека) содержит элементы психокоррекции и психологии воздействия или даже психотерапии (например, при увольнении). В результате сотрудник не только улучшает свое поведение на рабочем месте, но и меняет всю систему взаимоотношений с социальным окружением. Не редко психологический тренинг направлен на адаптацию новых сотрудников в организации.

Расчет экономической эффективности работы убедительно выявил, что сокращение сроков адаптации сотрудников чрезвычайно важно для общих

показателей конкурентоспособности организаций. Проведенные исследования по управлению персоналом позволили вычислить, что в течение первых шести месяцев работы производительность труда нового сотрудника не окупает расходы компании по содержанию его рабочего места (Веснин, 1998).

Таким образом, в период массового найма новых сотрудников компания длительное время может работать убыточно. Успешное преодоление проблем по привыканию к новому рабочему месту, новым условиям труда, новым правилам и нормам в значительной степени сокращает сроки адаптации и приближает критическую точку безубыточности.

Термин «психологический тренинг» иногда применяется к развивающим программам, направленным на совершенствование познавательных процессов, таких как внимание, память, мышление. Целью таких тренингов является совершенствование этих процессов, основной метод – выполнение тренировочных упражнений (иногда в игровой форме), критерии результативности объективные (уровень развития соответствующих процессов, фиксируемый с помощью психодиагностических методов).

Следует отметить, что граница между этими четырьмя группами тренингов не является абсолютной, т.к. при любом активном обучении в той или иной степени решаются все отмеченные цели. Различие состоит в том, чему отдается приоритет в работе – модификации поведения, внутриличностным изменениям или развитию психических процессов.

## **Тема 6. Ведущий и участники тренинга. Цели и задачи субъектов тренинга.**

Наш век стремителен. Сегодня успех зависит, в том числе, и от скорости получения, анализа и применения на практике новых необходимых знаний. Человек усваивает информацию быстрее, если обучение проходит интерактивно – когда он имеет возможность одновременно обсуждать неясные моменты, задавать вопросы, тут же закреплять полученные знания, формировать навыки поведения. Такой метод вовлекает участников в процесс обучения, который сам становится легче и интереснее.

Все многообразие информации, существующее об интересующем предмете, включает данные, которые требуются прямо сейчас, которыми было бы неплохо владеть и лишнюю информацию. Тренинг — это передача именно сейчас необходимого знания и развитие требуемых навыков за короткое время. Идея дополнительного бизнес-образования появилась потому, что образование в высших учебных заведениях дает знания, которые, будучи адекватны реалиям современного бизнеса и производства, со временем устаревают.

Тренер — это больше, чем преподаватель. Это человек, обладающий большим опытом в той или иной сфере, чем пришедшие к нему на тренинг клиенты: тренер — носитель скорее «проверенного», а не «правильного» знания. Тренер не пытается навязать всей группе единственный способ достижения поставленной цели, а предлагает спектр возможных. В связи с этим, тренер-наставник ориентирован не столько на формальный «конечный результат», сколько на то, чтобы запустить процесс приобретения участниками тренинга опыта, который будет продолжаться и в реальной жизни, после окончания тренинга.

Роль тренера заключается и в том, чтобы задавать вопросы. Вопрос — самый действенный инструмент, которым располагает тренер. Точный вопрос, заданный в нужный момент, содействует продвижению больше, чем любые способы руководства. Это подводит нас к другой составляющей тренинга — систематически способствовать реализации того, что ученику уже известно.

Обучение выстраивается по схеме: опыт - анализ - выводы - применение. На выходе участник получает навыки, которые может сразу использовать на практике. Также к отличительным чертам тренинга относят: учет потребностей взрослого как ученика, личностных отличий обучающихся, особенностей конкретных компаний и организаций, новейших тенденций преподавания.

Тренинг, как форма бизнес-обучения, содержит множество возможностей. Кроме быстрого и эффективного освоения новых знаний, в нем можно многое попробовать непосредственно на занятии, "потрогать руками", проверить действенность приобретенных умений и получить рекомендации по улучшению результатов. Более того, в сравнении с традиционным образованием, тренинг — экономически выгодная форма обучения, так как, экономя время, мы экономим деньги.

Одним из условий успешной работы тренинговой группы является непосредственно сама личность ведущего, его индивидуальность, харизматичность. Именно она способствует формированию брэнда, что обеспечит узнаваемость и успешность тренера в будущем. Квалификация тренера необходима и для того, чтобы руководить напряжением в группе. Это необходимый фактор работы участников, который при верном использовании помогает прояснить проблемы, глубже понять мотивы поведения других людей. Тренер может воздействовать на участников на уровне установок, умений, навыков, либо перцептивных способностей. Можно говорить о специфическом принципе работы тренера, который заключается в постоянной рефлексии всего того, что происходит в группе и выборе необходимой в данной конкретной ситуации методики преподавания. И.В.Вачков пишет: "Тренинги, будучи формой практической работы, всегда отражают своим содержанием определенную парадигму того направления, взглядов которого придерживается психолог, проводящий занятия".

Представления ведущего о сути и степени выраженности психологического воздействия определяют степень "агрессивности" этого воздействия, распределение инициативы между участниками и ведущим тренинга. Таким образом, степень манипулятивности может резко различаться в зависимости от установок ведущего.

### **Стили ведения тренинга (по И.В. Вачкову):**

Тренинг как своеобразный метод дрессуры, при которой жесткими манипулятивными приемами (отрицательное и положительное подкрепление) выстраивается нужное поведение участников. Такая форма ведения тренингов дает быстрые результаты, которые так же быстро и исчезают. У участников тренинга появляется сверхконтроль над своим поведением, что приводит к излишней скованности и развитию стресса.

Тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения. При такой форме работы участники получают ответы на то, как действовать в стандартно повторяющихся ситуациях, отрабатывают до автоматизма нужные модели поведения. Но в жизни ситуаций всегда больше, нежели мы предполагаем. При такой форме обучения участники тренинга будут не готовы к нестандартным ситуациям, потому что на тренинге "их не проходили".

Тренинг как форма активного обучения, целью которого является, прежде всего, передача психологических знаний, а также развитие некоторых умений и навыков. Эта форма более результативна. Но здесь многое зависит от тренера, чьи знания должны быть адаптированы к специфике работы участников тренинга и помогать им в практической деятельности.

Тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем. Задача тренера - дать необходимые знания для более успешного поиска, а также раскрыть те ресурсы участников тренинга, которые они еще не используют в своей работе.

По временной организации работы тренинги можно разделить на проводимые в режиме

- отдельных встреч (3-6 часовые занятия),
- погружения (2-5, иногда и больше дней интенсивной работы подряд),
- марафонов (16-36 часов непрерывной работы с минимальными паузами только для удовлетворения физиологических потребностей).

По пространственной организации тренинги могут быть стационарными (как правило, проводятся в помещении), а также выездными (подразумевают выезд группы куда-либо, чаще на природу). В последнем случае, участники оказываются оторванными от привычных условий жизни, что повышает эффективность изменений их личности и поведения.

В целом, следует отметить, что тренинг – явление многогранное, существующее в различных модификациях и позволяющее решать широкий

круг задач. При разработке, систематизации и выборе тренингов для конкретных условий проведения следует ориентироваться на широкий ряд параметров, наиболее важные из которых описаны выше.

Динамика работы группы, оптимальный уровень концентрации внимания, включенность участников в процесс обучения зависят от соблюдения технологии проведения тренинга и от учета потребностей участников. При построении процесса обучения соблюдается определенная последовательность ведения тренинга: установка - знания - навыки. Вначале происходит формирование необходимой установки и мотивирование участников, следующий шаг - это сбор информации, знаний. В такой форме обучения, как тренинги, знание не спускается сверху, как единственно верное, а рождается при взаимодействии участников семинара с тренером и друг с другом, учитывая их жизненный и профессиональный опыт. Существуют три основных вида организации работы:

Индивидуальная работа: участники в индивидуальном порядке выполняют, полученное задание. Оно может быть направлено на продуцирование идей, прописывание личных целей, самоанализ и т.д. Внимание участника переключается на себя, свои мысли и чувства. Общая активность группы низкая.

Работа с группой: тренер работает со всей группой в целом, вся информация и все контакты сконцентрированы на нем. Уровень активности группы средний, инициатива находится в руках тренера.

Групповая работа: обсуждение вопросов и обмен мнениями происходит вначале в малых группах, затем во время представления и обсуждения результатов работы групп. Задача тренера – организовывать процесс обсуждения, дополнять и обобщать работу малых групп, подвести итог. Активность малых групп усиливает общую динамику группы.

В группе можно не только обучаться новому, но и экспериментировать с различными стилями отношений. Подобное экспериментирование в реальной жизни всегда связано с риском непонимания, неприятия и даже наказания. Таким образом, тренинговая группа выступает в качестве своеобразного "психологического полигона", где можно попробовать вести себя иначе, "примерить" новые модели поведения, научиться по-новому относиться к себе и людям.

Для того чтобы тренинг был эффективным, нужны специальные правила.

*Правила – это законы группы, по которым она живет во время всего тренинга. Правила принимаются всей группой вместе с тренером в самом начале работы. Они нужны для создания такой обстановки, чтобы каждый участник:*

*Мог открыто высказываться и выражать свои чувства и взгляды;*

*Не боялся стать объектом насмешки и критики;*

*Был уверен в том, что все личное, что обсуждается на занятии, не выйдет за пределы группы;*

*Получал информацию сам и не мешал получать ее другим.*

Существует несколько основных правил, которые помогают обеспечить комфортную атмосферу в течение тренинга, это – конфиденциальность, взаимоуважение, пунктуальность, “Не давать оценок” и право ведущего.

**Таким образом, несмотря на то, что тренинги могут значительно отличаться друг от друга, общим для всех сохраняется представление о том, что тренинг в первую очередь обращен к человеческой индивидуальности и направлен на изменения, происходящие внутри личности и ведущие к ее самосовершенствованию и развитию.**

Анализируя вопрос об эффекте тренинга, можно выделить стандартный набор изменений, которые происходят с участниками в процессе тренинга:

На первом этапе тренинга происходит выведение из внутреннего плана во внешний неконструктивных элементов и моделей поведения. На этом этапе участникам предлагается решать поставленные задачи так, как они могут делать это без постороннего вмешательства и специального обучения. Эта стадия носит диагностический характер. Только выведение проблемных областей из внутреннего плана во внешний – поведенческий, создает серьезную предпосылку для их последующей коррекции.

На втором этапе – построение модели идеального поведения во внешнем плане. Применяя стратегии поиска аналогов, комбинирования, реконструирования и др., ведущий и участники находят оптимальные модели поведения в каждой конкретной ситуации.

На заключительном этапе – модификация поведения участников группы в сторону максимального приближения к эталону и закрепление его во внутреннем плане.

Помимо вышперечисленных блоков следует упомянуть и следующие последствия направленного группового воздействия:

- Развитие внутренней и внешней свободы, уменьшение числа штампов и зажимов.
- Повышение самооценки, уверенности в себе.
- Развитие воображения, умения нестандартно, оригинально мыслить.
- Повышение поисковой активности, ориентация на активную позицию.

По итогам всего вышесказанного становится очевидным, что тренинг, как высоко эффективный инструмент развития и достижения изменений, занимает особое место среди существующих форм обучения. Тренинг отличается от аналогов тем, что все его участники учатся на собственном опыте настоящего момента. Это специально созданная благоприятная среда, где каждый может с легкостью и удовольствием увидеть и осознать свои плюсы и минусы, достижения и поражения. Помощь и внимание окружающих помогают быстрее понять, какие личностные качества

необходимы и какие профессиональные навыки надо развивать. Благодаря тому что ситуация тренинга учебная, ни один из участников не рискует уже сложившимися отношениями и взглядами, а приобретает и использует новый опыт. А, как точно заметил известный писатель Вальтер Скотт: «В жизни нет ничего лучше собственного опыта».

Вид групповой работы	Задача тренинга	Уровень Участника	Что важно	Типовые ошибки
Обучение	Передать знания, технологии	Новичок, не опытный. Важно: если тренинг узконаправленный, то участник может быть опытным специалистом, и при этом быть новичком именно в данной узкой теме.	Интересно рассказать, дать наглядные простые, удобные в использовании модели, схемы, отработать их в типовом варианте	Тренер часто спрашивает участников: а как Вы считаете? Эти вопросы уместны ближе к концу тренинга. Не дает демонстрации.
Коррекция	Исправить типовые ошибки и дать инструмент решения сложных задач, а не только стандартных	Специалист со стажем. Выработал свою схему работы, которая может быть и не очень эффективна, зато привычна. Зачастую не видит своих ошибок, и не желает что-либо менять в своей работе. Оперировать своим опытом: у нас делают так и по-	Обратиться к опыту участников. Вытащить на белый свет их ошибки, показать, как они им мешают, и только после согласия давать новые схемы и модели. Доказать, что предлагаемый способ удобнее и экономичнее, выгоднее.	Тренер не обращается к опыту участников и дает готовые схемы, ответы, при этом считает, что основная цель тренинга – бороться с сопротивлением участников, которое неизбежно возникает.



		<p>другому не получится. Легко может сбить тренера-теоретика без практического опыта в продажах, управлении.</p>		
Терапия	<p>Работа с личностью участника – отработать комплексы. Этот вид тренинга практически не встречается в бизнесе, так как невротик и чаще всего либо избегают неуспеха, либо справляются самостоятельно. Достаточно редко у Заказчика есть запрос на такой вид работы, кроме случаев: «Поработайте с моим сыном, ему нужна помощь».</p>	<p>Невротик. Уровень знаний и опыта может быть ни при чем, внутренние ограничения мешают участнику добиваться результата в работе.</p>	<p>Глубина психотерапевтических техник не позволяет говорить о них вскользь, а цели данной статьи не позволяют останавливаться на этой теме подробно.</p>	<p>Давление на участников: делай так. Механическая работа. Невротики обычно «уходят»: отсиживаются на тренинге, при этом все понимают, отлично выполняют письменные упражнения, но не могут применять эти технологии в жизни.</p>

Развитие	Создать условия для осмысления и обмена опытом, развития знаний, умений, способностей.	Оптимальна для работы с ТОП-лидерами, либо опытными успешными профессионалами.	Дать участникам пространство для работы, обозначить темы и организовать взаимодействие, командную работу. Тренер им, по сути, не нужен, они все сделают сами. Активность тренера минимальна, он выполняет роль фасилитатора и организатора.	Навязывание готовых схем, теоретизирование, упражнения на отработку.
----------	--	--	---	--

Тема тренинга не важна для этой модели. Каждый тренинг должен проходить дифференциацию по этой модели. Исходя из целей тренинга, особенностей группы и запроса Заказчика, тренер может выбрать направление работы.

## Тема 7. Построение программы тренинга.

### 1. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ТРЕНИНГА

#### 1. цели и задачи предстоящего тренинга

Цели должны представлять направление на долгосрочную перспективу. Тренинговые цели, в свою очередь, должны четко отражать необходимые потребности и желаемый окончательный результат.

Тренинговые задачи должны быть сформулированы на основании того, какие знания, умения и навыки участники должны освоить по завершению курса.

Тренер должен рассматривать следующие вопросы:

- Существует ли четкая взаимосвязь между сформулированными целями и задачами?
- Являются ли они (цели и задачи) четко определенными и исчерпывающими?
- Являются ли они (цели и задачи) четкими, измеримыми, рациональными и достижимыми в рамках данного тренингового курса?

Качество тренинговой программы зависит также от некоторой гибкости в определении задач.

## 2. ожидаемые результаты

Формирование ожидаемого результата тренинга исходит из поставленной цели. При формировании результата надо так же помнить, что если ожидание от тренинга у группы не совпадут с ожиданием ведущего, эффективность тренинга от этого пострадает.

Если цель - отдых, хорошо проведенное время, общение, то впоследствии оцениваться будет коммуникабельность, приветливость, ненавязчивость тренера, его/ее способность развлечь группу; оценить реакцию и отзывы группы по поводу тренера; оценить организацию работы на тренинге: было ли достаточно организованного свободного времени, способствовало ли отдыху место проведения, подходил ли график, не много ли было накладок и т.п..

Если целью является командный эффект, сплочение команды, оценивается дружелюбность тренера, способность раскрыть и вовлечь членов команды, умение сглаживать возникающие трения и конфликты, оценивается была ли работа организована таким образом, чтобы члены команды постоянно были вместе, включала ли программа достаточное количество командных упражнений, была ли возможность у участников лучше узнать друг друга.

Если цель - Генерация новых идей в определенном вопросе или направлении – в первую очередь нужно оценить результаты: список зафиксированных и проработанных идей, то, насколько активно участники генерировали идеи, и то, получилось ли найти действительно ценные неординарные идеи.

Если целью было решение конкретного вопроса, принятие решения, можно оценить принято ли решение, и готово ли решение к внедрению / исполнению, помог ли тренер и в роли консультанта, или только моделировал процесс принятия решения.

Если же цель - ознакомление с чем-либо, получение информации (знания), оценивается насыщенность программы, компетентность тренера, наличие примеров, техника презентации, которая позволила эти знания и информацию впитать;

Если цель - приобретение и развитие конкретных навыков или комплексов навыков (навыки постановки целей, делегирования задач, планирования рабочего времени, ответов на возражения, презентации...), оценить программу достаточно сложно, поскольку потребуется время, чтобы определить, приобрели ли сотрудники навыки. Но можно, по крайней мере, оценить, достаточно ли было упражнений на отработку навыков, помогал ли тренер в процессе этих упражнений, изучал ли тренер компанию и группу до тренинга и есть ли посттренинговое сопровождение.

Результативность тренинга зависит не только от тренера, но и от самих участников и их непосредственных руководителей. Причем, как у тренера, так и у них есть определенные задачи до тренинга, в процессе тренинга и после тренинга. Для того, чтобы обеспечить успех тренинга и превратить его из формального инструмента для передачи знаний и навыков в инструмент “научения”, то есть изменения поведения людей, необходимо понять, что тренинг предусматривает активную работу в течение трех периодов: до тренинга, во время тренинга и после тренинга. Если хотя бы одна из сторон хотя бы в одном из периодов не работает или работает недостаточно активно, тренинг может не достичь преследуемых целей.

Дональд Киркпатрик выделяет 4 уровня оценки результатов тренинга:

Первый уровень – реакция участников.

На данном уровне оценивается реакция на тренинг его участников. В некотором смысле, это оценка степени удовлетворенности обучаемых тренингом на основе немедленной обратной связи.

Киркпатрик дает рекомендации относительно методов оценки реакции на тренинг:

- Определите, что Вы хотите выяснить о реакции участников;
- Продумайте, какие количественные показатели Вы можете для этого применить;
- Побуждайте участников формулировать и записывать их комментарии и предложения;
- Обращайте внимание на немедленную реакцию;
- Обращайте внимание на искренность реакции;
- Разработайте «нормы» реакции;
- Сравнивайте реакцию обучаемых с «нормами» и действуйте соответствующим образом;
- Отвечайте на реакции участников.

Второй уровень - оценка эффективности обучения

На данном уровне происходит сбор информации и определяется, насколько достигнуты цели обучения (уровень знаний, навыков, отношения). А именно - что нового узнали участники, какие навыки они приобрели и отработали, и то, насколько их отношения изменились в желаемую сторону.

Поэтому, по возможности, при оценке эффективности обучения до и после тренинга следует применять различного рода тестовые задания.

Третий уровень - оценка изменений в поведении

Позволяет определить, произошли ли у обученных после тренинга изменения в поведении, т.е. применяют ли они полученные на тренинге знания, умения и навыки.

Желательно, чтобы оценивание проходило и до, и после тренинга. К тому же, следует учитывать, что изменения в поведении происходят лишь по прошествии времени после обучения. При этом оценка определяет, достигнуты ли отдельные цели обучения, и, следовательно, произошли ли изменения в поведении и применяемых знаниях, умениях и навыках обученных.

Четвертый уровень - оценка полученных результатов

Самый важный уровень оценивания, т.к. он позволяет сравнить выгоды и затраты тренинга. Такое оценивание проводится до и после тренинга и позволяет определить, насколько были достигнуты основные цели тренинга в таких сферах, как усвоение материала, формирование УУД (если мы говорим о тренинге в школе). Оценивать результаты значительно легче, если есть возможность измерить их количественные показатели. Однако, далеко не всегда легко определить, является ли улучшение, наступившее после тренинга именно следствием тренинга, а не влиянием иных факторов. По этому поводу есть великолепное замечание, которое приводит Д. Киркпатрик: «Довольствуйтесь признаками, ибо доказательства найти практически невозможно».

### 3. формат проведения тренинга

Формат относится к структуре и последовательности предлагаемых тренинговых мероприятий. Тренер должен приложить максимум усилий для того чтобы ответить на вопрос: «Каков наилучший тренинговый формат для достижения установленных целей?»

Стандартные тренинговые форматы:

- Учебный курс: цель – передача знаний по некоторой теме/проблеме в течение пятидневного или десятидневного периода. Участники (в среднем-40 человек) собираются в тренинговой комнате, прослушивают несколько лекций, а затем участвуют в дискуссиях. Некоторые тренинговые курсы включают итоговую экзаменацию.
- Семинары ориентированы на передачу знаний в рамках дискуссий между всеми участниками по одной или нескольким темам.
- Конференции в среднем продолжаются от одного до трех дней. Они ориентированы на распространение информации, обсуждение индивидуального опыта и т.д. Количество участников значительно возрастает – от 50 человек.
- Мастерские предполагают интенсивную работу в рамках малых групп (4-10 человек) под руководством квалифицированных тренеров. Мастерские ориентированы на развитие умений и навыков и завершаются в формате

установки конкретных предложений: формулировка стратегий/операциональных планов и т.д.

- Форумы организуются для обмена опытом. Участников делят на группы и организуют дебаты, ориентированные на передачу информации.

В идеале, тренинговая программа должна органично объединять элементы различных форматов и методов обучения.

4. организационные вопросы

## 2. ДИАГНОСТИКА.

Диагностика необходима для создания психологических тренингов по коррекции. Для тренингов развивающих и обучающих в качестве первоначальной диагностики можно использовать метод беседы, наблюдения и изучения продуктов деятельности.

Пример: урок математики. Воспользовавшись методом наблюдения, учитель видит, что дети трудно ориентируются в таблице умножения, проверочная работа (продукт деятельности) отметками подтверждает наблюдение. Для улучшения знаний на уроки вводятся игровые упражнения, на протяжении какого-то времени. Потом диагностика повторяется.

Пример 2: Новая тема. Нужна диагностика? Учитель предполагает, что знаний по этому материалу нет. Поэтому разрабатывая программу вводит не отдельные упражнения на корректировку, а полноценный тренинг. По окончании тренинга проводится наблюдение – визуальное понимание педагогом знают – или не знают, могут пользоваться новым материалом или нет. Продукты деятельности после изучения и отработки новой темы могут быть тесты, контрольная работа, квест и т.д.

Тренинг или их серия проводятся с адаптацией под группу целиком.

Каждый участник группового тренинга индивидуален, его проблемы тоже индивидуальны, соответственно и подход должен быть таким же. Какая бы однородная группа на первый взгляд не присутствовала на тренинге, участники группы имеют существенное различие в области поведения, ценностей и способностей. И именно эти их особенности в конечном результате имеют наибольшее влияние на эффективность человека.

## 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА.

На основе результатов диагностики разрабатывается актуальная Программа тренинга.

- Что необходимо развить, улучшить?
- Какие новые знания и навыки требуются?
- Кто должен посетить тренинг?
- Как вы будете оценивать/измерять эффективность тренинга?
- Какая информация об участниках доступна — в чем они нуждаются по собственному мнению?

Разработка педагогического решения

Это самая творческая часть процесса, стадия, когда нужно точно определить основные идеи, мысли и подходы.

#### Исследование

Очень немногие тренеры способны создавать программы тренингов без некоторого предварительного исследования. Уже упоминались беседы с участниками, но полезно обращаться и к другим источникам информации. По мере накопления опыта тренеры собирают “банк данных”, состоящий из результатов предыдущих программ, предложений, содержательных материалов и различных действий. Накопленный материал тренеры перерабатывают и используют в дальнейшей работе.

Однако тренеры должны быть способны генерировать собственные идеи. Иногда эти идеи появляются в результате предварительного исследования, иногда — возникают из других источников. Для собственного развития можно посещать тренинги незнакомых программ, чтобы овладеть новыми техниками, например, техникой “когнитивных карт”, или развить собственную способность к творчеству.

#### Установление параметров

После начальной созидательной стадии необходимо создать рамки программы. Если создаваемая программа — тренинг, одним из способов начать ее разработку может стать разделение листа бумаги на флип-чарте линиями, определяющими начало, окончание и перерывы в работе. Это позволит определить размер задачи на первых порах и сделать процесс более управляемым. Затем разделить временные блоки на сессии, которые впоследствии сформируют основу распорядка дня. Можно озаглавить эти сессии так, чтобы самим названием стимулировать интерес участников. Например, заголовок “Искусство возможностей” можно использовать для описания сессии, посвященной навыку разрешения проблем.

К этому моменту уже нужно определить, программа какого рода разрабатывается — тренинг, инструктаж или обучение, ..... Целью всегда является разработка динамичной, компактной программы. Иногда программы тренинга получаются затянутыми, и вследствие этого теряют свою эффективность.

#### Разработка содержания

Установив временные рамки, нужно позаботиться о наполнении их содержанием, не забыв о темпе, разных вариантах, периодах активного внимания и стилях обучения.

### **Основные компоненты программы:**

#### **1 Введение**

Во введении определяется направленность разрабатываемой программы. Вступительное слово должно пояснить участникам программы связь тренинга с бизнес-целями организации и продемонстрировать поддержку компании на проведение тренинга.

#### Цели и задачи

Следующим этапом является описание целей и задач тренинга. Есть разнообразные способы, позволяющие сделать это оптимальным образом. В первую очередь, цель должна описывать общий результат программы.

Формулирование задач лучше начинать с глагола, желательно избегать слова “понять”, так как оно звучит слишком расплывчато и не поддается измерению. Используйте следующие формулировки и слова.

После завершения программы ее участники будут способны...

- ...описывать,
- ...определять,
- ...измерять,
- ...применять,
- ...разрабатывать.

Нужно остерегаться ставить недостижимые цели. Иногда чересчур амбициозные задачи, поставленные тренерами, становятся серьезной помехой в работе.

### **Открытие занятия**

Планируя первое действие в тренинге, важно сознавать, чего хотите достичь. Даже если тренеры были знакомы с участниками тренинга еще до его начала, надо быть готовым к проявлениям различных эмоций группой. Поэтому в процессе разработки программы необходимо тщательно продумать первое действие тренинга. Чего вы хотите достичь?

1. Действие: вы хотите заинтересовать группу и вовлечь ее в работу и не хотите видеть наблюдателей, или “пассажиров”.
2. Включение: вы хотите, чтобы люди, пришедшие к вам, стали Участниками, включились в деятельность, независимо от их первоначального настроения, в идеале — к первому перерыву на кофе.
3. Любопытство и интрига: вы хотите, чтобы они открыли для себя новое, приняли участие в этом мероприятии.
4. Энергия и взаимопонимание: вы хотите активного участия и готовности работать с вами.

Необходимо учитывать эту схему при разработке первого действия. Оно должно быть коротким и динамичным, после него можно сделать небольшой перерыв.

Во время этого действия необходимо дать людям возможность представиться. Часто это упражнение называют “ледоколом”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> “Ледокол” — упражнение, направленное на знакомство участников между собой и на создание рабочей обстановки.

Переход к содержанию

После завершения первого действия работу нужно направить на достижение целей программы. При этом должна соблюдаться соразмерность между активным участием членов группы и лекциями тренера. Последовательность может быть следующей:

- Теоретическая часть.
- Практическая деятельность.
- Обратная связь.



- Обзор ключевых пунктов обучения.

#### Теоретическая часть

В рамках первой теоретической части можно предоставить слово специально приглашенным лицам, использовать слайды, видеопрезентации или представлять информацию самостоятельно. Всегда нужно помнить об активных периодах внимания аудитории, поощрять включение в обсуждение и задавание вопросов.

#### **Практическая деятельность**

Практическая деятельность может быть упражнением, разбором случая из практики, игрой-симулятором или ролевой игрой. Она должна побуждать участников тренинга к активному включению в работу. Никогда не нужно предлагать задачу или упражнение, не связанные с целями тренинга, или действия, не связанные с реальностью — они не вызывают доверия и не сработают! Участники очень проницательны и практичны. Они отвергнут предложение, не имеющее “глубины”.

Разработка деталей практической работы требует значительных затрат времени. Поэтому источники вдохновения могут быть различными. Они могут базироваться на испытанной, проверенной методике, используемой прежде и модернизированной в целях соответствия потребностям новой группы, а могут исходить из чего-то иного. Необходимо исследовать свою группу, чтобы определить ее установки, стиль, энергичность и т. д. При разработке программы необходимо запастись адекватными примерами, конкретными случаями из своей практики, материалом для ролевых игр, который найдет отклик у участников. Материал должен быть осмысленным и практичным. Например — возможность для участников разобрать случай из своей практики и разработать решения, основанные на имеющихся у них сценариях. Сценарии, по их мнению, обеспечивают безопасную среду для проверки идей и способов действий.

Хорошо структурированная ролевая игра, тщательно организованная, с обратной связью, может дать участникам тренинга реальную возможность овладеть новыми навыками. Точно так же, игры могут пробудить творчество, настроить на разрешение проблем и на командную работу. Создание этих примеров требует времени, поэтому создав их один раз, можно использовать как модель и в дальнейшем, экспериментировать, пока не найдешь то, что работает наилучшим образом.

#### **Обратная связь**

Этому пункту следует уделить особое внимание. Прежде, чем предпринимать какие-то действия, стоит потратить время на объяснения группе механизма обратной связи. Участникам дается четкое руководство относительно лимита времени, отводимого на обратную связь и ее графического изображения. Например: “На обратную связь вам отводится приблизительно десять минут и два флип-чарта”.

#### Обзор ключевых пунктов обучения

сожалению, иногда про него забывают, или отводят на него слишком мало времени. Участники ценят, когда тренер освещает ключевые моменты после

проведенного элемента тренинга. Это не должно занимать слишком много времени и не должно повторяться, а длиться ровно столько, сколько нужно для подкрепления обучения.

### **Оценка**

Каждую программу необходимо оценивать, чтобы получить представление о ее эффективности и давать конструктивную обратную связь.

Памятка по разработке педагогического решения

- Каким бы привлекательным ни казалось новое упражнение на стадии разработки программы, его нужно тщательно спланировать и, по возможности, проверить в пилотной программе.
- Никогда не нужно предлагать участникам сделать то, что не готовы сделать сами. Тренеры часто работают с изменением установок, однако, настоящего развития не произойдет, если участник обидится на тренера за то, что тот его выставил в невыгодном свете перед коллегами.
- Поэтому нельзя создавать упражнения или ситуации, которые “снимают с людей одежду”, потому что вряд ли у вас найдется время, а возможно и навык, “одеть” их снова.
- Нужно постараться найти такой ресурсный центр, где есть видео, игры и другие упражнения. Это может быть какой-либо коммерческий центр или специально оборудованное помещение.
- Регулярно нужно пересматривать свою программу, чтобы удостовериться в ее соответствии потребностям участников, целям и задачам.

### **Производство материалов**

Это важная отрасль процесса обучения, хотя иногда она незаслуженно игнорируется. Грамотно поданная, ясная информация будет ценным подкреплением обучению.

Какой подход стоит применять?

Подход будет очень сильно зависеть от конкретной группы, типа программы и бюджета. Однако существует некое общее руководство.

- Давайте такую информацию, которая ясна и понятна участникам.
- Используйте разнообразных “посредников”, например, слайды для проектора, которые будут содержать четкую информацию или иллюстрации к ключевым пунктам.
- Используйте раздаточные материалы для более детального рассмотрения текста.
- Используйте видео для обеспечения разнообразия в преподнесении информации. Показывайте фильмы длительностью максимум двадцать минут, если они не используются в формате триггера (т. е. блок-видео с последующей дискуссией).
- Флип-чарты могут использоваться при “мозговом штурме” или для записи выводов из упражнений; готовьте их, когда это уместно, пишите четко и разборчиво, используя темные цвета, легкие для чтения — зеленый, синий, красный и черный. Избегайте розовых и желтых цветов, они сложны для визуального восприятия.

## Как производить материалы

Плохие материалы хуже, чем их отсутствие, поэтому важна тщательность при разработке такого рода продукции. Простейшей формой производства материалов является ксерокопирование.

Некоторые устраивают презентации на персональных компьютерах для группы или одного человека. Для более крупных мероприятий можно использовать видео, аудиопрезентации и слайды.

Тренеры часто концентрируют свое внимание только на материалах участников и забывают о своих собственных. В организациях, профессионально занимающихся тренингами, или в отделах обучения и развития персонала обычно больше порядка в силу постоянства проведения различных курсов.

Даже самый восприимчивый к реакциям других тренер может получить пользу от написания некоторых заметок для определения содержания своего теоретического сообщения. Навык написания тренерского руководства так, чтобы другие могли провести по нему тренинг, очень важен. Написание коротких заметок также может помочь и гарантировать, что тренер не забудет ключевые моменты своей презентации. Надо помнить и о том, что производство тренерского руководства будет зависеть от бюджета и специфических требований.

Обычной формой презентации будет буклет формата А4 или А5, с постраничным разделителем, который проводит участников через различные секции программы. При написании программы можно придерживаться следующей схемы.

### **Теоретические основания программы**

Введение

Сессия 1, 2, 3 и т. д.

Упражнения

План действий

Оценка программы

Список литературы

Тренеры могут иметь различные предпочтения по подаче материала участникам программы. Некоторые дают ее в начале курса, другие отпускают содержательные замечания по ходу тренинга. Некоторые тренеры беспокоятся, что участники будут читать буклет во время занятия, и чтение их отвлечет от содержания самой программы. Чаще всего, если вы в начале программы дадите указание обращаться к буклету только тогда, когда это необходимо, большинство прислушается к вам. Некоторые люди захотят делать пометки в тексте во время прохождения программы. Не стоит препятствовать этому, если участник не отвлекается от работы.

Это вспомогательный материал, однако есть и другие типы материалов для обучения, которыми можно пользоваться, например, бизнес-игры, мультимедийные пакеты, видео и аудио. Каждый из них обладает особыми свойствами, в которых нетрудно разобраться. Однако при производстве

первых программ рекомендуется обращаться к помощи специалистов по различным техникам.

Тот же принцип применим и к разработке материалов. Нужно поставить перед собой цели и задачи. Содержание курса нужно структурировать в некоторой определенной последовательности и сделать интересным для обучающегося. Любая форма поддержки обучения должна иметь структуру и предназначение. Ее цель — способствовать процессу обучения, а не отвлекать от него внимание.

Тема 8. Проведение тренинга. Результативность, удовлетворенность участников процесса.

Методы тренинга

Краткое содержание

- о Рассматриваются принципы отбора методов для тренинга.
- о Описываются шесть основных методов тренинга (лекция, ролевая игра, метод кейсов, метод "папки для входящих документов", мозговой штурм и дискуссия).
- о Приводится список методов тренинга в алфавитном порядке.

### Выбор метода тренинга

#### Советы тренеру

#### Методы тренинга

Лекция

Ролевые игры

Метод кейсов

Метод "папки с входящими документами"

Мозговой штурм (брейнсторминг)

Дискуссия

### **Выбор метода тренинга**

Одна из основных проблем, возникающих при подготовке тренинга, — проблема выбора метода, при помощи которого передается информация участникам.

Существует большое количество разнообразных видов обучения, и выбранный метод в значительной степени влияет на то, каким образом будут решаться задачи программы, и в течение какого периода времени эффекты тренинга будут сохраняться после его завершения.

В распоряжении тренера имеется множество способов подачи материала. Подобно тому, как разные дороги ведут к одному пункту назначения, существует ряд различных подходов, способствующих достижению целей тренинга. Ни одна из дорог не является единственно верной, и какая-нибудь незаметная тропинка может оказаться кратчайшим путем к достижению целей обучения.

Тренеру не следует ограничиваться лишь одним методом на протяжении всего курса. Использование разнообразных техник не только способствует сохранению внимания и работоспособности группы, но и отражает реальные жизненные ситуации, в которых может возникнуть необходимость одновременного использования нескольких моделей поведения. Например, если надо разобрать важный практический пример с использованием только что изученной процедуры, чтобы оценить, хорошо ли усвоили ее участники, можно с равной эффективностью использовать либо метод моделирования, либо метод кейсов с последующей дискуссией и оценкой.

### **Советы тренеру**

Существует три основных направления обучения:

1. Вербальная коммуникация. Например:
  - o беседы,
  - o лекции,
  - o обсуждения.
2. Представление информации в наглядном виде, демонстрация навыков. Например:
  - o презентация,
  - o демонстрация,
  - o моделирование.
3. Практическая выработка необходимых навыков. Например:
  - o составление документов,
  - o работа с компьютером,
  - o офисная практика.

Любой метод обучения будет относиться к одному из этих направлений. Содержать либо элементы общения, либо элементы демонстрации, либо элементы практической деятельности.

Использование одного компонента не препятствует использованию остальных.

### ***Методы тренинга***

Рассмотрим специфические методы тренинга. Каждый из них описывается по следующей схеме:

1. краткое описание метода;
2. основания применения;
3. полезные советы и методики;
4. преимущества и ограничения.

Рассматриваются следующие методы:

- o Лекция
- o Моделирование практических ситуаций
- o Ролевая игра
- o Мозговой штурм
- o Метод кейсов
- o Дискуссия

Ниже приводится список методов тренинга в алфавитном порядке с описанием преимуществ и недостатков каждого из них.

### **Лекция**

#### **Описание**

В самом общем виде лекция — это вербальное представление информации лектором, Тренером или выступающим.

Задача лектора — донести свои знания до группы. Задача группы — принять и сохранить эти знания. Включение аудитории в обучение происходит только в виде слушания. Это означает, что лекция — процесс пассивный, не дающий группе возможности для взаимодействия.

### Основания для применения

Несмотря на весь прогресс компьютерных технологий и систем обучения, именно лекция до сих пор формирует основу современного тренинга. И именно лекция является методом, который чаще всего используется неграмотно и неэффективно.

Причина этого — общепринятое убеждение в том, что человек, обладающий самыми обширными познаниями в какой-либо сфере, в то же время является человеком, наиболее подходящим, чтобы донести эти знания до других. Исчерпывающее знание предмета не является показателем способности интересно и эффективно преподавать этот материал.

### **Подход**

Залог успешной, продуктивной беседы или лекции — устойчивый контакт с аудиторией и компетентность в данной сфере.

Такое сочетание не превращает лекцию в монолог, а вместо этого делает ее интересным процессом, в который группа с готовностью включается. Для успешного применения этого подхода тренер должен развить в себе навыки, необходимые любому хорошему лектору.

#### 1. Выяснение потребностей аудитории.

Определите заранее границы той информации, которую должна знать группа.

Сделать это не так легко, как может показаться на первый взгляд. Причина заключается в том, что на практике редко можно встретить такое цельное сообщество, как постоянно упоминаемые в этой книге "группа" или "аудитория".

Обычно бывает так — есть несколько человек, пришедших вместе на одну программу, но каждый имеет собственные уникальные ожидания, установки и потребности.

Тренер должен найти те области, где эти интересы пересекаются, и провести тренинг в таком стиле, который максимально удовлетворяет этим требованиям.

## 2. Объяснение преимуществ, получаемых участниками в результате прохождения тренинга.

Определив, какая информация необходима группе, не будет гарантии того, что по прохождении курса группа ее усвоит.

Люди охотно учатся только тогда, когда они уверены, что им это выгодно. Поэтому очень важно предоставить им такую мотивацию, четко продемонстрировав преимущества, которые получают участники тренинга.

Выгоды, получаемые участниками, не являются чисто материальными, они включают в себя перспективы карьерного роста, повышение степени удовлетворенности работой и признания со стороны окружающих. Приобретение новых навыков и знаний может сопровождаться любым из этих элементов.

## 3. Проверка уровня знаний.

Даже если участники тренинга испытывают сильную потребность в обучении и имеют высокую мотивацию, они никогда не научатся тому, чего они не понимают.

Проверка уровня знаний содержит два элемента, которые тренер должен принять в расчет.

Во-первых, он должен быть способен оценить уровень знаний внутри группы. Кто является ее участниками — заинтересованные новички или люди, авторитетные в своей сфере деятельности? Определив это, тренер поймет, какой уровень сложности должна иметь лекция.

Если этот уровень будет слишком низким, тренер рискует вызвать снисходительное отношение аудитории и окончательно лишиться ее внимания в дальнейшем.

Если тренер просчитается и сделает курс слишком продвинутым, то он, скорее всего, вселит в участников чувство неуверенности, разобьет группу и посеет скуку.

Золотую середину найти нелегко.

Во-вторых, тренер должен учесть особенности восприятия и понимания группы. По возможности следует избегать использования жаргонных и профессиональных выражений. В ситуациях, когда специальные термины необходимы, следует доступно объяснять их значение.



Задача тренинга — усовершенствование знаний членов группы, а не понижение их самооценки, вызванное тем, что они чего-то не понимают.

Для улучшения восприятия и усвоения информации участниками можно применять следующие способы:

1. Структурирование материала. Время, затраченное на подготовку к занятиям, никогда не пропадает впустую. Несколько минут, использованных для структурирования лекционного материала, могут значительно улучшить сохранение полученной информации в памяти участников. Лекционный курс должен строиться последовательно, чтобы быть понятным любому. Когда информация, представленная в нем, сложна, тренер должен передавать ее группе постепенно, обдумывая каждый шаг. Если надо подкрепить материал дополнительными сведениями, надо рассмотреть исторические предпосылки изучаемой темы. Чтобы информация лучше усваивалась, надо разбить ее на несколько частей.
2. Подкрепление информации. Надо рассказать группе о теме лекции. Изложить запланированный материал. Повторить ключевые моменты лекции. Это повторение будет оправданным. Оно поможет прояснить и еще раз подчеркнуть основные пункты лекции.
3. Учет концентрации внимания группы. Излагать информацию надо с учетом ограничений, накладываемых особенностями группового внимания. По устоявшемуся мнению, оптимальный период концентрации внимания составляет 20 минут, но иногда его можно увеличить до 40 минут посредством изменения стиля, темпа или манеры преподнесения информации. Примером этого может служить пауза в изложении материала, сделанная для ответов на вопросы или для распространения раздаточного материала и знакомства с ним.

### **Советы и методы**

Чтение лекций по своей природе предполагает пассивное обучение, поэтому необходимо использовать такие методы, которые предоставляют группе максимальную возможность для включения в процесс.

Советы тренеру

Простой способ структурировать лекцию — разделить ее на три блока:

- о начало (введение);
- о основная часть;
- о заключение.

Начало (введение) должно содержать следующую информацию:

- о кто тренер;
- о почему он здесь;

- o почему именно этот тренер ведет эту группу;
- o цели обращения к группе;
- o насущность темы тренинга;
- o преимущества, получаемые участниками после завершения занятий;
- o предполагаемая структура обучения;
- o введение и определение рабочих понятий;
- o предполагаемые знания, предпосылки и история вопроса.

Основная часть включает:

- o ключевые моменты обучения, каждый из которых последовательно обсуждается.

Заключение содержит:

- o обзор пройденного материала;
- o повторение основных вопросов курса или ключевых моментов обучения;
- o подведение итогов, связывающее пройденный материал и будущую деятельность участников тренинга.

Материал

Необходимо учесть природу и порядок излагаемого материала. Если надо, чтобы аудитория воспринимала материал, он должен стимулировать мышление и обладать мотивирующим действием.

Маловероятно, что длинное перечисление фактов и имен вызовет у кого-либо особый интерес. Поэтому приведенная ниже структура лекции будет слабой:

1. Введение.
2. Факт.
3. Факт.
4. Факт.
5. Данные.
6. Вывод.

Лучший подход — отобрать материал, который будет увлекать и вдохновлять группу.

Отражающая этот принцип структура лекции может иметь такой вид.:

1. Введение (неожиданное/необычное).
2. Уместная цитата.
3. Малоизвестный факт.
4. Факт.
5. Пример из жизни.
6. Факт.
7. Вдохновляющий вывод.

Легкость для запоминания

Дополнительное преимущество тщательного отбора информации заключается в том, что доступный, интересный материал вызывает отклик группы, говорящий о том, что сообщение достигло адресатов.

Клише и штампы забываются сразу же после их произнесения, а слова, вызывающие эмоции и размышления, еще долгое время остаются источником обсуждений, в которых рождаются новые идеи.

Не стоит ради этого делать материал трудным для восприятия или противоречивым. Хотя если ввести неоднозначно толкуемые темы или существуют аргументы, которые могут опровергать общепринятую точку зрения, эти противоречия также необходимо отразить в лекции.

Динамичность изложения.

Динамичное и драматичное преподнесение информации — это не одно и то же.

Надо делать акцент на позитивных моментах, а не на негативных.

Надо строить свою речь соответственно этому принципу. Все, что требуется, это чтобы идущая информация несла заряд энтузиазма и интриговала аудиторию.

Такие фразы, как:

- о "Есть один интересный вопрос...",
- о "Я уверен, что многие из вас интересуются...",
- о "Одно из самых захватывающих открытий..."

дают группе почувствовать, что лектор делится ценным опытом.

В то же время выражения, подобные следующим:

- о "Я не считаю...",
- о "Если бы вы были способны..."

могут приводить к отчуждению группы и создавать у нее ощущение того, что тренер пренебрегает аудиторией.

Использование вопросов

Одним из простейших и вместе с тем наиболее эффективных способов привлечения внимания группы является применение риторических вопросов. Это вопросы, задаваемые не с целью вызывания ответа, а с целью развития мысли говорящего.

Примеры таких вопросов:

- о "Кому из вас не случилось...",
- о "Хотели ли бы вы когда-нибудь...",
- о "Разве вам не бывает забавно, когда..."

Такие вопросы действуют следующим образом: они стимулируют процесс группового мышления, и реакция на них появляется даже в тех случаях, когда отсутствуют непосредственные условия для ее выражения.

Риторические вопросы — не единственно возможная форма вопросов, которую можно использовать во время чтения лекции. Ни кто не мешает лектору в какой-то момент прервать лекцию и провести короткую сессию вопросов и ответов. Хотя многие ораторы могут прямо или косвенно указывать, что их не следует перебивать, на этот счет не существует незыблемого правила, и несколько вовремя заданных вопросов могут сделать многое для увеличения концентрации внимания членов группы и степени их вовлеченности в процесс обучения. В любом случае необходимо, чтобы у участников была возможность спрашивать о том, что их волнует, даже если требуется потратить на это несколько минут занятия.

**Визуальная поддержка**

Еще один метод, используемый для повышения интереса участников, — это сопровождение ключевых моментов курса различными иллюстрациями.

Использование слайдов, надписей и флип-чартов является дополнительным стимулом, который не может остаться без ответной реакции хотя бы потому, что вызывает зрительные ощущения.

### **Преимущества лекции как метода обучения**

1. Лекция идеальна для использования в больших группах.

Разговор со значительным числом людей может оказаться сложным и обременительным делом. Лекция — единственный действенный способ быстрого и эффективного общения с большой группой. Есть только два фактора, которые ограничивают число слушателей лекции, — это вместительность помещения, в котором проводится лекция, и его акустика.

2. Не требует больших затрат.

Возможность прочитать лекцию для большой группы людей делает ее очень экономичным видом обучения. С финансовой точки зрения гораздо выгоднее прочитать одну лекцию для пятидесяти человек, чем провести в те же сроки пять тренингов, в каждом из которых примут участие десять человек.

3. Содержание поддается структурированию.

Сам факт подготовки к лекции вселяет в нас уверенность, что информация будет некоторым образом структурирована и представлена в логической последовательности. Чем более логичен материал, тем легче понять и усвоить его.

4. Позволяет контролировать содержание.

Одно из преимуществ логической структуры — возможность контролировать содержание лекции и планировать, какие вопросы стоит в нее включить, а

какие лучше не затрагивать. Это означает, что Тренер может заранее определить пункты, заслуживающие особого внимания, и Порядок изложения информации, без риска что-то упустить или, наоборот, представить избыточно.

5. Возможность точно распределить время.

### **Недостатки лекции как метода обучения**

1. Пассивность обучения.

Самое главное ограничение применения лекций — минимальное вовлечение аудитории в процесс работы с информацией. С этой проблемой можно справиться, устраивая после лекции сессию вопросов и ответов.

2. Отсутствие подкрепления.

Следствием отсутствия межличностного взаимодействия является затруднение в оценке того, и то поняла и усвоила аудитория.

3. Требования к тренеру.

Лекция, по сравнению с остальными методами тренинга, предъявляет самые серьезные требования к личностным качествам тренера. Именно эти качества определяют успешность данного метода.

Выступление блестящего лектора будет создавать мотивацию обучению, способствовать размышлениям и сохранению информации в памяти. Если же он будет не столь талантлив, это скорее всего, приведет к недостаточному вниманию, рассеянности и низкой запоминаемости.

Лекция — процесс ответственный, требующий усилий со стороны тренера и со стороны аудитории.

### **Применение**

Практически любой вопрос можно сделать темой лекции или беседы. Однако лекций следует избегать в случае, если группе требуется активная работа или если обучение осуществляется посредством обмена опытом.

### **Ролевые игры**

#### **Описание**

Ролевая игра — способ расширения опыта участников посредством предъявления им неожиданной ситуаций, в которой предлагается принять роль кого-либо из участников и выработать способ, позволяющий привести ситуацию к завершению.

Лекционная форма работы позволяет контролировать время занятия. Не всегда возможно оценить, сколько времени займет та или иная сессия вопросов и ответов, но можно с большой точностью подсчитать, сколько времени будет длиться вся лекция.

### **Подход**

Для того чтобы получить максимальную пользу от ролевой игры, предлагаемые ситуации должны быть как можно более близкими к реальности. Необходимо выделить время для подготовки краткого описания задействованных персонажей и удостовериться, что создаваемые условия игры максимально соответствуют специфике основной деятельности участников.

Инструкция к ролевой игре должна детально описывать все аспекты ситуации.

Вместе с тем, эта инструкция не должна ставить жестких границ, препятствующих участникам сыграть свои роли в соответствии с их собственными представлениями о том, как необходимо действовать в таких случаях,

Задача, к решению которой стремятся члены группы, участвующие в ролевой игре, — создание модели поведения, характерного в повседневной жизни для реальных людей.

Именно поведение, а не проявлению талантов выступающих будет основой последующей дискуссии.

Группа должна наблюдать за содержанием каждой разыгрываемой сцены. Тем, кто не принимает участия в игре, следует предложить занять роли наблюдателей и записывать особенности поведения участников и его последствия.

Наблюдение может стать еще более полезным, если сделать видеозапись ролевой игры и в случае необходимости использовать ее для обеспечения обратной связи или индивидуальных консультаций.

### **Советы и методы**

1. Тщательная подготовка плана.

Грамотное проведение ролевой игры приносит неоценимую пользу ее участникам. Подобные упражнения следует использовать ближе к середине курса, когда группа уже способна преодолеть сопротивление, которое может возникать в начале тренинга.

2. Использовать ролевые игры корректно.

Эффективность ролевой игры обусловлена ее жизненностью и новизной переживаний. Это значит, что этот метод следует использовать осторожно. Если проводить игры при каждом удобном случае, их ценность может быстро сойти на нет.

### 3. Лучше делать группы маленькими.

Процессу преодоления сопротивления группы можно помочь, ограничив численность группы до десяти человек. Небольшая численность участников способствует созданию спокойной неформальной обстановки, необходимой для успешности упражнения.

Возможности для использования ролевой игры в качестве части программы тренинга остаются и тогда, когда в группе больше десяти человек, большие группы можно разделить на несколько малых, в каждой из которых будут свои наблюдатели, наборы ролевых игр и инструкции. Время в таких случаях рассчитывается так, чтобы все члены малых групп смогли обсудить результаты деятельности своих коллективов в общем кругу.

### 4. Применять ролевые игры надо творчески.

Нет причин изолировать ролевые игры от других методов обучения. Лучше всего строить процесс так, чтобы после теоретической части следовала ролевая игра, дающая возможность на практике применить только что изученные принципы.

В случаях, когда всем участникам тренинга необходимо справиться с некоторой практической ситуацией, можно устроить ролевую игру для всех. В этом случае нужно разделить одну большую группу на несколько малых. Каждая из них разыгрывает свою ситуацию.

Существует еще один вариант ролевой игры — инвертированная игра. При помощи этого метода можно достичь глубокой оценки проблем и преимуществ других людей. Это производится следующим образом: в ходе игры ведущий предлагает участникам остановиться и поменяться ролями, представив эту же ситуацию с противоположной точки зрения, с такой позиции, которая зачастую будет в корне противоречить убеждениям и привычному образу действий участников.

## **Преимущества ролевых игр**

### 1. Приобретенный опыт сохраняется надолго.

"Обучение через действие" – один из самых эффективных способов обучения и приобретения опыта. Собственные переживания запоминаются ярко и сохраняются в течение долгого времени.

### 2. Удовольствие.

В большинстве случаев ролевая игра предлагает сравнительно безболезненный и приятный способ усвоения знаний и навыков.

3. Возникновение понимания того, как ведут себя другие люди. Ролевая игра позволяет участникам понять, как чувствуют себя люди, сталкиваясь с некоторыми ситуациями. Это понимание может оказаться мощным инструментом обучения; оно может способствовать развитию умения оценивать предпосылки поведения других людей, чего трудно было бы достигнуть каким-либо иным образом.

4. Безопасные условия. Использование ролевой игры и содержит в себе элемент риска, но он, главным образом, относится к возможным способам реагирования группы, а не к воздействию игры на нее. Ролевая игра предоставляет участникам шанс освоить или закрепить разнообразные модели поведения. Преимуществом здесь является среда тренинга, свободная от опасностей, связанных с применением той или иной модели, которые могли бы возникнуть в естественных условиях.

### **Недостатки ролевых игр**

1. Искусственность. Суть успешной ролевой игры — создание ситуации, приближенной к реальности настолько, насколько позволяют условия. Если группа чувствует, что сценарий игры нереалистичен или не учитывает некоторых деталей практической деятельности, ценность игры будет потеряна, и цели обучения не будут достигнуты.

2. Возможность легкомысленного отношения со стороны участников. Если цели упражнения полностью не объяснены и не сделан акцент на важности демонстрации поведения (а не актерских способностей), существует опасность, что ролевая игра будет восприниматься как нечто забавное. Наличие серьезных целей упражнения не мешает людям получать удовольствие от участия в нем и обеспечивает радость от взаимодействия с ситуацией и выходом из нее, а не только от смешных шуток во время его проведения.

3. Элемент риска. Как и любой метод тренинга, подразумевающий активное вовлечение участников, ролевая игра содержит долю риска. Игра приносит результат только тогда, когда группа готова в нее включиться. Если члены группы боятся "потерять лицо", участвуя в игре, или стесняются самого процесса, это упражнение не будет эффективным. Тот факт, что выполнение упражнения контролируется, еще больше усиливает напряжение. Группа не должна быть слишком большой, чтобы не создавать дискомфорт. Ролевую игру можно применять только тогда, когда члены группы



справились со своей тревожностью, и чувствуют, что их самооценке ни что не угрожает.

## **Применение**

Ролевая игра наиболее часто применяется в тренингах, направленных на развитие навыков межличностного взаимодействия, необходимых для успеха в таких сферах, как интервьюирование, предоставление обратной связи и оценки, переговоры, продажи и даже проведение тренингов.

Нет логической причины, согласно которой этот метод нельзя было бы применять и в остальных тренингах.

## **Метод кейсов**

### **Описание**

Использование метода кейсов в качестве средства обучения в тренинге стало чрезвычайно популярно в последние годы. В большинстве случаев, при использовании этого метода участникам предоставляют запись набора обстоятельств, которые могут основываться на реальной либо воображаемой ситуации.

### **Подход**

Существуют три основных варианта применения метода кейсов:

1. Диагностика проблемы.
2. Диагностика одной или нескольких проблем и выработка участниками методов их разрешения.
3. Оценка участниками предпринятых действий по решению проблемы и их последствий (проблема и ее решение сообщаются в инструкции).

Как только выбран подходящий вариант применения, можно принимать решение, будет ли метод кейсов включать одну задачу или серию задач.

В зависимости от сложности этих задач метод будет применяться или в виде короткого упражнения на 30-60 минут, или в более развернутом виде.

В некоторых случаях вокруг исследования какой-либо важной ситуации может быть выстроен целый курс, длящийся несколько дней.

В каждом из этих вариантов обучение происходит через изложение информации в виде проблемы или серии проблем. Эта информация может быть изложена в документальной форме (например, сообщение) или может представляться при помощи вербальных или визуальных средств (таких, как видео и/или показ слайдов).

Как только группа получает ряд данных для проверки, начинается процесс их анализа и дальнейшей детализации.

Тренер может обеспечивать контроль посредством –

- о увеличения либо уменьшения времени работы;
- о установки определенных рамок, внутри которых должна действовать группа, например: "не нужно пользоваться никакой дополнительной информацией" или "группа должна предпринять любые дополнительные изыскания";
- о ограничения или расширения требований к выполнению задачи, например: подробный доклад, важнейшие рекомендации, презентация и т. д.;
- о увеличения или уменьшения давления, инициирования соревнования между группами, введения неожиданных элементов и т. д. В конце упражнения группе необходимо собраться, обсудить причины своих действий и обобщить полученный опыт.

### **Советы и методы**

#### **1. Выбор подходящего материала.**

Материал, отобранный для метода кейсов, должен отражать проблемы, с которыми участники могут столкнуться в реальности. Он должен содержать такое количество деталей, чтобы группа имела в своем распоряжении все необходимые данные, но не чувствовала себя перегруженной информацией. Дополнительные сведения всегда можно предоставить позже. Это может происходить или автоматически или в зависимости от требований группы.

#### **2. Наличие альтернатив.**

Выбранный вопрос должен быть достаточно обширным, чтобы охватывать различные стороны специализации участников и иметь различные решения. Проблемы, имеющие лишь один "правильный" ответ наименее пригодны для использования в этом методе.

#### **3. Небольшое число участников в группе.**

Чем больше группа, тем более громоздким и неуклюжим может стать упражнение. Чтобы получить оптимальные результаты при помощи метода кейсов, ограничивают число людей в группе до десяти человек. Если группа большая, ее делят на несколько малых, каждая из которых будет заниматься одним аспектом заданной проблемы. Можно ввести соревновательный элемент, предложив каждой группе попробовать разрешить проблему быстрее соперников.

### **Преимущества метода кейсов**

#### **1. Реализм.**

Использование метода кейсов в программе тренинга может дополнить многие теоретические аспекты курса посредством введения практических задач, которые группе необходимо решить.

### 2. Минимизация давления.

Метод кейсов дает уникальную возможность изучить сложные или эмоционально значимые вопросы в безопасной обстановке тренинга, а не в реальной жизни, с ее угрозами и риском. Он позволяет учиться без тревоги о неприятных последствиях, которые могут возникнуть в случае неправильного решения.

### 3. Активное взаимодействие.

Коммуникативная природа упражнения предоставляет возможность быстрой, но достаточно полной оценки важности обсуждаемых проблем и предлагаемых решений.

## **Недостатки метода кейсов**

### 1. Возникновение заблуждений.

Способность выявлять, анализировать и просчитывать каждый шаг, ведущий к решению, является одним из самых больших преимуществ метода кейсов и в то же время одним из его ограничений. Вряд ли при столкновении в реальности с проблемой, подобной той, которую человек решал на тренинге, у него окажутся в распоряжении такие же время, знания и безопасные условия, чтобы справиться с ней. Это необходимо объяснить участникам, чтобы спасти их от разочарования, поджидающего их на рабочих местах.

### 2. Отсутствие выводов.

Так как временные рамки не позволяют группе выработать какие-либо практические рекомендации, это с большой вероятностью может вылиться в общее чувство неудовлетворения.

### 3. Правдоподобность.

Потребность в реализме — постоянное условие любого упражнения в тренинге, и метод кейсов не является исключением из этого правила. Упражнение должно быть таким, чтобы участники могли идентифицировать себя с предлагаемыми ролями и справиться с ними. Оно должно вырабатывать требуемый паттерн поведения в условиях таких же установок и ограничений, которые могут возникнуть в реальной ситуации.

## **Применение**

Метод пригоден для малых групп, или больших, разделенных на несколько малых.

Наиболее эффективен в программах, ориентированных на развитие аналитических способностей. Это тренинг для разрешения проблем (problem-

solving), принятия решений (decision-making), ведения переговоров и взаимодействия с персоналом.

Другие области применения:

- o менеджмент,
- o супервизирование,
- o продажи,
- o администрирование.

## **Метод "папки с входящими документами"**

### **Описание**

Метод "папки с входящими документами" (exercises) основан на работе с документами и бумагами, относящимися к повседневной деятельности сотрудника компании, проходящего обучение.

Цель упражнения для участника — занять позицию человека, ответственного за работу с "входящими документами" и справиться со всеми задачами, которые она подразумевает. После завершения упражнения проводится обсуждение приобретенного участниками опыта.

### **Подход**

Метод "папки с входящими документами" обычно используется в двух случаях:

1. В качестве диагностического инструмента для определения того, как член группы справляется с подобной работой.
2. Для оценки того, как участники на практике используют навыки, приобретенные на тренинге.

В первом случае каждый участник программы получает ряд заданий, для выполнения которых требуется предпринять те действия, которые он считает необходимыми.

Это упражнение дается индивидуально каждому, а на финальной его стадии группа собирается вместе для обзора вариантов решения или предпринятых действий и оценки их эффективности.

Почти такой же алгоритм сохраняется и в том случае, если метод "папки с входящими документами" используется как оценочный. Материалы "папки" — должностные инструкции, письма и памятки — обрабатываются индивидуально, и по итогам обзора каждый участник предпринимает нужные, по его мнению, действия.

Главное отличие состоит в том, что перед постановкой задачи участник получает совет относительно наилучшего способа решения проблем, возникающих в связи с "папкой".

Успех участника определяется его способностью использовать в работе полученные знания и информацию.

Существенной составной частью процесса обучения является обратная связь, которую необходимо предоставлять участникам после завершения упражнения.

### **Советы и методы**

#### **1. Подчинение содержания целям.**

Содержание "папки" — документы, письма и другие материалы, используемые как основа упражнения, должны отражать природу работы, обычно выполняемой участниками, и соответствовать задачам курса. Если, например, целью курса является успешное преодоление стресса, стоит поставить жесткие временные ограничения и требовать принятия решения в течение 40 минут, непосредственно перед "совещанием", на которое участники собираются для обсуждения результатов.

Альтернативный вариант проведения этого упражнения (например, если, цель курса - эффективное распределение времени) предполагает, что объем работы не укладывается в отведенное на нее время. Это приведет к тому, что участники будут вынуждены расставить приоритеты в работе, чтобы удержать баланс между срочностью и важностью задачи.

#### **2. Исключение перекалывания ответственности.**

Инструкция к упражнению должна объяснять, что от членов группы требуется выполнение действия, а не просто анализ шагов, которые они предпримут, столкнувшись с проблемой. Поэтому в программе распределения времени решение "поручить эту работу младшему сотруднику" не будет приемлемым.

Подобным образом, в ходе программы обучения делопроизводству решение задания, представленное в виде фразы "ответить на письмо мистера Кёртиса", не считается верным. Участники должны предпринять практические шаги и составить ответное письмо.

#### **3. Обеспечение разнообразия.**

Выбирая материалы для "папки", следует стремиться уделить внимание ряду навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности участников. Насколько это возможно, каждый фрагмент материала должен касаться одной части программы или иллюстрировать один пункт обучения.

## **Преимущества метода "папки с входящими документами"**

### **1. Жизненность рассматриваемых проблем.**

Задача любого хорошего тренинга — точное воссоздание рабочей обстановки. Хорошо подготовленное упражнение "папка с входящими документами" обеспечивает наибольшее приближение к реальным условиям, делая материалом для группового анализа проблемы, с которыми участники сталкиваются в своей профессиональной деятельности.

### **2. Возможность наблюдать динамику обучения.**

В зависимости от того, на какой стадии тренинга проводится "папка", она предназначена либо для выявления навыков членов группы перед началом курса, либо для проверки понимания пройденного материала после его завершения. В любом случае будет возможно наглядно оценить изменение знаний членов группы.

### **3. Практичность.**

Сама природа упражнения подразумевает, что участники могут ощутить тренинг не как некое развлекательное мероприятие, а как процесс обучения, имеющий непосредственное отношение к выполняемой ими работе.

### **4. Изменение установок.**

Упражнение также способствует развитию ответственного отношения к рабочим ситуациям. Так, в результате анализа и обсуждения значительно улучшается осознание участниками приоритетов в работе с клиентами и организациями.

### **5. Гибкий состав участников.**

Единственное ограничение — количества участников "папки"— связано с трудностями индивидуальной обратной связи. С ними можно легко справиться, если обеспечить обратную связь на групповой основе или, в случае большого числа участников, предложить одной группе критически оценить другую.

## **Недостатки применения метода "папки с входящими документами"**

### **1. Неправдоподобность.**

Ситуации, предназначенные для решения в "папке", должны оправдать ожидания, существующие у участников программы касательно групповой работы. Если практический элемент теряется, то снижается ценность всей процедуры.

### **2. Предпочтения тренера.**

При работе с некоторыми материалами "папки с входящими документами" неизбежно, что в предлагаемом подходе будет отражаться собственный стиль работы тренера. Если этот стиль не соответствует навыкам участников, он

может сделать их менее восприимчивыми к некоторым наиболее фундаментальным моментам обучения.

## **Применение**

Метод полезен для демонстрации эффективного решения проблем или принятия решений.

Область его применения включает тренинга управления временем, преодоления рекламаций клиентов, программы обучения делопроизводству тренинга менеджерских и супервизорских качеств.

## **Мозговой штурм (брейнсторминг)**

### **Описание**

Мозговой штурм является наиболее свободной формой дискуссии. Его главная функция — обеспечение генерации идей, но не анализ и обсуждение предлагаемых участниками решений.

### **Подход**

Успех мозгового штурма зависит от соблюдения двух главных принципов:

Первый из них лежит в области теории синергетики. Он заключается в следующем: группа может рождать при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей. Это происходит потому, что большая степень взаимодействия приводит к "перекрестному опылению", так, что идея, которая сама по себе может быть отвергнута в силу непрактичности, дорабатывается, додумывается и улучшается, становясь более пригодной к применению.

Второй состоит в том, что если группа находится в состоянии генерации идей, креативное мышление, господствующее в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

Креативное мышление проходит три стадии:

1. генерация идеи;
2. оценка или анализ этой идеи;
3. применение идеи к выбранной ситуации.

Если каждая выдвигаемая идея сразу же сталкивается с оценочным суждением в свой адрес, наступает так называемый "аналитический паралич", который приводит к резкому снижению потока предложений.

Креативное мышление может процветать только там, где оценки позволяется высказывать лишь после того, как предложены все возможные варианты решения.

Эти принципы послужили основой шести правил проведения мозгового штурма:

1. Отсутствие всякой критики.

Свободный поток идей может литься только тогда, когда отсутствует страх подвергнуться критике. Критика в таком контексте рассматривается широко, и это понятие включает не только прямую негативную оценку предложения, но и неявное высмеивание чьей-либо идеи или, наоборот, чрезмерное покровительство ей.

Также важно не показывать, что идея не имеет ценности, игнорируя чей-либо вклад или демонстрируя критичное отношение невербальными жестами (пожимая плечами, поднимая брови и т. п.).

2. Поощрение идей.

Чтобы удостовериться, что существует достаточно идей для возникновения "перекрестного опыления", группа должна чувствовать, что вклад каждого будет оценён. Должен быть сделан акцент на количестве предложения, а не на их качестве. На стадии оценки у каждого появится возможность выразить свои чувства по поводу любого частного предложения.

3. Равноправие участников.

Следовательно, каждый должен чувствовать, что его предложение стоит рассмотрения, тогда все будут иметь стимул выдвигать свои идеи. Лучший способ предотвратить доминирование одного или двух членов группы — установить систему, когда каждый участник высказывает свое мнение по очереди. Эта процедура может замедлить процесс/сделав его более формализованным, но это более чем компенсируется за счет включения в работу всех участников.

Если член группы не может по какой-либо причине внести предложение он должен об этом сказать, и это высказывание принимается без комментариев, а процесс продолжается. Если наступает такой момент, когда никому из участников не приходит в голову новой идеи, Тренер может стимулировать группу своими рекомендациями или комментариями.

4. Свобода ассоциаций.

Чтобы получить максимальное число предложений, не следует накладывать никаких ограничений. Любая идея, не важно, насколько оскорбительной или не относящейся к делу она может показаться, стоит рассмотрения. За этим скрывается следующая логика: идея, выглядящая совершенно непрактичной, может обеспечить основу для другой идеи у кого-либо из присутствующих.

5. Запись всех идей.

Запись — это не просто фиксирование важных предложений, но также возможность оттолкнуться от них в надежде на рождение дальнейших идей.



Чтобы позволить этому произойти, все идеи следует записывать на флипчарт, доску и т. д., теми же словами, какие произнес автор идеи. Причина этого в том, что требование уточнения формулировки может прервать поток мыслей и показаться некоторым членам группы доводом в пользу принятия еще не принятой идеи.

## **Советы тренеру**

Рассказав о правилах мозгового штурма, надо обрисовать группе процесс в общих чертах.

1. Начать можно с объяснения цели и задали упражнения.

"Цель мозгового штурма — придумать, как заставить работников больше заботиться о безопасности трудах. Надо сформулировать эту задачу при помощи слова или предложения и записать его как заголовок на флип-чарте, доске или транспаранте. Потом довести до группы процедуру, осветив основные правила и объяснив их, если в этом возникнет необходимость.

Полезно еще раз подчеркнуть, что после завершения составления списка идей представится возможность высказать любые мнения по любому предложению, а процесс мозгового штурма предназначен только для генерации идей, а не для их оценки.

Если существуют ограничения по времени, стоит упомянуть о них, чтобы группа знала, допустим, что для первой стадии брейнсторминга у нее есть только 20 минут.

2. Время для инкубации.

Как только все идеи были высказаны, должно быть дано некоторое время — час, день, неделя или месяц, чтобы обдумать их и рассмотреть любые альтернативные подходы или любые добавления к списку.

При проведении мозгового штурма необходимо сообщить группе эти шесть основных правил; Их следует придерживаться на всем протяжении процесса. Мы советуем перед началом работы выписать правила и поместить их на видное место.

## **Преимущества мозгового штурма**

1. Поощрение креативного мышления.

Часто утверждают, что креативность - это не то качество, которому следует обучать, и что идеи не приходят с легкостью туда, где есть формализованный подход к их выработке. Мозговой штурм является одним из немногих способов генерации идей с использованием структурированной процедуры. Ведь именно само существование основных правил брейнсторминга является причиной его высокой эффективности,

2. Выход за пределы стандартного мышления.

Процесс использования чужих идей для стимулирование собственной креативности имеет своим результатом некоторый ряд предложений, более широкий, чем, если бы их производил один человек. Также в процессе коллективной работы уменьшается шанс пройти мимо продуктивной идеи или отвергнуть ее как нерабочую.

### 3. Простота.

Мозговой штурм - это метод, который легко понять и легко применять. Он не требует высокотехнологичного оборудования или долговременного обучения, а его результаты можно с легкостью оценить.

### **Недостатки мозгового штурма**

#### 1. Высокая степень вовлеченности участников.

Природа мозгового штурма, требующая участия всех членов группы, является его преимуществом и неудобством одновременно. Преимущества такой вовлеченности очевидны, а неудобство связано с передачей ответственности за процесс его участникам. Брейнсторминг может работать только тогда, когда группа чувствует, что у нее есть идеи, которые она может вложить в общее дело. Если никто не готов делать предложения, группа проведет время в неловком молчании.

#### 2. Неполнота процесса.

Мозговой штурм - только ступень в процессе решения проблемы. Генерация идей, предложение решений или рекомендаций могут быть вполне удовлетворительными, но реальные преимущества появляются только тогда, когда идеи воплощаются на практике. Следовательно, тренер должен подчеркнуть, что действия звучат громче, чем слова, и как только все соглашается с решением или идеей, она должна превращаться в действие.

### **Применение**

Мозговой штурм полезен в тренингах решения проблем, принятия решения, креативного мышления. Он развивает навыки слушания и обеспечивает полезный связующий элемент для создания команды.

### **Дискуссия**

#### **Описание**

Свободный вербальный обмен знаниями, идеями или мнениями между Тренером и участниками.

#### **Подход**

Дискуссия в целях обучения имеет следующие отличия от обычной беседы: беседа, как правило, охватывает несколько тем и не имеет ни ограничений, ни структуры.

Дискуссия, как метод тренинга, имеет тенденцию ограничиваться одним вопросом или темой и строится в определенном порядке.

Очень важным является то, чтобы каждый имел свои взгляды и уважал взгляды других. Полностью исключается прерывание говорящего.

Дискуссии следует отличать от открытых форумов, которые, как правило, посвящены вопросам более спорным и дают возможность выслушать и обсудить все стороны этих вопросов. Хотя во многих случаях дискуссия может затрагивать эмоциональную сферу, она не превращается из-за этого в спор.

Дискуссия может проходить, только когда все стремятся достигнуть общих целей.

Чтобы дискуссия была эффективной, участникам необходимо обладать определенными базовыми знаниями. Это могут быть знания, переданные посредством инструкции, относящиеся к опыту, приобретенному до начала тренинга, или опирающиеся на информацию, изложенную во время программы.

Так, например, после демонстрации группе нового процесса можно провести дискуссию о трудностях или опасностях, которые участники видят в самостоятельном проведении этой процедуры.

### **Советы и методы**

#### **1. Распределение времени и подготовка.**

Поскольку именно наличие системного подхода отличает дискуссию от простой беседы, неизменным правилом является выделение достаточного времени для подготовки направления, в котором будет развиваться дискуссия.

Первым делом следует рассмотреть, какие аспекты выбранной темы можно обсудить за имеющееся в распоряжении время. Для выяснения мнений по всем вопросам должно быть выделено достаточное количество времени, однако не настолько большое, чтобы группа успела потерять всякий интерес к обсуждаемой проблеме.

Любые временные рамки должны четко оговариваться перед началом дискуссии. В идеале эти рамки должны придать обсуждению темп и живость. Это гарантирует оживленность дискуссии и достижение необходимых выводов.

#### **2. Планирование.**

Невозможно заранее запланировать все аспекты дискуссии, но можно подготовить приблизительный эскиз темы. Он должен –

- о знакомить с темой и связанными с ней людьми;
- о устанавливать пределы дискуссии. Какие области будут включены, какие вопросы не будут затронуты;
- о демонстрировать цель дискуссии. Заключается ли она в достижении некоего консенсуса, выработке рекомендаций или это просто рассмотрение предмета дискуссии с различных сторон;
- о предоставлять любую дополнительную информацию, которая поможет встроить тему дискуссии в общий контекст курса;
- о содержать ряд основных вопросов, чтобы контролировать дискуссию и обеспечивать ее направление и стимуляцию на случай, если она начнет ослабевать.

### **Советы тренеру**

Если позволяет применяемый стиль тренинга, то тренер может включить процесс выработки плана группой в программу.

#### **1. Создание правильной среды.**

Лучше всего дискуссия проходит в дружелюбной обстановке, свободной от ограничений.

Важно, чтобы людям, находящимся в комнате, было легко устанавливать визуальный контакт друг с другом и чтобы число участников было минимальным.

Очень трудно сохранить неформальную обстановку, когда сорок человек сидят вокруг стола для конференций.

#### **2. Функция тренера.**

Роль тренера при проведении любой дискуссии наиболее близка к роли посредника. Он должен осторожно вводить группу в дискуссию посредством открытых вопросов, которые требуют обсуждения, не ставя людей в оборонительную позицию с самого начала.

Как только начинается обмен мнениями, тренер должен удостовериться, что никто не монополизировал дискуссию и что каждый, кто хочет внести в нее свой вклад, имеет возможность сделать это.

Если приводимые доводы становятся расплывчатыми или сомнительными, тренер может попросить у говорящего разъяснений от имени группы или же сделать обзор тех моментов, которые были упущены либо затронуты слишком поверхностно.

Оценка вклада сделанного группой, не является необходимой обязанностью тренера, но он должен удостовериться, что обсуждаемые вопросы относятся к теме, и предохранить группу от увязания в трудностях или ухода в сторону.

В конце дискуссии или после окончания отведенного на нее времени тренеру следует обобщить пункты, высказанные группой, и подытожить все достигнутые выводы и заключения.

### **Преимущества метода дискуссии**

#### **1. Демонстрация понимания.**

Дискуссия обеспечивает видение того, насколько хорошо группа понимает обсуждаемые вопросы, и не требует применения более формальных методов оценки. Она также предоставляет членам группы шанс проверить свои убеждения и установки, подвергая их испытанию.

#### **2. Активная передача знаний.**

Хотя лекция часто дает более экономичный способ взаимодействия с группой людей, дискуссия может иметь гораздо более долгосрочный эффект. В частности, это верно в случаях, когда обсуждаемый материал идет вразрез с установками некоторых членов группы либо включает неприятные или спорные вопросы.

На тех, кому сложно примириться с чужими идеями, с гораздо большей вероятностью подействует убедительность дискуссии, чем лекция.

#### **3. Активное взаимодействие.**

Потенциально дискуссии подразумевают высокий уровень вовлеченности группы. Некоторые люди могут не захотеть присоединиться к обсуждению, но если группа, тема и вопросы тщательно подобраны, то отдельным участникам становится очень трудно уклониться и не внести свой вклад в дискуссию.

### **Недостатки метода дискуссии**

#### **1. Возможность отклониться от темы.**

Одна из наибольших опасностей при использовании дискуссии в качестве метода обучения — это легкость, с которой можно отойти далеко в сторону от заявленной темы. Держать группу в необходимом русле поможет повторение предмета, темы и условий дискуссии перед ее началом.

#### **2. Сильная зависимость от группы.**

Качество дискуссии в значительной степени определяется глубиной знаний и опыта, которыми обладают члены группы. Именно по этой причине следует уделять внимание подбору участников тренинга с приблизительно равными способностями, чтобы обеспечить широкий спектр мнений и убеждений.

### 3. Возможность утвердиться в неверной позиции.

Несмотря на то, что дискуссия, несомненно, дает замечательную возможность убедить кого-либо взглянуть на вещи по-новому, в ней также возможно, если член группы видит угрозу для собственных взглядов, что он может только укрепиться в своих убеждениях.

## Применение

Дискуссия применяется в тех ситуациях, когда обмен знаниями, мнениями и убеждениями может привести к новому взгляду на окружающих людей.

Другие области применения:

- o изменение моделей поведения,
- o навыки межличностного взаимодействия
- o обеспечение обратной связи.

## Тема 8. Проведение тренинга. Результативность, удовлетворенность участников процесса.

### Этапы работы на тренинге

#### ЗНАКОМСТВО

«Введение в работу» играет важную роль, так как в значительной степени определяет эффективность всего мероприятия. На этом этапе тренинга происходит знакомство участников, объявляются цели и задачи обучения, выясняются ожидания и потребности участников.

Знакомство участников тренинга было организовано не только для того, чтобы запомнить имена друг друга, для этого достаточно подготовить и раздать бейджи. Во время знакомства каждый участник тренинга представлял сам себя: называл свое имя, кратко характеризовал свои профессиональные интересы и существующие проблемы. Задача - раскрепостить участников тренинга, настроить на непринужденную творческую работу, дать возможность каждому высказаться.

Существуют и другие способы проведения знакомства. Можно разнообразить способ представлением участников, задавая каждому какой-нибудь неожиданный вопрос: «Почему Вас назвали таким именем?» или «Ваше самое большое достижение в прошлом году?». Обычно это сразу вызывает интерес других и помогает раскрепоститься. Можно разбить группу на пары и попросить каждого участника подготовить небольшой рассказ о своем партнере по заранее составленному плану (имя, место работы, должность, самая большая последняя удача, самая большая последняя неудача, общие характеристики и т.д.), а затем представить его

группе. Чтобы знакомство не затянулось, рекомендуется регламентировать время для подготовки до пяти минут, а для выступления – не более одной минуты.

### ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ

Важным моментом этого этапа является выяснение ожиданий участников, даже в том случае, если эти ожидания достаточно предсказуемы. Дело в том, что, когда человек сам формулирует свои потребности, он одновременно пытается осознать их, что помогает избежать недопонимания или неудовлетворенности. В числе самых простых способов выяснения ожиданий участников можно назвать следующий. Ведущий вывешивает плакаты, на каждом из которых записано начало фраз, с помощью которых обычно формулируют свои ожидания, например: «Я надеюсь, что этот тренинг будет...», «Я ожидаю, что в ходе тренинга...», «Я буду разочарован, если...» и т.д. Ведущий предлагает каждому участнику самостоятельно дописать конец этих фраз. После этого он должен обязательно обобщить и уточнить эти формулировки, чтобы не было недопонимания. В конце тренинга ведущий снова обращает внимание участников на эти записи и вместе с ними отмечает то, что было реализовано, обсуждает, что осталось невыполненным и почему. Если нет возможности выделить достаточно времени для выяснения ожиданий, можно предложить участникам записать свои ожидания на обычных листах бумаги, пустив их по кругу или по рядам во время выяснения целей и задач тренинга. Если участники тренинга сидят по кругу лицом друг к другу, можно раздать им согнутые пополам листы плотной бумаги и попросить на одной из половинок написать ожидания, а на другой – имя. После этого следует листы расположить перед участниками так, чтобы текст был виден всем. Ведущий проходит по кругу, зачитывает формулировки, уточняет их. Затем листы можно развернуть именами вперед. В конце занятий участники вычеркивают формулировки реализованных ожиданий и разворачивают листы текстом к центру для подведения итогов.

### ПРИНЯТИЕ ПРАВИЛ РАБОТЫ ГРУППЫ

Правила принимает вся группа, так же можно придумать свои правила. Если в тренинге несколько занятий (сессий) правила напоминаются в начале каждого занятия.

Пример правил для тренинга:

1. **Приходить вовремя.** Приходите вовремя после перерывов, а лучше за несколько минут до окончания. К началу тренинга желательно приходить за 10-15 минут.
2. **Отключить мобильный телефон.** Желательно, чтобы все участники выключили телефоны либо поставили их на беззвучный режим. В случае необходимости ответить на звонок участник тихо молча покидает

аудиторию и также молча возвращается, стараясь не отвлекать своих коллег.

3. **Правило активности.** Все участники принимают активное участие в обсуждениях, выполнении заданий. Предупредите участников, что от выполнения упражнений отказаться нельзя и все в любом случае попробуют свои силы.
4. **«Здесь и сейчас».** Во время работы участники обсуждают только те вопросы, которые значимы именно в данный промежуток времени. Мы стараемся не вспоминать то, что было когда-то давно и не заглядывать далеко в будущее. Это правило помогает обсуждать действительно актуальные вопросы и не тратить время на пустые рассуждения.
5. **«Правило круга».** Это правило актуально для тех тренингов, в которых каким-то образом затрагиваются личные темы. Оно означает, что участники обещают друг другу, что информация, озвученная во время тренинга, не будет вынесена за его пределы. Тренер также обещает, что не будет озвучивать информацию о каком-либо участнике.
6. **«1 микрофон».** Этим правилом мы напоминаем участникам, что перебивать друг друга, даже при обсуждении очень интересной темы, недопустимо.
7. **«Я-высказывания».** Это правило призывает участников высказывать свое личное мнение, выражая его во фразах, которые начинаются со слов «я думаю...», «я считаю...», «мне это не понятно...». Старайтесь не использовать обобщенные высказывания: «все знают...», «никому не нравится...», «все согласны...»
8. **Принцип доброжелательности.** Это правило означает, что мы относимся к другим участникам доброжелательно и уважительно, стараемся их поддержать и помочь. Все слова критики необходимо выражать в корректной форме, а также не забывать озвучивать достоинства других участников.

## ОЦЕНКА УРОВНЯ ИНФОРМИРОВАННОСТИ

Выявления проблем и их обсуждения. Анализ конкретных ситуаций позволяет в условиях обучения обратиться к конкретному опыту с целью его осмысления. Основная задача этого этапа - помочь участникам соотнести свой опыт с предлагаемыми подходами и моделями, провести их обсуждение в ходе групповой работы, самостоятельно выработать ориентиры и способы действий в реальных условиях. При выборе ситуаций для анализа необходимо соблюдать следующие требования: ситуации должны быть реальными и предполагать отработку конкретных навыков или моделей.

## АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ

После того, как составлен список проблем, можно приступать к определению наиболее актуальных. Для этого сначала договариваются о допустимом количестве первоочередных для решения проблем. Для проектного тренинга оно не должно превышать 3-5 позиций. Самым простым способом выбора



приоритетов может быть обычное голосование. Каждый участник может отдать свои 3-5 голосов любым из перечисленных проблем, причем можно отдавать все голоса одной проблеме или распределить их между разными позициями. Для объективности можно провести голосование в два тура: сначала выбрать 6-8 проблем, обсудить их значение для развития организации или реализации проекта, а затем из этих проблем определить окончательное количество.

После определения приоритетных проблем участники приступают к выработке их решений, формулируя цели и задачи дальнейшего развития организации. Предпочтительным методом работы может быть мозговая атака, в результате которой появляется несколько вариантов решения по каждой из приоритетных проблем.

### **ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК**

Теоретический блок, в котором решаются вопросы передачи информации от тренера к участникам тренинга.

### **ПРИБРЕТЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ**

Этап подборки упражнений для приобретения практического опыта. Этот этап может содержать групповую работу, индивидуальную и работу в малых группах.

### **ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ.**

На заключительном этапе тренинга проводится подведение его итогов. Ведущий делает обобщение полученных результатов, обзор использованных методов, а также выясняет мнение группы о достигнутых результатах и завершает упражнения, начатые во время выяснения ожиданий участников.