

Проект предупреждения торговли людьми

КНИГА ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НАВЫКАМ

 Winrock International



Проект предупреждения торговли людьми

КНИГА ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

**Программы обучения
профессиональным навыкам**

При финансовой поддержке
Агентства США по международному развитию (USAID)

Киев –2002

Пособие «**Книга для тренеров Программы обучения профессиональным навыкам**» предназначено для тех, кто проводит социально ориентированные тренинги.

Кроме теоретического материала дана методика проведения тренинга по трудоустройству.

В книге также предоставлено описание упражнений, большинство из которых заимствованы из других тренинговых программ, в первую очередь это касается упражнений «ледоколов». Авторы пособия дали собственное описание выполнения этих упражнений, но не претендуют на авторское право относительно самой идеи предлагаемых упражнений.

Авторский коллектив:

Л. Безсонова, Т. Литвинова, Л. Руденко-Кардаш, Л. Капитонова,
М. Чумало, О. Порайко, К. Возная

Дизайн, макет и верстка: Т. Руденко

© 2002 Winrock International

Издание осуществлено в рамках Проекта предупреждения торговли людьми Агентства США по международному развитию (USAID) согласно гранту №.121-A-00-98-00621-00. Положения, выводы и рекомендации принадлежат автору издания и не обязательно совпадают с позицией USAID и «Винрок Интернешнл».

Все права защищены. Использование издания запрещено без предварительного согласия «Винрок Интернешнл» в соответствии с законодательством Украины и международными соглашениями; Leadership Development Unit, 38 Winrock Drive, Morrilton, AR 72110-9370 USA, e-mail: copyright-ld@winrock.org



СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
СОЦИАЛЬНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИН И МУЖЧИН В ОБЩЕСТВЕ	8
ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НАВЫКАМ .	14
Интерактивное обучение	15
ТЕОРИЯ ОБУЧЕНИЯ	16
Как взрослые обучаются	16
Мозг	17
Принципы функционирования мозга	17
Мозг: левое и правое полушария	21
Восприятие	24
Отбор восприятия	24
Установки / стереотипы	25
Обратная связь	26
Теория обучения Колба.....	26
Применение теории Колба	27
Познавательные уровни	28
Пирамида обучения	28
Спираль повышения компетентности	29
ТРЕНИНГОВЫЕ МЕТОДЫ.....	30
Структурные упражнения	30
Вступление	30
Правила	30
«Ледоколы»	31
Подведение итогов	32
Групповые и индивидуальные упражнения	32
Мозговой штурм	32
Обсуждение	33
Работа в малых группах	36
Теоретическая информация	38
Ролевая игра.....	38
Моделирующие игры	39
Имитационные (деловые) игры	40
Выполнение роли	40
Обучение на примере	43
Процесс фасилитации	43
Создание комфортной атмосферы на тренинге	43

Дебрифинг	45
Предоставление и получение обратной связи	45
Поведение фасилитатора	47
Язык	48
Позитивность и ее вербальное проявление	48
Критика и критики	50
Позитивная формулировка положительных намерений	50
Превращение критических замечаний в вопрос	51
Превращение критиков в советчиков	52
Намерения	52
Изменение определения	53
КОЛЛЕКТИВНЫЙ ТРЕНЕРСКИЙ ОПЫТ	55
Основные подходы к групповому взаимодействию	56
Личные качества тренеров	58
Функции тренеров	59
Тренерское мастерство	60
СОВЕТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМИ ТРЕНЕРАМ .	63
Эффективная презентация	63
Активное слушание	64
Поощрения при активном слушании	65
Как развить в себе навыки слушания	65
Умение задавать вопросы	65
Рекомендации Сократа	67
Ответы на вопросы	67
Некоторые стратегии работы с трудными группами	67
Использование возможностей голоса	68
Разъяснение упражнений	69
Имена и лица	69
Контроль времени	69
Фиксация на флип-чарте	70
Личные стандарты	70
Одежда	70
Организационные моменты	70
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА	72
Критерии результативности тренинга	72
Тренерский отчет	72
РАЗРАБОТКА ТРЕНИНГА	74
Этические вопросы	75
СТРУКТУРНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ	77

Упражнение: Вступление	77
Упражнение: Правила	77
Упражнение: Знакомство	78
Упражнение: Ожидания	79
Упражнения: Разминки	79
Упражнение: Итоги	80
Упражнения на повышение самооценки	80
Упражнение: Я горжусь	80
Упражнение: Герб	81
Упражнение: «Волшебный стул»	82
ТРЕНИНГ «УСТРАИВАЮСЬ НА РАБОТУ»	83
Упражнение: «Почему мы ищем работу?»	83
Упражнение: «Желаемая работа»	84
Упражнение: «Пути поиска работы, их «плюсы» и «минусы»	85
Упражнение: «Кто может помочь в трудоустройстве»	86
Упражнение: «Подводные камни трудоустройства»	86
Упражнение: «Мои сильные и слабые стороны»	87
Упражнение: «Резюме»	88
Упражнение: «Идеальное резюме»	89
Упражнение: «Сопроводительное письмо»	89
Упражнение: «Телефонный звонок»	90
Упражнение: «Телефонный разговор»	91
Упражнение: «Домашнее задание - составить собственное резюме»	92
Упражнение: «Презентация домашнего задания»	92
Упражнение: «Я глазами работодателя»	92
Упражнение: «Где и какую информацию искать о потенциальном работодателе»	93
Упражнение: «Как преодолеть волнение?»	94
Упражнение: «Портрет «деловой» и «неделовой» женщины»	94
Упражнение: «Виды интервью»	95
Упражнение: «Как вести себя во время интервью»	95
Упражнение: «Упражнение на риск»	96
Упражнение: «Возможные вопросы во время интервью»	96
Упражнение: «Интервью»	97
Упражнение: «Если мне ответили «Нет»	101
ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ТРЕНИНГА ПО ТРУДОУСТРОЙСТВУ	102
Организации, занимающиеся трудоустройством	102
Самостоятельный поиск вакансий	103
Как составить резюме	103
Образец сопроводительного письма	108
Подготовка к собеседованию	109
Внешний вид	111

Первый звонок	112
«Первое свидание»	114
Первые 90 секунд	114
Интервью: «подводные камни», психологические секреты ..	115
Сколько я хочу зарабатывать?	116
Какие документы подписывать	117
Первая неделя на работе	122
УПРАЖНЕНИЯ ПО БЛОКУ «ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ТОРГОВЛИ ЛЮДЬМИ».....	124
Упражнение: «Хотела бы поехать...»	124
Упражнение: «Определение проблемы торговли людьми»	124
Упражнение: «Изучение проблемы торговли людьми»	125
Упражнение: «Как можно обезопасить себя?»	126
ПРИЛОЖЕНИЯ	129
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	139

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы написали эту книгу для тех, кто помогает учиться другим. Это пособие для тренеров, которым будут полезны практические советы для проведения социально ориентированных тренингов. Пособием можно пользоваться при проведении тренинговых курсов, для совершенствования тренерских навыков и развития тренерской школы.

В книге описаны ключевые моменты и основные способы, позволяющие и начинающему, и опытному тренеру углубить понимание понятий и выработать собственный тренерский стиль. Эта книга акцентирует внимание тренеров на тех деталях, которые могут со временем забыться, а также дает новое видение нюансов обучения.

В основу этой книги положен опыт тренерской команды Winrock International. Тренерская работа базируется на интерактивной методике. С 1995 года мы разрабатываем и внедряем тренинги с различной тематикой в социально ориентированных проектах.

Издание выходит в рамках Программы обучения профессиональным навыкам.

Программа обучения профессиональным навыкам осуществляется в рамках проекта Предотвращения торговли людьми, реализуемого в Украине американской неправительственной организацией Winrock International при финансовой поддержке Агентства США по международному развитию (USAID).

СОЦИАЛЬНЫЕ РОЛИ ЖЕНЩИН И МУЖЧИН В ОБЩЕСТВЕ

Иногда, имея информацию о каких-то признаках принадлежности человека к определенной социальной группе, мысленно создается образ, который строится на предположениях, каким этот человек должен быть, что должен делать, или же он представляется таким, как нам того хочется. Срабатывают разного рода стереотипы. Сегодня все чаще общество выделяет из числа социальных стереотипов — гендерные, понимая, что гендерные различия не следует игнорировать, а наоборот, нужно исследовать и изучать эту проблему:

- ☞ действительно ли мы готовы освободиться от общепринятых правил, культурных установок и традиций, привитых нам общественной средой, в которой мы живем;
- ☞ насколько мы свободны или зависимы от того, мужчины мы или женщины, от тех социально-психологических особенностей своего пола, которые в нас доминируют.

Социальные нормы — это основные правила, которые обуславливают поведение человека в обществе. Гендерные различия следует искать не в биологических характеристиках пола, а в социальных нормах, требующих от нас различных типов поведения и интересов в соответствии со своим биологическим полом.

Набор норм, содержащих обобщенную информацию о качествах, присущих определенному полу, называют *половыми* или *гендерными ролями*. Часть этих социальных норм укореняется в сознании через литературу и телевидение, часть мы получаем непосредственно, например, ощущая неудовлетворение со стороны общества в случае, если отклоняемся от ожидаемого гендерно-ролевого поведения.

Гендерные стереотипы зачастую действуют как социальные нормы. Нормативное и информационное давление заставляет нас подчиняться гендерным нормам. *Нормативное давление* проявляется в том, что мы стремимся соответствовать гендерным ролям, чтобы получить социальное одобрение и избежать социального порицания.

Об *информационном давлении* мы говорим тогда, когда уже считаем гендерные нормы правильными, поскольку находимся под давлением

социальной информации. Люди в разной степени подчиняются гендерным нормам.

Однако мы живем в культуре, где мужчины преимущественно занимаются одними делами, а женщины — другими, где гендерные различия считаются естественными.

Гендерные различия психологи начали изучать еще в XIX веке. Некоторые специалисты и сейчас продолжают утверждать, что два пола коренным образом различаются, забывая о том, что у мужчин и женщин гораздо больше общего, а различия возникают в результате личного опыта и вследствие разных требований, которые выдвигает социум к мужской и женской гендерной роли. Например, женские социальные роли (в частности, уход за ребенком) скорее требуют эмпатийной чуткости, тогда как мужские роли часто предписывают мужчинам быть сильными, стремиться к власти и состоятельности, то есть требуют качеств, не совместимых с эмпатийной чуткостью.

Тенденция преувеличения половых различий скрывает от нас реальное сходство. Несмотря на схожесть мужчин и женщин в таких важных вещах, как интеллект, память, аналитические способности и др., зафиксированную исследователями, рядовой человек все еще считает мужчин и женщин совершенно разными существами. Такое восприятие в какой-то мере оправдано: ведь мы видим, как мужчины и женщины вокруг нас выполняют различные социальные роли, большинство из которых требует стереотипно мужских и стереотипно женских качеств. Например, большинство знакомых нам секретарш, уборщиц, машинисток — женщины, тогда как среди инженеров, компьютерных специалистов, бизнесменов преобладают мужчины. Поэтому неудивительно, что мы видим мужчин и женщин такими разными — в обществе они занимаются совершенно различными вещами. Впрочем, важно не путать различия в том, чем мужчины и женщины занимаются, с различиями в их базовых психологических способностях. И женщины, и мужчины стремятся соответствовать ожиданиям общества относительно их пола во избежание социального неодобрения.

Существует мнение о том, что социальные роли мужчин и женщин разные, однако они равноценны, поэтому изменять их не нужно. Гендерные взаимоотношения являют собой пример того, как социальные нормы усваиваются людьми и в дальнейшем влияют на их поведение. *Традиционные гендерные роли ограничивают развитие личности и обуславливают социальное неравенство.*

В условиях дефицита рабочих мест женщины чаще проигрывают в

конкурентной ситуации, поскольку срabатывает сила стереотипа: «когда работы для всех не хватает, то в первую очередь нужно обеспечить работой мужчин». В конце 2000 года среди официально зарегистрированных безработных женщины составляли 74%.

40% безработных женщин — это молодые женщины в возрасте до 30 лет (мужчин этого возраста среди безработных — 32%). И хотя рыночные изменения предоставляют возможность для инициативы и женщинам и мужчинам, облик даже «малого» бизнеса у нас «мужской».


Несмотря на то, что 54% женщин имеют высшее образование, общая структура занятости женщин напоминает пирамиду: чем *выше социальный статус должности, тем меньше на этих должностях женщин*. Среди государственных служащих высшие должности занимают 8,3% женщин (по данным на 2001 год).

Рынок рабочей силы распределен «по признакам пола», большинство видов работ выполняют преимущественно представители конкретного пола. Чем больше женщин в какой-либо профессиональной сфере, тем меньшую зарплату получают занятые в ней работницы. Подобную ситуацию зачастую объясняют так: женщины получают меньше потому, что сами выбирают работу с низшей зарплатой, поскольку она лучше сочетается с ролью матери и жены.

В последние годы заработная плата женщин в среднем составляет около 65% зарплаты мужчин. На пути женщин к традиционно «мужской», высокой по статусу и хорошо оплачиваемой работе, возникает множество барьеров: завышенные требования к профессиональной деятельности, сексуальные домогательства на работе и распространенные в обществе нормы. Большая часть самых престижных профессий принадлежит мужчинам, женщины очень слабо представлены в структурах власти и на высоких должностях в крупных организациях. Женщины, стремящиеся сделать карьеру, часто упираются в «стеклянный потолок». Существует множество объяснений того, почему это происходит. Все они основываются на определенных стереотипах:

- 📖 женщины слишком эмоциональны и нерешительны;
- 📖 они добры, внимательны к людям и слишком зависимы — а эти качества ассоциируются с образом плохого руководителя;
- 📖 женщины вносят меньший человеческий капитал в работу организации;
- 📖 женщины не могут руководить делом так же удачно, как мужчины;
- 📖 существуют определенные общественные нормы, согласно

которым на высокие должности целесообразнее назначать мужчин;

 обязанности женщин в плане дома и семьи мешают ее успешной работе; главная обязанность женщины — это дом и семья.

В Украине, согласно официальной статистике, 36% женщин (по данным Госкомстата Украины 2001 года) занимаются производительным трудом. Кроме того, работающие женщины тратят на домашнюю работу гораздо больше времени, чем работающие мужчины, что приводит к диссонансу использования времени для отдыха.

К подобной ситуации распространено такое отношение - «такова жизнь», за которым кроется оправдание неравенства мужчин и женщин. Впрочем, подобное утверждение вредит не только женщинам, но и мужчинам.

Психология как наука, прежде всего, базируется на психологии мужчин, поэтому и сфокусирована на мужское поведение как на норму. Мы уже говорили, что все мы окружены определенной социальной информацией, показывающей, какой тип поведения ожидает от нас общество.

Гендерная роль мужчины состоит из идеологии мужественности: успешность, эмоциональная и физическая выносливость, антиженственность.

В нашем обществе успех мужчины обусловлен тем, в какой мере он обеспечивает материальные потребности своей семьи. Но в силу жизненных обстоятельств часть мужчин не может быть «добытчиками», вследствие чего их оценка жизни и самооценка снижаются. А направленность усилий на достижение этих целей может привести к постоянному физическому и эмоциональному стрессовому состоянию.

Мужчины, чьи жены не занимаются продуктивным трудом, могут пребывать в постоянном стрессе в результате финансового давления. Это очень сильное напряжение — содержать семью, ощущать ответственность за «хлеб насущный» для близких людей, которые экономически зависят от мужчины. Выполняя роль «добытчика», многие мужчины забывают о другой своей функции — функции «отцовства». Некоторые пытаются налаживать отношения со своими взрослыми детьми, однако это не всегда удается. Кроме того, они утрачивают способность ощущать «удовольствие быть отцом».

Если мужчина не может жить в соответствии с нормой успешности, в

нем может проявляться «компенсаторная мужественность», то есть насилие. Мужчины, лишенные власти и денег, или те, кто ощущает, что их «мужественность» подвергается сомнению, могут компенсировать это, демонстрируя свою власть над женщинами.

Нормы жестокости для мужчин проявляются в трех различных формах: физической, умственной, эмоциональной.

Норма умственной жестокости предполагает, что мужчина должен быть образованным, компетентным и всегда контролировать ситуацию. Эта норма может мешать восприятию новой информации, приводить к серьезным ошибкам и проблемам во взаимоотношениях.

Норма физической жестокости — продвижение вперед, несмотря ни на какие препятствия. Это ожидания того, что мужчина всегда будет физически сильным, мужественным и смелым. Эти нормы могут быть одной из причин агрессии и рискованного поведения, которое допускает употребление алкоголя и наркотиков, безответственное сексуальное поведение.

Норма эмоциональной жестокости предполагает, что мужчины не должны проявлять своих чувств, эмоциональных слабостей, сами должны решать все проблемы. Эта норма, на наш взгляд, создает наибольшее количество проблем в отношениях мужчин и женщин. По словам Киммеля, «отцовство, дружба и партнерство требуют расхода эмоциональных ресурсов, чего мужчины традиционно избегают...». По мнению доктора психологии Е.Жарикова, мужчины не менее эмоциональны, чем женщины. Они просто меньше демонстрируют свои эмоции, руководствуясь своей мужской гендерной ролью, за исключением всплесков гнева, считающихся социально приемлемыми для мужчин. К тому же мальчики знают, что быть «холодным» — это ключевой фактор быть принятым в настоящей мужской среде, и сами воспитывают в себе такие качества. Отцы также нередко отказывают сыновьям в эмоциональной поддержке в трудных ситуациях. Поэтому взрослые мужчины стараются меньше обращаться за социальной поддержкой, поскольку не надеются ее получить, памятуя негативный опыт детства. Мужчины воспитываются без чувства близости, без сантиментов, что делает их грубыми, позволяет наносить физические и психические травмы другим. Очень трудно понять и пережить эмоции других людей, если не понимаешь и не анализируешь собственные. Женщин общество старается воспитывать так, чтобы они думали о том, что чувствуют другие, а нормы мужественности и состязательности не требуют внимания к чувствам других людей.

Норма антиженственности содержит идею о том, что мужчинам следует избегать занятий, работ и личных качеств, ассоциирующихся с женскими. Подобно норме эмоциональной жестокости, эта норма также мешает проявлению эмоций и удерживает мужчину от желаемого, но стереотипно «женского» поведения, как, например, нежность или симпатия, сострадание или сочувствие. Эта норма мешает и равному распределению домашних обязанностей.

Длительное время внимание психологов было сконцентрировано на женской гендерной роли, что объясняется очевидностью ее недостатков (низкий статус и оплата труда, отсутствие власти). Изложенное выше свидетельствует о том, что мужская гендерная роль также не лишена недостатков. К этим недостаткам относится норма успешности, а именно достижение экономического успеха, которая довольно часто оказывается нереализованной, или приводит к потере личного удовлетворения и близости с семьей. Сегодня, когда в мире продолжается демографический рост, происходит сокращение престижных рабочих мест, углубляется автоматизация и механизация, все более усложняются пути достижения мужчинами высокого экономического статуса и соответствия роли «добытчика» в семье.

Нормы, требующие от мужчин ограничения эмоциональности, тоже обуславливают массу проблем, усиливая психологическое напряжение, ухудшая отношения в семье, снижая чувствительность мужчины к боли, причиняемой окружающим. По данным исследований американских ученых, у мужчин часто встречается легкая форма алекситимии. Алекситимия возникает, когда человек постоянно ведет себя так, словно он вообще не имеет никаких чувств и в конечном итоге утрачивает способность ощущать и проявлять чувства.

Среди американских психологов бытует мнение, что сегодня мужская гендерная роль переживает глубокий кризис, спровоцированный изменениями в обществе. Традиционные мужские способы проявления заботы (например, финансовое обеспечение семьи) уже не ценятся так высоко, как прежде, вместо этого от мужчины ожидают заботы о детях, проявления нежных чувств, то есть поведения, выходящего за рамки традиционной мужской роли и тех навыков, которыми мужчины в большинстве своем не обладают.






Не изучая должным образом проблему ограничения мужских гендерных ролей, мы невольно втягиваем себя в круговорот наших отношений. Сначала мы воспитываем наших детей, пытаемся втиснуть их в одни рамки, а затем стремимся раскрыть глаза уже взрослым людям на окружающие нас стереотипы.

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НАВЫКАМ

Программа обучения профессиональным навыкам реализуется через сеть центров «Женщина для женщины», созданных на основе общественных организаций в городах Донецк, Днепропетровск, Львов, Житомир, Ровно, Черновцы, Херсон, а также через тренинговые и грантовые программы Киевского офиса Winrock International.




Целевая группа программы — женщины в возрасте до 30 лет.




Основные проблемы этой группы:

-  отсутствие практических навыков, необходимых для трудоустройства;
-  небольшой опыт работы или отсутствие его;
-  неопределенность целей;
-  неуверенность в себе;
-  предубежденность и стереотипы работодателей в отношении эффективности работы женщин репродуктивного возраста (маленькие дети, декретные отпуска и др.).

Важным компонентом программы является проведение тренингов по трудоустройству и привлечению к бизнесу.

Тренинги направлены на:

-  повышение самооценки, углубление самосознания, формирование активной жизненной позиции, понимание женских прав в контексте прав человека;
-  обретение навыков общения, оценки собственных возможностей, в том числе и на рынке труда;
-  получение навыков поиска работы, умения презентовать себя работодателю, осознание необходимости повышения квалификации, преодоления собственных предубеждений;

-  умение женщин ориентироваться в современных возможностях самозанятости, создания собственного дела, понимание ими, какие знания и навыки нужны для реализации бизнес-идеи;
-  предоставление информации о правах женщин в сфере труда и возможностях их защиты;
-  осознание наличия проблемы торговли людьми и опасностей нелегального трудоустройства.

Интерактивное обучение

Что такое интерактивное обучение? Это — углубленная работа с опытом, который имеют участвующие в тренинге; сотрудничество и взаимодействие участников, участниц и тренеров. В этом заключается суть интерактивного обучения.

Чем обогащает обучение уже накопленный опыт? Источником новизны является новое использование опыта. Происходит переосмысление, изменение в восприятии, структурирование, выстраивание в определенную логику решения задач.

Интерактивное обучение — это обучение в процессе практики. Но это больше, нежели просто практика. Это обучение путем осмысления (рефлексии) собственных действий. Когда мы действуем, мы можем анализировать то, *что* мы делаем и *как* мы это делаем, или же не задумываться над этим. Благодаря анализу собственных действий мы узнаем новое о себе и своем поведении. Если мы действуем бессознательно, тогда мы не учимся на собственном опыте.

Наблюдая себя в действиях, мы получаем информацию не только о себе, но и о других. Наиболее ценным в интерактивном обучении является обмен разным опытом, разных точек зрения, разного мировосприятия. Все мы учимся на каком-либо опыте: на собственном, выполняя определенные действия, или на чужом, наблюдая за действиями других людей.








Все участники и участницы тренингового процесса взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, анализируют, моделируют ситуации, совместно ищут пути решения проблем. Интерактивные методики позволяют задействовать мозг человека, его чувства, эмоции, волевые качества, творчество — таким образом в процесс включается потенциал целостной личности.

ТЕОРИЯ ОБУЧЕНИЯ

Как взрослые обучаются

Особенности взрослых людей в наибольшей степени обусловлены потребностью в осознании смысла обучения. Эта потребность проявляется в необходимости развития навыков для личностной эффективности, профессионального роста, коммуникаций и т. п.

Для эффективного обучения взрослому человеку необходимо:

-  видеть смысл обучения, обосновывать для себя необходимость этого;
-  иметь желание учиться и быть уверенным в собственных возможностях овладеть этими знаниями и навыками;
-  быть убежденным в своевременности, актуальности и необходимости обучения;
-  понимать практическую направленность обучения, видеть пути применения получаемых знаний и навыков в жизни;
-  уметь сочетать то, что изучается, с минувшим, нынешним и будущим опытом;
-  закреплять знания самостоятельными практическими действиями;
-  учиться под чьим-либо руководством, с чьей-либо помощью в комфортной и спокойной обстановке.

Знания и убеждения, приобретенные человеком в течение многих лет, руководят его поведением и реакциями на различные факторы. При взаимодействии с окружающей средой формируется и закрепляется стиль поведения.

Чтобы лучше понять поведение, действия и чувства других людей и самих себя, тренеры должны быть знакомы с существующими теориями личности, и в первую очередь современными теориями, изучающими возможности развития человека и получения новых знаний.

Мозг

Человеческий мозг состоит из более чем 10 триллионов нервных клеток — нейронов. Общая «мегабайтная» мощность мозга невероятно велика. Количество потенциальных нейронных связей в одном человеческом мозге больше, чем установленное количество атомов во всей известной нам вселенной.

Работа Роджера Спери в 1960-х годах, удостоенная Нобелевской премии в области физиологии, открыла новые подходы к пониманию принципов функционирования человеческого мозга.

Мозг анализирует каждое новое событие жизни, ассоциирует и связывает новую информацию с имеющимися знаниями, а затем отправляет ее на сохранение. Приобретенный жизненный опыт записывается в нашем мозгу и может быть доступным.

Открытие, касающееся того, что две части мозга эффективно действуют как две самостоятельные системы, изменило понимание человеческого мышления и поведения.

Наш мозг может освоить любой навык, если мы будем в этом заинтересованы, найдем правильный образец для подражания, будем иметь хорошего преподавателя и будем настойчиво практиковаться. Мы обладаем колоссальным потенциалом для развития.

Чтобы мозг развивался, человек постоянно должен усваивать новые и совершенствовать уже имеющиеся навыки. Ограничения определяет сам человек, опираясь на собственную систему убеждений. Приняв решение изменить эти убеждения, человек освобождается от этих ограничений.

Принципы функционирования мозга

В этом разделе изложены принципы функционирования мозга, сформулированные авторами Тоне Бьюзенем, Тоне Доттино и Ричардом Израэлем в книге «Интеллектуальный руководитель» на основании результатов современных научных исследований.

В своем труде авторы описывают деятельность мозга, основываясь только на семи принципах. Каждый из этих принципов можно представить как часть операционной системы нашего биокомпьютера (мозга), с помощью которой он мыслит и обучается.

Семь принципов деятельности мозга:

- 📖 Мозг синергизирует полученную информацию — один плюс один равняется двум или больше.
- 📖 Мозг — это механизм, ориентированный на достижения.
- 📖 Мозг наделен совершенной способностью к подражанию.
- 📖 Мозг стремится к завершенности — он нуждается в заполнении пробелов.
- 📖 Мозг постоянно ищет новые знания и информацию.
- 📖 Мозг стремится к истине.
- 📖 Мозг настойчив в действиях.

Мозг синергизирует полученную информацию: один плюс один равняется двум или больше

Дивергентное мышление — множество разных мыслей возникает из одной центральной мысли. С другой стороны, способность свести великое множество мыслей к одной (например, выбрать один вариант из нескольких возможных) — это *конвергентное* мышление.

Способность к взаимному усилению называют *синергией*. Ученые доказали, что одна мысль запускает другую, та, в свою очередь, запускает следующую, и так далее.

Творчество возможно благодаря способности мозга к синергизму. Он находит сочетания и связи между имеющимися знаниями и новыми идеями, создает новые структуры. В свою очередь, новые идеи и ассоциации взаимодействуют с имеющейся системой знаний и опыта, порождая новые идеи, и т. д.

Следует помнить, что синергия срабатывает не только при положительных вкладах. Действие синергии может оказаться деструктивным, когда подпитывается негативными мыслями, пессимизмом и цинизмом.

Важно понимать, что в большинстве случаев мы можем контролировать информацию, поступающую в наш мозг. Поэтому от нас самих зависит, какой стиль мышления будет доминировать.

Мозг - это механизм, ориентированный на достижения

Если вы определили себе цель, то ваш мозг сознательно или неосознанно направляет ход мыслей на ее достижение. Поэтому крайне важно максимально четко представлять желаемый результата, чтобы можно было визуалью представить его и сравнить с реальностью по мере продвижения к цели. По возможности создавайте визуальные образы готового результата. Чем точнее и четче сформулирована цель, тем легче будет мозгу разработать стратегию достижения.

Мозг наделен совершенной способностью к подражанию

Сознательно или неосознанно наш мозг ищет соответствующую модель для подражания, чье поведение и степень владения разнообразными навыками представляются нам безупречными. Когда модель для подражания найдена, мозг начинает изучать поведение модели и копирует ее.

Принцип подражания означает, что процессы мышления, происходящие в мозге, отражают окружение, в котором мы находимся.

Окружая себя людьми, мыслящими негативно, мы соответствующим образом программируем свой мозг, и он начинает аналогичным образом думать обо всем, что бы мы ни делали. Специалисты-психологи советуют для достижения успеха общаться с людьми, которые уже много достигли. Тогда мозг будет наследовать им, изучать, усваивать и выстраивать стратегию достижения успеха.

Мозг стремится к завершенности - он нуждается в заполнении пробелов

Если в мозг попадает неполная информация, он пытается как-то восполнить пробелы.

Очень часто люди общаются, исходя из ошибочного мнения, что собеседнику уже известно то, о чем идет речь. Необходимо следить за тем, чтобы наши мысли были высказаны в завершенном виде, подбирать такие слова, чтобы в мозгу тех, кто слушает, возникали определенные картины. Необходимо также проверять, правильно ли вас поняли. Обратная связь поможет понять, насколько точно мы донесли информацию до собеседника.

Этот принцип целесообразно использовать для стимуляции мышления с помощью «незавершенного рассказа», «незавершенной фразы» —

когда появляется стимул для заполнения пробелов.

Мозг постоянно ищет новые знания и информацию

Миф о том, что мощность мозга с годами слабеет, развенчан. Если мозг стимулируется, то *независимо от возраста* новые «веточки» будут появляться на каждой ветви клеток мозга, увеличивая общее количество возможных связей.

Очень важно постоянно повышать профессиональный уровень. Независимо от нашей профессии после получения среднего и высшего образования, настоящее обучение только начинается. Усвоение абсолютно новых знаний будет способствовать рождению творческих идей.

Мозг стремится к истине

Истина необходима мозгу для выживания. Чем точнее информация, хранящаяся в его «банке данных», тем выше вероятность выживания. Мозг постоянно анализирует полученную информацию, оценивая, заслуживает ли она доверия. Как только мозг решает, что новая информация действительно заслуживает доверия, в действие вступает принцип синергии, порождая новые мысли и идеи.

Уверенность в ценности информации, доверие к тем, кто ее предоставляет, важны для восприятия, усвоения и использования этой информации. Ослабление доверия приводит к серьезным последствиям в межличностных отношениях.

Часто люди неточно оценивают информацию из-за собственных убеждений, имеющих слабую фактологическую почву, которые не пересматривались много лет. Стоит человеку задуматься над пригодностью тех или иных убеждений в современных условиях, и он может изменить свои взгляды.

Мозг настойчив в действиях

Способность настойчиво добиваться успеха, несмотря на трудности, — одно из важнейших свойств человеческого мозга.

Чтобы это свойство проявилось, жизненно важно сосредоточиваться на цели, а не на трудностях, возникающих на пути к ней.

Новая идея, новый навык сначала требуют от мозга приложения

существенных усилий. Рождение первой мысли дается труднее всего. Но благодаря неоднократному повторению эта мысль будет возникать все легче и легче, и в будущем мысли, подобные этой, будут появляться с возрастающей вероятностью.

Когда человек чувствует себя беспомощным, если уверен, что проблема вечная и всепроникающая, он склонен оставить попытки решить ее. Если мозг прекращает свои усилия по достижению цели, это означает, что мы не сосредоточились на ней.

В случае неудачи важно остановить поток отрицательной информации, направленный на самих себя. Необходимо изменить эту информацию, чтобы мозг обрел уверенность и настойчивость.

Мозг: левое и правое полушария

Исследования, проведенные Робертом Орнштайном из Калифорнийского университета, свидетельствуют о различиях в деятельности полушарий головного мозга, а точнее, его внешнего пласта — коры больших полушарий.

Кора каждого полушария отвечает за следующие ментальные навыки: Левое полушарие обрабатывает информацию последовательно,

Левое полушарие - логическое

Обработка только одного фрагмента информации
Линейная обработка информации
Последовательные действия
Письмо
Анализ
Связь идей
Абстракция
Формирование категорий
Логика
Умеренность
Суждения
Математика
Вербальная память
Использование символов

Правое полушарие - творческое

Интегрирование в целостное восприятие множества данных
Образное мышление
Знания без четких определений
Рассмотрение решения в целом
Нахождение сходства
Интуиция
Озарение
Внутренние чувства, эмоции
Синтез
Визуализация
Зрительная память
Распознавание образов
Соотношение с действительностью

Ритм
Мимика
Цвет

фрагмент за фрагментом. Правое полушарие воспринимает ее в целом, на уровне интуиции. В естественном процессе мышления и обучения мозг использует не левое и правое полушария отдельно, а оба полушария одновременно.

Чтобы помочь участникам тренинга эффективно использовать оба полушария мозга, мы должны помнить, что *информация сохраняется в видео-, аудио- и чувствах- системах:*

Видео Картинки — Сценки — Образы — Логотипы — Диаграммы
— Графики — Схемы — Фотографии — Чертежи

Аудио Слова — Музыка — Звуки — Акценты — Разговоры

Чувства Эмоции — Запахи — Вкусы — Тактильные ощущения —
Боль/Комфорт

Стимулирование левого и правого полушарий

Людам, которые тренировали и использовали одно полушарие мозга больше, чем другое (бухгалтеры, инженеры, художники, музыканты), сложно «переключаться» в случае необходимости.

Чтобы максимально проявить свои творческие способности, нужно развивать оба полушария мозга. Стимулируя сотрудничество более слабого и более сильного полушарий, можно достичь большей синергии (1 + 1 = 5!).

Это означает, что *тренерам в ходе обучения следует сочетать аналитические упражнения с творческой, экспрессивной деятельностью.*

Многоканальные сообщения

Поскольку люди могут сохранять информацию в левом и правом полушариях мозга в виде картинок (видео), слов (аудио) или чувств, мы должны сообщать *многоканальные сообщения.*

Если мы *обеспечиваем цветовую визуальную поддержку нашим вербальным сообщениям, одновременно обращаясь к чувствам и эмоциям,* то наши сообщения будут сохраняться сразу в нескольких участках левого и правого полушарий. Таким образом мы увеличиваем шансы участников на лучшее запоминание информации.

Основные факторы, влияющие на память

Первое	Мы лучше помним начало события или первое в серии событий
Повторяемое	Уровень запоминания быстро снижается через 24 часа без повторения
Непривычное	Мы очень хорошо помним необычные вещи
Взаимозависимое	Уровень запоминания высок для тех вещей, предметов, событий, которые связаны аналогией или мнемоникой (техникой запоминания). К примеру, в русском языке цвета радуги «закодированы» фразой: «Каждый Охотник Желает Знать, Где Сидит Фазан»
Последнее	Мы лучше запоминаем финал события или последнее в серии событий

Недавние эксперименты в Брюсселе доказали:

- ☞ Если обычный человек может думать со скоростью 800 слов в минуту, то обычный тренер может говорить со скоростью 120 слов в минуту. Поэтому *мы должны заинтересовать участвующих чем-то еще в течение оставшихся 680 слов в минуту*
- ☞ Мозг переходит в режим «автостопа» после 10 минут, если его ничем не простимулировать. Поэтому *мы должны разнообразить информационные средства и передавать многоканальные сообщения*
- ☞ Если сообщение передано один раз, то через год мозг будет помнить лишь 10% информации; если сведения предоставлены шесть раз, объем запоминаемого увеличивается до 90%. Поэтому *мы должны повторять, резюмировать и делать обзоры*
- ☞ Мозг предпочитает закругленные диаграммы; округленные цифры; темные буквы на светлом фоне, цвета.

Передача информации

Исследования показали, что во время передачи устного сообщения

понимание и оценка слушателем этого сообщения происходит на основании:

7% слов	Слова — это всего лишь ярлыки, а слушатели по-своему интерпретируют слова говорящего
38% паралингвистики	Способ передачи (акцент, тон, изменение интонации и т.п.) очень важен для понимания информации слушателем
55% выражения лица	Вид говорящего во время передачи сообщения в наибольшей степени влияет на понимание слушателем

Восприятие

Восприятие — это психологический процесс, с помощью которого люди собирают информацию в окружающей среде и систематизируют ее для того, чтобы наполнить смыслом свой внутренний мир.

Отбор восприятия

Отбор и организация — два основных компонента процесса восприятия.

Факторы, влияющие на выбор человека:

Внешние факторы:

Размер	Чем больше внешний фактор, тем более вероятно, что его воспримут
Интенсивность	Чем интенсивнее внешний фактор (яркий свет, громкие звуки, красный цвет и т. п.), тем более вероятно, что его заметят
Контраст	Внешний фактор, противоречащий опыту или не оправдывающий ожиданий субъекта
Движение	Движение воспринимается лучше, чем статика

Повторение Повторяющийся фактор воспринимается лучше, чем одиночный

Новизна и узнавание И знакомый, и новые факторы, в зависимости от обстоятельств, могут привлечь внимание

Внутренние факторы:

Личность Процесс личностного восприятия

Обучение Это восприятие, основанное на прошлом опыте, вследствие того же или аналогичного влияния

Мотивации Люди воспринимают то, что может им помочь в удовлетворении их потребностей, и то, что обеспечило им вознаграждение в прошлом

Мозг человека собирает, структурирует по категориям полученную информацию, интерпретирует и реагирует на нее.

Закрытое реагирование — Отношения — Мотивации — Чувства

Открытое реагирование — Поведение

Установки / стереотипы

Защита восприятия — это склонность защищать себя от идей, объектов или ситуаций, которые несут угрозу. Обычное индивидуальное видение мира может оказывать сопротивление изменениям.

Когда люди слышат или видят то, что не совпадает с их верованиями или ценностями, они ощущают *познавательный диссонанс*. В результате дискомфорта, вызванного этим диссонансом, они либо оправдывают свои верования (поведение), либо воспринимают новую информацию так, чтобы она не противоречила их «пониманию мира».

Исходя из неизбежных и вполне естественных проблем существования *установок*, мы, тренеры, создаем условия и помогаем нашим участникам преодолеть дискомфорт, обусловленный познавательным диссонансом, чтобы помочь им изменить свои взгляды.

Концентрируя внимание на том, что будет полезным для группы, мы помогаем участвующим обосновывать изменение своих навыков, знаний или отношений, обеспечивая реальную возможность это сделать.

Накладывание *стереотипов* — это склонность приписывать атрибуты субъекту исключительно на основании категории, к которой он относится. Например, тренера могут воспринять как эксперта-знатока, предлагающего готовые решения проблемы; тренеры могут натолкнуться на недоверие: «Интересно, чему вы нас можете научить?».

Обратная связь

Обратная связь — предоставление человеку информации о его действиях, их результатах и последствиях. Важность обратной связи была подтверждена еще в начале XX века в лабораторных экспериментах известного психолога Эдварда Торндайка.

В реальных условиях обратная связь тоже работает быстро и продуктивно: современные исследования доказали, что немедленное сообщение работникам информации о результатах их работы увеличивает производительность труда в течение одной смены на 10–30%.

Обратная связь — мощное средство усвоения нового опыта. Значит, ее следует использовать в тренинге.

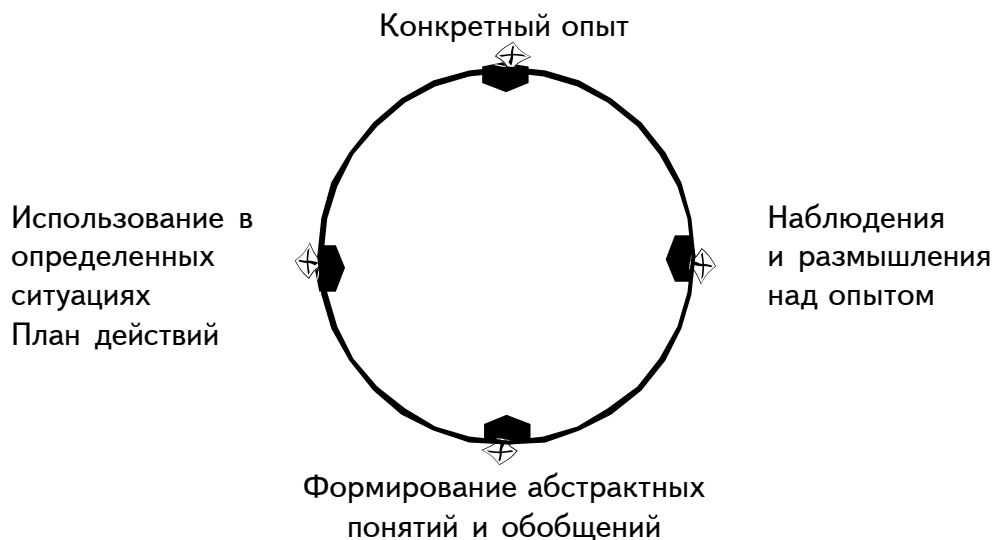
Теория обучения Колба

Дэвид А. Колб выдвинул теорию, согласно которой обучение состоит из мышления/думанья и выполнения. Он считает, что невозможно эффективно учиться, просто читая о чем-то или изучая только теории.

Важно сочетать это с определенным практическим опытом, чтобы усилить или испытать теорию.

Точно также не может быть эффективным обучение, в ходе которого что-то просто выполняется. Необходимо обдумать то, что уже сделано, подвести итоги, чтобы по-настоящему понять, что мы делали.




Колб развил базисную теорию в 4-ступенчатую модель, суть которой такова:



Отправным моментом в естественном обучении является *конкретный опыт*. Он образует почву для *наблюдения и осмысления* (рефлексии), которые составляют фазу обучения. На основании наблюдения человек приходит к абстрактным (отстраненным от непосредственного опыта) *представлениям и понятиям* (третья фаза), выступающим в виде гипотез и проверяющимся в разнообразных ситуациях — *воображаемых, моделированных и реальных* (четвертая фаза — активное экспериментирование).

Применение теории Колба

Эта теория становится особо актуальной и поучительной, когда дело касается планирования и управления тренерской деятельностью. Рассмотрим некоторые ключевые положения тренерской деятельности, вытекающие из этой теории:

- 
 Недостаточно просто сообщить большое количество информации и теории обучающимся, нужно также подумать об обеспечении их определенными эмпирическими аспектами обучения.
- 
 Мы должны продумать, какие виды деятельности включить в тренинг, чтобы не только сделать возможным получение новых знаний и опыта, но и вызвать у участвующих интерес к анализу приобретенного опыта, формулированию общих выводов и планированию применения и проверки этих общих выводов в своей деятельности. То есть тренеры обеспечивают для участников возможность пройти все 4 стадии цикла Колба.
- 
 Участники уже имеют определенный опыт, когда приходят на

тренинг. Тренеры могут весьма успешно использовать имеющиеся у слушателей знания для улучшения качества обучения и выполнения тренинговых заданий.

- 📖 Следует иметь в виду, что каждый участвующий, скорее всего, предпочтет какую-то одну стадию цикла, где он будет чувствовать себя наиболее уверенно. Например, некоторые участники предпочитают учиться, выполняя различные задания. Другие отдают предпочтение обдумыванию всевозможных теорий и моделей. Однако различные предпочтения не должны мешать нам строить занятия таким образом, чтобы заинтересовать всех участвующих в прохождении всех 4 стадий цикла.
- 📖 Тренеры могут иметь собственные предпочтения, которые, однако, не должны мешать запланированному процессу обучения.

Познавательные уровни

Познавательные уровни определяют цель учебного процесса. Речь идет о том, какие навыки приобретает человек в процессе обучения и что именно он сможет делать потом.

Знания	Заучивать, запоминать, воссоздавать
Понимание	Объяснять, передавать другими словами
Применение	Использовать знания в иной ситуации
Анализ	Понимать отношение частей и целого, структуру, связи, причины и последствия, обнаруживать и фиксировать ошибки
Оценка	Оценивать на основании критериев, приводить доказательства
Синтез	Перегруппировывать отдельные части и создавать новое целое

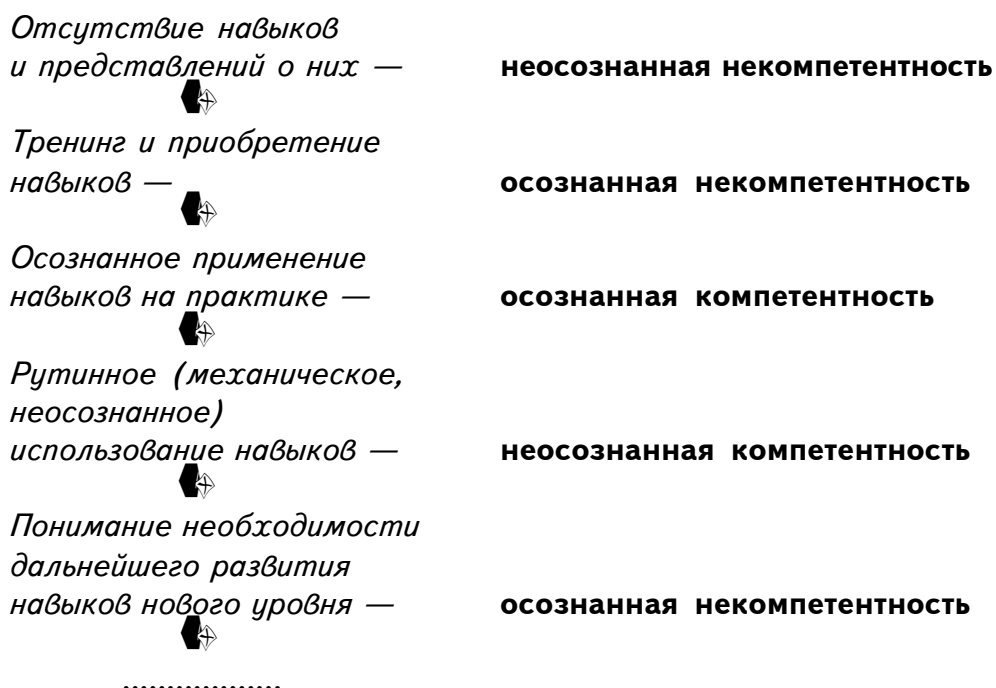
Пирамида обучения

Результаты исследования, проведенного в 1980-х годах Национальным тренинговым центром (штат Мериленд, США), представлены на схеме, получившей название «пирамида обучения». Она демонстрирует средний процент усвоения знаний.



Спираль повышения компетентности

Процесс приобретения и совершенствования навыков, обучение профессиональному мастерству не бывает завершенным. Этот процесс можно представить в виде бесконечной спирали повышения компетентности. Профессор Школы педагогики Бостонского университета Чарльз Уайт и заместитель директора по науке Санкт-Петербургского Центра решения конфликтов, кандидат психологических наук Елена Никитовна Иванова, независимо друг от друга продемонстрировали следующий подход. Приведенная схема отражает виток спирали повышения компетентности:



ТРЕНИНГОВЫЕ МЕТОДЫ

Структурные упражнения

Структурные упражнения — это техники, применяемые для развития эффективных *групповых процессов*. Процессы, развивающиеся при выполнении этих упражнений, создают в группе благоприятную атмосферу для обучения.

К структурным упражнениям относятся:

Вступление

Правила




Знакомства

Ожидания

Разминки

Подведение итогов

Почему мы называем эти упражнения структурными?

-  Каждое упражнение занимает определенное место в структуре тренинга.
-  Эти упражнения всегда включаются в структуру тренинга.
-  Каждый день тренинга включает в структуру такие упражнения.

Вступление, Правила, Знакомство, Ожидания — проводятся в начале тренинга.

Разминки — после обеда, а также когда возникает потребность снять у группы напряжение, усталость.

Подведение итогов — завершающее упражнение тренинга.

Вступление

Главная цель упражнения — сориентировать участвующих в тренинге на нетрадиционную методику обучения, на цели тренинга. Вступление должно быть кратким.

Правила

Принятие правил — полезная техника усвоения основных правил





поведения для эффективной работы группы. Результатом упражнения является использование в ходе тренинга этого удобного средства урегулирования групповых процессов во избежание возникновения серьезных проблем.

Следует подчеркнуть, что соблюдение правил контролирует вся группа — все вместе, включая тренеров, а также все участвующие в отдельности.

«Ледоколы»

«Ледокол» («разогревающее упражнение», «подключающая деятельность») — это упражнение, целью которого является знакомство участниц и создание рабочей обстановки. Задача упражнения — побуждать людей к общению («сломать лед»).

Мы используем «ледоколы», чтобы:

-  Снять напряженность
-  Помочь группе быстро пройти стадию формирования
-  Сделать нормой участие и увлеченность — коммуникацию, восприятие и обмен информацией
-  Создать атмосферу открытости и сотрудничества

«Ледоколы» перекидывают мостик для успешного привлечения всех участвующих к работе и задают тон всему дальнейшему тренингу.

Разогревающие упражнения могут также выполнять иную функцию. Их можно использовать для стимулирования, когда группа начинает «выдыхаться». Удачное упражнение может способствовать регенерации энергии для дальнейшей работы группы.

Основные требования к разогревающим упражнениям:

Надежные	Проверенные и действенные
Интересные	Участники должны получать от них удовлетворение
Как мостик	Связаны с темой курса (если возможно)
Уникальные	Участники не делали этого раньше

Оживленные	С движениями, обменом мнениями и разговорами
Оптимистические	Положительные и без угрозы
Несложные	Легко объяснить и организовать
Доступные	Учитывают физические и моральные возможности всех
Короткие	Длятся от 5 до 10 минут

Заметим, что не всем участникам тренинга нравятся упражнения-ледоколы. Некоторые люди могут воспринимать такие упражнения как детские забавы или смущаются от необходимости их выполнять. Если тренеры чувствуют, что группа не воспринимает некоторые «детские» упражнения, тогда лучше обратиться к более формальным упражнениям. Например, для знакомства предложить просто поочередно назвать свое имя, любимое занятие и т.д.

Подведение итогов

Мы завершаем тренинговый день упражнением, помогающим участвующим закрепить полученный во время занятия положительный эмоциональный заряд.

Групповые и индивидуальные упражнения

Мозговой штурм

Это один из самых простых и в то же время весьма эффективный метод работы с группами. Перед группой ставится конкретное задание. Важно правильно сформулировать проблему в виде вопроса, чтобы участвующие генерировали свои предложения, отвечая на вопрос.

На первом этапе все желающие высказывают любые мнения относительно решения без каких-либо оценок, обсуждения или упорядочения. Тренеры принимают участие в генерации идей, особенно когда предложения исчерпаны. Высказанные идеи записываются на чистом листе флип-чарта (на плакате, доске). Тренеры могут повторить, уточнить формулировку для более четкой, краткой записи, не изменяя при этом сути сказанного, не настаивая на собственном варианте формулировки.

Второй этап проведения мозгового штурма — обсуждение, классификация, отбор перспективных предложений. Подведение итогов можно провести в виде резюме мозгового штурма, сделать это путем анализа и обсуждения, или же провести работу в малых группах. Об этих техниках мы поговорим ниже.

Как правило, мозговой штурм проводят в темпе, за короткое время.

Эта техника хорошо срабатывает потому, что мнения одного человека нередко стимулируют мнения другого, идеи возникают одна за другой.

Рекомендации:

Спрашивайте Приглашайте, вызывайте идеи; если необходимо, подождите 45 секунд, прежде чем высказать собственное предложение

Записывайте Записывайте все идеи на флип-чарте (для дальнейших ссылок на них целесообразно их нумеровать), но не обсуждайте до конца штурма

Пуускайте в ход Используйте технику эффективного обсуждения в группе, чтобы побуждать участвующих к высказыванию идей

Резюмируйте Подводите итоги либо перегруппировывайте идеи, помогайте группе выбрать лучшие

Обсуждение

Это одна из основных техник, привлекающая участвующих в тренинге к активному обмену информацией и опытом. При обсуждении максимально усиливается взаимодействие между членами группы. Обсуждение используют как самостоятельную технику или как дополнение к другим техникам. Этот метод позволяет услышать различные аргументы и точки зрения участвующих, сделать обобщения, сгруппировать информацию, дать возможность высказаться всем.

Успешность применения этого метода во многом зависит от умения тренера *задавать вопросы для достижения определенной цели.*

Обсуждение базируется на открытых вопросах. Участники группы отвечают, дают собственное видение по принципу добровольности. Тренерам важно эффективно использовать навыки фасилитации. В

создании конструктивной атмосферы важно обеспечить равные возможности участия всех, а также то, как тренеры реагируют на вопросы и комментарии.

Рекомендации:

Строительство	Достраивайте неполные ответы, дополняя их комментариями и заручаясь согласием группы. Перефразируйте, если нужно. Дополняйте собственными аргументами
Активная поддержка	Поощряйте менее активных участников, поддерживая их уверенность, предлагайте давать дополнительные комментарии
Блокирование	Останавливайте доминирующих (разговорчивых) участников, спрашивая, что думают другие по этому поводу
Безоценочность	Избегайте сами и не позволяйте группе оценивать мнения других
Добродушная поддержка	Создавайте непринужденную атмосферу, благодарите всех за ответы, обращайтесь ко всем доброжелательно

Результаты или процесс обсуждения записываются на листе флип-чарта.

Варианты обсуждения

По кругу

Это метод обучения, при котором вся группа обговаривает идеи или события, касающиеся определенной темы. Работа начинается по принципу добровольности, обсуждение идет структурировано, все высказываются поочередно, имеют равные возможности говорить и быть услышанными.

SWOT-анализ

(сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы)

Этот метод может служить дополнением к структуре «мозгового

штурма», разнообразностью техники обсуждения, заданием для малых групп или индивидуальной работой.

Группа может анализировать любой аспект, приемлемый для обсуждения.

Разделите лист бумаги вертикальной и горизонтальной линиями на четыре квадрата и подпишите названия: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы.

Сильные и слабые стороны часто воспринимаются как внутренние факторы, а возможности и угрозы — как внешние.

Когда группа определит каждую из четырех областей, можно по результатам провести общее обсуждение или дать задание для работы в малых группах. Например: «Как можно минимизировать угрозы, которые мы обнаружили?»

Преимущества и недостатки

Анализировать предлагаемые идеи можно с помощью определения преимуществ и недостатков каждого варианта.

Разделите лист флип-чарта на две части вертикальной линией и подпишите над левой половиной «+», а над правой — «-». С помощью группы определите аргументы для каждой области.

Иногда при обсуждении вместо преимуществ («+») и недостатков («-») лучше использовать «что было хорошо («+»)» и «что можно улучшить, усилить (<)».

Метод «преимуществ и недостатков» можно использовать не только при групповом обсуждении, но и для заданий в малых группах и в индивидуальной работе.

Подведение итогов упражнения

Размышления и обсуждения после выполнения упражнения являются его важнейшей составляющей. Отводите для этого достаточное количество времени. Учитывая, что все участники будут реагировать на упражнение по-своему, важно, чтобы они могли высказать свои мнения и чувства в ходе выполнения упражнения.

Начинайте обсуждение с открытых вопросов, например: «Что

произошло?», «Что вы заметили?», «Что вы думаете по поводу проведенного упражнения?», «Для чего мы проводили такое упражнение?». Не забывайте спрашивать участвующих об их чувствах при подведении итогов тех упражнений, которые могли повлиять на чувства, например: «Какие чувства это вызывало?», «Как вы себя чувствовали, когда ...?».

Обсуждения проводятся неструктурированно. На вопросы отвечают по желанию: если человек отказывается отвечать - это его право. Не следует добиваться того, чтобы все участники пришли к известным выводам. С другой стороны, важно, чтобы полученный во время упражнения опыт был связан с опытом реальной жизни. Это можно сделать с помощью вопросов: «Как вы сможете этим воспользоваться в ...?», «Какие моменты, на ваш взгляд, были тут самыми важными?».

Работа в малых группах

Работа в малых группах позволяет всем участвующим действовать, применять на практике навыки сотрудничества, межличностного общения.

Этот метод целесообразно использовать для повышения активности группы, если нужно решить задачи, с которыми трудно справиться индивидуально, и если имеются ресурсы для взаимного обмена.

Малые группы могут состоять из 2–7 человек. В большей по количеству малой группе увеличивается диапазон возможностей, опыта и навыков участников, однако существует вероятность неравного участия каждого в работе. Меньшие группы делают возможной более эффективную работу каждого, приобщая их к обсуждению и обмену опытом.

Работа малых групп завершается презентацией коллективной работы и обсуждением ее результатов.

Чем меньше количество членов группы, тем меньше времени отводится на работу в группе. Но чем больше создано групп, тем больше времени понадобится на презентацию результатов групповой работы.

Работа в паре

Высокий уровень обмена информацией и меньше разногласий. Собеседники не всегда приходят к общему решению

Группа из трех человек

Такие группы наиболее стабильны, в них лучше

преодолеваются разногласия. Может возникать ситуация сдерживания более слабого члена группы

Группа из четырех человек



В группах с парным количеством участников разногласия преодолевать сложнее, чем в группах с непарным количеством членов. Имеется возможность внести вклад в работу группы, послушать других и самому быть услышанным

Группа из пяти человек

Количество участников достаточное для обсуждения различных взглядов и продуктивного обмена информацией. Большая вероятность того, что никто не останется в меньшинстве один

Группа из шести и более человек Самые активные члены группы иногда не дают пассивным членам возможности высказаться









Существует несколько способов распределения по группам:

-  можно попросить участников рассчитаться «на первый-второй-третий» по количеству групп. Затем первые номера образуют первую группу, вторые — вторую группу и так далее;
-  можно распределить на группы по желанию участвующих. В таком случае количество участников в группах может оказаться неравным.

Во время тренинга группы могут оставаться стабильными, а могут изменяться как по составу, так и количественно. Изменение состава позволяет всем поработать с разными людьми, ближе познакомиться, обменяться опытом. Стабильный состав групп необходимо сохранять, когда работа в малых группах ведется над конкретной проблемой, ситуацией или заданием, определенной для каждой малой группы в течение всего тренинга или его отдельной части. Это дает возможность каждой малой группе развивать стратегии, углубляться в проблему, поэтапно выполнять задания.

Во время презентации возможен и такой вариант, когда предлагаемые решения каждой группы могут дополняться предложениями членов других малых групп.

Рекомендации:

-  Распределите участвующих на группы и укажите место для каждой группы
-  Когда все группы займут свои места, четко сформулируйте задание (можно раздать задание в письменном виде)
-  Поинтересуйтесь, все ли поняли поставленное задание
-  Предупредите, что после выполнения групповой работы состоится презентация результатов для всех групп. Группа сама должна определить, кто будет презентовать выполненное задание
-  Сообщите об отведенном времени для работы в малых группах
-  Раздайте группам большие листы бумаги и маркеры для подготовки презентации
-  Во время работы желательно подходить к каждой группе, чтобы убедиться, что группа поняла задание и работает
-  За 1–2 минуты до истечения срока работы сообщите группам, сколько у них осталось времени.

Теоретическая информация

Небольшая по объему теоретическая информация позволяет участвующим сформировать определенную структуру, в которую они будут закладывать свои идеи, обобщать опыт. Информация должна подкрепляться достаточным количеством иллюстраций, примеров. Говорить нужно простым и понятным языком, недолго. Важно не превращать изложение материала в лекцию, а стараться привлекать всех членов группы к обсуждению основных моментов предложенной теории. Существует и другой путь. Можно выполнить определенное упражнение, а затем соединить практику с теорией.

Ролевая игра




Характерное отличие игры — условность действий, что делает тренинг

оживленным и захватывающим. Цель игры — развитие навыков и отношений, а не углубление знаний. Методики проведения ролевых игр способствуют развитию навыков критического мышления, решения проблем, отработке различных вариантов поведения в проблемных ситуациях, воспитанию понимания других людей. Через игру участвующие могут лучше понять собственные действия в реальной жизни, без страха за последствия своих ошибок.

Важное место принадлежит диагностике и оценке эффективности (обсуждения) самого процесса игры.

Согласно теории Колба, участники проходят весь цикл естественного усвоения нового опыта. Это делает игру чрезвычайно эффективным методом обучения.

Игры можно распределить по способу работы участников:

-  Выполнение роли
-  Имитация
-  Моделирование

Как правило, во время игры мы имеем дело либо с комбинацией этих характеристик игры, либо с преимуществом одной из них.

Моделирующие игры

Типичными являются игры, моделирующие принятия решения в условных ситуациях, таких как: кораблекрушение, необитаемый остров, экспедиция на другую планету, в другую страну и т. п.




Случается, что прямая имитация рабочей ситуации не помогает, а мешает — участники углубляются в рассуждения о том, «как на самом деле бывает», воссоздают обычные действия, даже когда они неэффективны. Модель — условная замена реальности, в которой мы сохраняем отдельные, существенные для нас черты.

Моделирующие игры основываются на замене реальности обобщенной, а порой абсолютно отстраненной моделью. Условность моделей позволяет отойти от реальности, тогда как заложенная в модели структура действий способствует эффективной отработке способов действий и навыков.

Имитационные (деловые) игры

Имитация в условиях бизнес-среды получила название «деловые игры». В центре деловой игры-имитации часто оказывается структура функциональных связей в организации, бизнес-среде.

Такие игры позволяют:




-  Отражать основные черты рабочей реальности
-  Воссоздавать реальные деловые ситуации
-  Отрабатывать функциональные взаимодействия

В отличие от ролевой игры имитация не предполагает погружения в роль. Взаимодействия людей скорее просчитываются и обдумываются, нежели «проживаются». Имитационные (деловые) игры ставят участников в обстоятельства, требующие оперативных решений. Цепочка решений формирует маршрут участия человека в имитационной игре.

Выполнение роли

Ролевая игра — это «драматизированная» форма ситуации, в которой группы разыгрывают проблемы человеческих отношений в свете предварительно изученных принципов.

Ролевая игра основана на выполнении условной роли и дает возможность:






-  Изучить собственное привычное поведение
-  Выйти за пределы обычных поведенческих шаблонов
-  Освоить действия, необходимые в жизненных ситуациях

В тренинге мы стараемся приблизить условность к реальности: сюжет и роли берутся из типичных жизненных или производственных ситуаций. Использование видеосъемки усиливает обучающий эффект ролевой игры.

Ролевая игра позволяет увидеть и зафиксировать не только образ действий, но и отношение человека к тому, *как* он действует. Как известно, «изнутри» мы воспринимаем себя иначе, чем со стороны. Анализ ролевой игры дает возможность всколыхнуть обычные

стереотипы собственных действий, задуматься над тем, насколько они оправданы. Такое воздействие называют *проблематизацией*, оно повышает готовность к пересмотру и перестройке взглядов и отношений. Ролевая игра с отработыванием действий обеспечивает закрепление желаемых навыков. Иногда проблематизация и отработывание действий составляют содержание двух последовательных этапов ролевой игры.

Рекомендации к выбору ситуации ролевой игры:

-  Реалистичность
-  Безопасность для участников
-  Знакома и доступна для участников
-  Реальность характеров ролей
-  Вхождение участвующих в роль и «проживание» ситуации

Этапы проведения ролевой игры:

Этот план носит условно-рекомендательный характер, поскольку весь процесс проведения ролевой игры можно детализировать в большей или меньшей мере.

Фокусирование Концентрация внимания, мотивирование активного участия, объяснение целей игры.

План и правила игры Объяснение, каким образом будет проходить игра; основные задачи и функции; время, отведенное на этапы игры. Разъяснение, почему не следует употреблять собственные имена в ходе игры. Если запланировано, что не все принимают участие в ролевой игре, нужно объяснить задание наблюдателям. Наблюдатели не вмешиваются в действия, их задача — записывать ход игры с последующими комментариями.

Распределение на группы Распределение и определение заданий каждой группе.

Распределение ролей

Распределение ролей группа проводит самостоятельно либо это делают тренеры. Роли могут быть подготовлены, каждая роль может иметь описание, которое дается участвующим. Возможен вариант, когда группа, исходя из определенной ситуации, сама распределяет роли и задачи каждой роли.

Подготовка к игре

Группам предоставляется время для обдумывания полученного задания, включения в проблему, подготовки стратегии проведения игры.

Ролевая игра

Ролевую игру можно проводить одновременно во всех группах, при условии, что часть группы выполняет роль наблюдателей. Ролевую игру можно проводить малыми группами поочередно, если наблюдателями выступают остальные участники тренинга.

Обратная связь







Обсуждение игры можно провести в два этапа: сначала ролевая обратная связь, а потом деловая обратная связь. Во время ролевой обратной связи участники комментируют происходившее, не выходя из своих ролей. После этого этапа они выходят из ролей и делятся своими чувствами и мыслями. Проводится обсуждение в общем круге — анализ игры. При обращении к участникам ролевой игры используется обращение «вы», а не «он/она». Для обратной связи используют условные наклонения, предлагается альтернатива. Например: «Я думаю, было бы эффективнее, если бы вы ...».

Наиболее ценным этапом в плане учебного эффекта и самым длительным по времени является «обратная связь». Чтобы плодотворно обсудить действия участников ролевой игры, необходимо тщательно планировать время для каждого этапа. Обсуждение должно занимать не менее трети времени, отведенного на упражнение.

Обучение на примере

Кейс — это обучение на примере (случае, ситуации). Кратко написанные, практические и реалистичные, кейсы побуждают к обдумыванию, анализу, обсуждению и попыткам найти решение проблемы. Кейсы помогают участникам применить теоретические знания в ситуациях реальной жизни, а также стимулируют интерес и внимание.

Рекомендации:

-  Подготовьте пример (случай), соответствующий потребностям тренинга
-  Хорошо владейте информацией и фактами из кейса
-  Заранее подготовьте вопросы, чтобы руководить обсуждением во время анализа
-  Сведите в таблицу выясненные в ходе обсуждения данные
-  Поощряйте разнообразные мнения для рассмотрения альтернативных решений
-  Подводите итоги кейса, связанные с предметом изучения

Процесс фасилитации

Слово «фасилитация» происходит от англ. *facilitate* — помогать. Так определяют особую позицию, которую занимает ведущий, отказывающийся от роли эксперта в пользу роли помощника. Задание тренеров заключается в том, чтобы поддержать («фасилитировать») процесс формирования нового опыта.

Опыт группы — это всегда инструмент для успешной профессиональной работы. Тренер-фасилитатор может определить направление и способ действий. *Невозможно знать все конкретные рецепты* — правильные ответы, однако необходимо знать, *как их искать*. Задача тренинга — научить людей, как в дальнейшем использовать приобретенный опыт для решения собственных проблем и достижения успеха.

Создание комфортной атмосферы на тренинге

Интерактивный подход предполагает, что участники и участницы будут

выполнять определенные действия без боязни экспериментировать. Для этого нужно создать атмосферу взаимного доверия и понимания. Лучше всего, когда все члены группы и тренеры сидят в тесном кругу, что обуславливает равноправие. Использование флип-чарта или доски не позволяет образовать замкнутый круг, поэтому стулья расставляют в форме подковы. На интерактивных тренингах не предусмотрено, что участвующие будут много записывать, поэтому столы не используют, чтобы не создавать преград между тренерами и членами группы.

Тренинг начинается со вступительных и разогревающих упражнений. Сначала идет вступление, содержащее краткую информацию о тренинге и его основных задачах; во вступлении перечисляются организации, которые способствовали проведению тренинга. Чтобы подготовить группу, важно подчеркнуть, что обучение будет проводиться нетрадиционно (не будет лекций). Вступление должно быть очень кратким.

Следующий шаг в тренинге — принятие правил. Правила предлагаются тренерами одно за другим и обговариваются со всеми участвующими в тренинге. Обсуждение правил является частью создания благоприятной атмосферы для обучения. Важно, чтобы все участвующие поняли и согласились с каждым правилом.

Кроме того, в начале тренинга используют разогревающие упражнения («ледоколы»). Такие упражнения разработаны специально для того, чтобы снять напряжение и «открыться». Они помогают расслабиться, способствуя более эффективному обучению; повышают активность участвующих и дают возможность познакомиться.

Участников групп, ранее не имевших опыта интерактивного обучения, такие упражнения могут удивить и даже вывести из равновесия. Поэтому интерактивные упражнения лучше вводить постепенно. Для знакомства желательно использовать простую форму: попросить членов группы называть (по кругу) свое имя, хобби, профессию и т. п. Желательно, чтобы тренеры первыми рассказали о себе. Таким образом группе дается пример и участники понимают, что нужно говорить и сколько времени.

Создав благоприятную атмосферу для обучения, тренеры постепенно ведут группу от упражнения к упражнению. Теоретическую информацию излагают в ходе открытого неформального обсуждения. Она должна быть небольшой по объему. После теоретического вступления проводят упражнение. Как часть упражнения можно считать

необходимые инструкции, определение времени и др. После завершения упражнения проводят обсуждение. Важно дать возможность всем участвующим обдумать свои действия.

Дебрифинг

Когда человек открывает в себе что-то новое или ранее неосознаваемое, его могут переполнить определенные чувства. Упражнения, направленные на внутреннюю работу человека, обязательно должны заканчиваться обсуждением с участвующими тех чувств, которые они пережили в процессе выполнения этого упражнения. Такая стадия имеет название «время дебрифинга», ее цель — снять внутреннее эмоциональное напряжение.

Термин «дебрифинг» в ролевой игре имеет несколько иное значение — это процесс выхода участников из роли, которую они выполняли. После перерыва проводятся подвижные упражнения — разминки, специально предназначенные для подъема энергетики. Завершение занятий предполагает получение обратной связи о том, что получили участвующие во время тренинга.

Предоставление и получение обратной связи

Важно создать благоприятную атмосферу и дать возможность развиваться таким отношениям, которые бы поддерживали предоставление и получение обратной связи. Обратная связь имеет решающее значение для фасилитации обучения, особенно тогда, когда в фокусе оказываются личные взгляды, ценности и убеждения.

Трудности предоставления и получения обратной связи можно преодолеть, воспользовавшись следующими рекомендациями:

Обратная связь должна рассматриваться как дар одного человека другому.

Обратная связь гораздо полезнее для того, кто получает, нежели для того, кто отдает.

Процесс должен восприниматься как положительный опыт для всех участвующих.

Трудности возникают в случае отрицательной обратной связи.

Обратная связь осуществляется в следующем контексте:

Сообщаю Вам, каким образом Ваше поведение влияет на меня.

Узнаю, как мое поведение влияет на вас.

Тот, кто предоставляет обратную связь, должен быть честным, говорить от своего имени, быть откровенным в чувствах и восприятии того человека, который получает эту связь.

Получающий обратную связь должен быть открыт для обратной связи, избегать фильтрации и интерпретации полученной информации. Обратная связь часто помогает увидеть собственные ошибки. Мы учимся на ошибках, поэтому для обучения крайне важно получить обратную связь в отношении собственных ошибок.

Участие в обучении других — положительный процесс, он должен проходить без обид и обвинений. Поведение тренера имеет решающее значение для использования группой обратной связи. Тренеры моделируют соответствующее поведение, что позволяет группе пользоваться обратной связью.

Рекомендации для предоставления и получения обратной связи

Предоставляющий:

Фокусируется на поведении, а не на человеке

Базируется на наблюдении, а не на выводах

Дает описание, а не оценку

Делится информацией/идеей, а не советами или указаниями

Говорит конкретно, а не обобщает

Реагирует немедленно, а не с опозданием

Фокусируется на изменяющихся аспектах, а не на факторах, неподконтрольных тому, кто получает

Сочетает положительное и отрицательное, а не оценивает только положительно или только отрицательно.

Получающий:

Воспринимает, а не защищается

Внимательно слушает, а не прерывает и не возражает

Признает, а не игнорирует

Уточняет, а не ищет скрытый подтекст

Обговаривает, если нужно, а не отказывается отвечать.

Когда мы обращаемся к группе за обратной связью, мы просим сказать: *Что, по мнению участников, было хорошо (понравилось) и что, на их взгляд, можно было бы улучшить.*

Поведение фасилитатора

Фасилитация, в отличие от преподавания и инструктажа, использует такие методы, благодаря которым в группе разворачиваются эффективные процессы, превращающие группу в средство обучения и перемен. Тренеры моделируют благоприятное и желаемое поведение. Форма поведения зависит от соответствующих ситуаций, и должна быть нацелена на установление и сохранение благоприятной атмосферы.

Приводим некоторые примеры поведения тренеров:

Эффективная коммуникация	Адресация собственных усилий ко всей группе — демонстрация путем зрительного контакта со всеми членами
Способность слушать	Внимание к каждому выступающему — демонстрация через активное слушание: взгляд, направленный на собеседника, контакт глазами, отражение
Поощрение всех членов группы	Оценка в равной мере вклада всех членов группы — демонстрация через признание и благодарность
Готовность разделить лидерство	Готовность поделиться влиянием и руководящей позицией — демонстрируя это, например, тем, чтобы обращаться к тем членам группы, у которых имеются особые знания или опыт, поделиться своей информацией
Демократичность	Принятие решения на основе консенсуса — например, поручить группе определить критерии формирования подгрупп
Гибкость	Открытость для альтернативных идей и взглядов — демонстрация этого, например: согласование содержания и методов без жесткого соблюдения запланированной

Открытость

программы
Откровенность и честность с группой — демонстрация этого путем раскрытия собственных чувств и сомнений

Перенесение внимания с себя на группу

Вопросы, непродолжительный «ледокол» или просто обращение к участникам — все это способы перенесения внимания с себя на группу. Это снимает с тренера давление и дает время расслабиться, улыбнуться и быть готовым излагать свои сообщения громко и четко.

Этот список далеко не исчерпывающий. Важно, чтобы тренеры естественно занимали руководящую позицию в группе и моделировали такое поведение, которое наверняка будет подхвачено всеми.

Язык

Тренерам важно овладеть набором техник, которые можно применять в языковом общении.

Языку принадлежит потенциально глубокая и специфическая роль в процессах изменения. «Разговор» не просто отражает наши представления о чем-либо, он действительно может формировать новые убеждения или изменять прежние.

В этом разделе приведены возможности языковых способов, которые предложены Робертом Дилтсом в книге «Фокусы языка».

Позитивность и ее вербальное проявление

Позитивность (так же, как и негативность) проявляется в виде контекста (восприятия) того или иного события или переживания. Это общая направленность, определяющая наши мысли и действия. Она оказывает огромное влияние на то, как мы интерпретируем отдельные переживания и события, как реагируем на них, поскольку концентрирует наше внимание на расстановку акцентов в этих переживаниях.

Сравните наши мысли и действия, направленные на достижение *результата* в конкретной ситуации с нашими мыслями и действиями, направленными на саму *проблему*.

При рассмотрении ситуации в контексте *проблемы* основное значение

уделяется тому, что «неправильно» или «нежелательно», а не тому, что «желательно» и «необходимо». В этом случае внимание человека фокусируется на нежелательных симптомах и поиске их причин.

Когда мы рассматриваем ситуацию в контексте *результата*, наоборот, концентрируемся на желаемых результатах и последствиях, а также на ресурсах, необходимых для их достижения. Таким образом, контекст *результата* предполагает ориентацию человека на решение проблемы и положительное будущее.

Направленность на результат Направленность на проблему

Чего ты хочешь?

Как этого достичь?

Что для этого необходимо?

В чем заключается проблема?

Почему это является проблемой?

Что ее обусловило?

Кто в этом виноват?

Разумеется, в процессе поиска решения проблемы важно исследовать ее симптомы и причины возникновения. Однако не менее важно делать это в контексте *достижения желаемого состояния*. В противном случае изучение симптомов не даст никакого решения. Если же информацию собирают, учитывая результат или желаемое состояние, решение можно найти, даже если сама проблема останется не до конца изученной.

Часто люди неосознанно формулируют результат в отрицательной форме: «Я хочу перестать стесняться» и т. п. Такое заявление концентрирует внимание на проблеме и, как это ни парадоксально, мы в скрытой форме высказываемся «в ее пользу». Неотъемлемой составляющей мысли «Хочу перестать быть трусом» является утверждение «быть трусом». Имея установку на результат, мы спрашиваем себя: «Что бы ты чувствовал, если бы не был таким трусом?». Перефразирование с «*быть*» на «*если бы*» заставляет нас действовать так, как будто желаемое состояние или результат уже достигнуты.

Любую проблему можно воспринять как вызов или возможность измениться, «вырасти» или научиться чему-нибудь. При таком подходе проблема предполагает успешный результат.

Переформулирование «*обратная связь в противовес ошибке*» позволяет интерпретировать видимые проблемы, симптомы или ошибки как обратную связь, что делает возможным корректировку, способствующую желаемому результату, а не поражению.

Для тренера важно научиться изменять формулировку:

- 📖 проблемы на формулировку цели;
- 📖 невозможности — на «если бы»;
- 📖 ошибки — на обратную связь;
- 📖 описания с использованием «отрицательных» слов — на «положительное» описание.

Критика и критики

Основной проблемой критиков является их характерная манера высказываться в форме обобщенных утверждений, например: «Из этой идеи ничего не выйдет», «Это нереально» и т. п. Критические замечания носят характер констатации факта, того, что что-то «существует» или «не существует». Исходя из такой формулировки, собеседник может либо согласиться, либо не согласиться с ним. Таким образом, критические замечания приводят к поляризации мнений, разногласиям и даже конфликтам.

Самые сложные проблемы возникают тогда, когда критики не просто высказываются против мечты или плана, а начинают критиковать на личностном уровне. Между фразами «Это бессмысленная идея» и «Ты дурак, если так думаешь» существует большая разница. Нападая на партнера на уровне идентификации, критик из «вредителя» превращается в «киллера».

Позитивная формулировка положительных намерений

Важно помнить, что *критика*, подобно любому поведению, вызвана благими *намерениями*. Успешный критик анализирует предложенный план, чтобы определить возможные сбои и предотвратить их.

Одной из проблем, связанных с критическими замечаниями, является то, что они не только отрицательны по сути, но и состоят из отрицательных слов, то есть сформулированы как отрицание.

Например, положительное намерение, скрывающееся за критическим замечанием «это пустая трата времени», вероятнее всего, является желанием «разумно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы». Однако разглядеть это намерение за высказыванием не так-то просто,

ведь речь идет о том, чего следует избегать.

Таким образом, ключевым навыком в работе с критическими высказываниями и в превращении формулировки проблемы в формулировку *результата* выступает способность *распознавать положительные утверждения и формулировать их исходя из положительных намерений*.

Чтобы положительно сформулировать намерения и критерии, целесообразно задавать следующие вопросы: «Если вы не хотите стресса (затрат, ошибок и т. п.), то *чего же вы хотите?*» или «Что бы вы получили в результате (в чем бы вы выиграли), если бы вам удалось избежать нежелательного для вас?».

Отрицательное утверждение	Положительное утверждение
----------------------------------	----------------------------------

Слишком дорого	По возможности
Пустая трата времени	Разумное использование имеющихся

Слишком дорого	По возможности
Пустая трата времени	Разумное использование имеющихся
	ресурсов

Страх поражения	Желание достичь успеха
Нереальность	Конкретность и достижимость
Слишком много усилий	Легкость и быстрота
Неразумность	Мудрость и знание дела

Страх поражения	Желание достичь успеха
Нереальность	Конкретность и достижимость
Слишком много усилий	Легкость и быстрота
Неразумность	Мудрость и знание дела

Превращение критических замечаний в вопрос

Если нам удалось выявить и позитивно сформулировать положительное намерение, само критическое замечание легко превратить в вопрос. В таком виде он предполагает совершенно иные варианты ответа, нежели обобщение или суждение. Предположим, вместо того, чтобы сказать: «Это слишком дорого», критик спросил: «Как мы сможем это себе позволить?». В данном случае собеседник может обобщить свой план, не прибегая к возражению или спору с критиком.




Это справедливо практически для любого критического замечания. Высказывание «Из этой идеи ничего не выйдет» можно превратить в вопрос «Как вы планируете воплотить эту идею в жизнь?». Утверждение «Это нереально» превращается в вопрос «Как можно конкретизировать твой план?». Претензия «Это требует чрезмерных усилий» может звучать иначе: «Как реализовать эту же идею, но более легким и простым путем?». Такие вопросы преследуют ту же цель, что и критика, тем не менее, оказываются гораздо эффективнее. Отметим, что все перечисленные вопросы начинаются со слова «как».

Вопросы, начинающиеся со слова «почему», нередко предполагают в ответе новые утверждения, которые могут привести к конфликту или разногласиям. Спрашивая «Почему это кажется тебе слишком дорогим?» или «Почему ты не хочешь посмотреть в глаза реальности?», мы все равно рассматриваем ситуацию на уровне проблемы. То же касается вопросов типа: «Почему твое предложение обойдется нам так дорого?» или «Кто за это заплатит?».

Вопросы, начинающиеся со слова «как», переключают внимание на *результат* или *обратную связь*. Этот тип вопросов считается наиболее продуктивным.

Превращение критиков в советчиков

Чтобы помочь кому-либо стать «конструктивным» критиком, или советчиком, нужно:

-  найти положительную цель критического замечания;
-  сформулировать позитивное намерение в положительных понятиях;
-  превратить замечание в вопрос, в частности в такой, который начинается со слова «как».

В этом вам помогут следующие вопросы:

1. В чем заключается суть твоего замечания или возражения?
2. Какое положительное намерение скрывается за этим замечанием? Чего ты хочешь достичь с помощью критики?
3. Какой вопрос следует задать со словом «как», учитывая такое намерение?

Когда критик задает вопрос со словом «как», из «вредителя» или «киллера» он превращается в советчика.

Намерения

Поведенческие проявления на каком-то уровне обусловлены позитивными *намерениями*. Поведение воспринимается самим человеком как уместное в определенном контексте. Легче и продуктивнее реагировать на эти *намерения*, а не на проявления





проблемного поведения.

Для тренера важно уметь реагировать на позитивное намерение, скрывающееся за тем или другим обобщением или суждением, а не непосредственно на высказывание.

Изменение определения

Перефразированием (новой формулировкой) называют замену одного из элементов обобщения или утверждения новым словом или словосочетанием, обозначающим примерно то же самое, но обуславливающее другие последствия. Примером перефразирования служит замена отрицательного утверждения на положительное формулирование аналогичного содержания.

Для демонстрации перефразирования мы возьмем слово, выражающее определенную идею или понятие, и подберем к нему синоним, придающий положительный или отрицательный оттенок исходному термину. Например:

-  ощущать праведный гнев, быть раздраженным, поднимать шум из ничего;
-  взвесить свое решение, передумать, не сдержать слово;
-  случайно ошибиться, исказить факты, отчаянно лгать;
-  способность войти в положение другого человека, быть мягким, быть «тряпкой».

Каждое из этих утверждений переносит одно и то же понятие или переживание в новый ракурс благодаря «обрамлению» его другими словами.

Анализируемый тип превращения является основным механизмом, положенным в основу понятия *корректность формулировок*. Его задача — *уменьшение негативизма оценок и ярлыков*, с помощью которых люди нередко описывают тех, кто отличается от них самих.

Человека, который плохо слышит, называют не «глухим», а «человеком с ухудшением слуха»; инвалида — не «калекой», а «физически ограниченным». «Уборщиц» можно назвать «техническим персоналом».

Вы можете применять перефразирование ко всем ограничительным

утверждениям, исходящим от вас или от окружающих. Пример:

- 📖 Настойчивый, уверенный, назойливый;
- 📖 Игривый, гибкий, неискренний;
- 📖 Экономный, мудрый, скупой;
- 📖 Радушный, приятный, наивный.

Время от времени люди ругают себя за «глупость» или «безответственность». Попробуйте поискать другие определения, которые придадут более позитивный оттенок этим обвинениям. Старайтесь использовать такое перефразирование для изменения формы замечаний, которые вы делаете другим людям.

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ТРЕНЕРСКИЙ ОПЫТ

Интерактивные методики — не новое слово в обучении. Интерактивные методы, техники, приемы используют различные тренерские группы, преподаватели учебных заведений и учреждений, работники фирм и др.





Тренинги имеют различную направленность и применение: социальные, бизнес-тренинги, профессиональные, корпоративные и т. д.

Мы хотели обратить внимание на развитие коллективного опыта тренерских групп, который можно назвать тренерской школой.

Наша тренерская школа — это опыт социально ориентированных тренингов.

Можно сравнить развитие тренерской школы с тем, как происходит обучение отдельного человека. Сначала мы приобретаем собственный опыт. Оценивая собственные действия, осмысливая свой опыт, мы можем пересмотреть и изменить наши представления о себе, о людях и мире в целом. Мы продолжаем учиться и меняться в течение всей своей жизни.

Основные шаги-ступени обучения распространяются на овладение и разработку нового опыта работы всей тренерской группы:

-  наблюдение конкретного опыта
-  анализ и оценка опыта
-  гипотезы, замыслы, видение
-  экспериментирование, воплощение

Тренеры, имеющие собственный опыт, выступают носителями идей тренерской школы. Для развития тренерской школы важным является накопление опыта в системном виде. Осмысление и обогащение коллективного опыта, его продуманное применение — это стратегия тренерской школы.

Основой наших тренингов являются ценностные установки, связанные с «человеческим фактором». Чтобы тренировать навыки, необходимо

постоянно помнить о личности, принимать во внимание человеческое разнообразие.

Наша тренерская школа строится на принципах уважения прав человека, этики ненасилия, толерантности, гендерного равенства.

Мы хотим особо подчеркнуть роль тренеров в успешности тренингового процесса. В наших тренингах личные качества и жизненная философия важнее, чем совершенное владение тренинговыми техниками. Как ведущие мы представляем собой нечто большее, нежели сумму собственных навыков.

Важно, чтобы тренеры в такой мере приняли принципы тренерской школы, чтобы они стали их собственными, а также освоили навыки работы с группой, — именно это позволит тренерам оставаться самими собой в любой ситуации, возникающей в ходе тренинга. Одновременно с развитием собственной уникальной личности вырабатывается и личный стиль работы. Доверять себе — важная составляющая формирования собственного стиля.

Основные подходы к групповому взаимодействию

Тренеры личным поведением демонстрируют демократичный *стиль общения* и демократичный способ решения проблем, которые могут возникать в группе: работа в группе, обсуждение и оценка высказанных идей, организационные вопросы и т. п.




Толерантность — важный принцип демократичного взаимодействия. *Каждая точка зрения имеет право на существование*. Любое мнение заслуживает внимания и уважения. Важно и необходимо проговаривать этот принцип в группе и следить за его соблюдением.

Безусловное положительное отношение — данный подход определяет восприятие другого человека, признание его ценностей без дополнительной мотивации. Иногда не осуждать других нам помогает умение принимать себя такими, какие мы есть. Безусловное положительное отношение — это качество, благодаря которому ярче вырисовываются система ценностей и личные качества человека. В сочетании с открытостью, искренностью, эмпатией оно составляет необходимое условие эффективной работы в группе.

Важно создать в группе *доброжелательную, неформальную*

атмосферу, которая будет способствовать взаимодействию и свободному общению участвующих. Тренеры принимают участие в разминке и знакомстве, демонстрируя при этом открытость и заинтересованность.

Накапливая тренерский опыт, тренеры приобретают умения:

-  развивать мысли группы, сообщая информацию «кстати» и «по поводу»;
-  использовать все происходящее в группе для иллюстрации, разъяснения и подтверждения понятий или идей;
-  делать логические переходы и устанавливать связи между упражнениями.

Для этого следует быть наблюдательными и запоминать то, к чему можно будет возвратиться при рассмотрении дальнейших тем. Возможно также повторение пройденного применительно к тому, что происходит в группе в данный момент. Если это уместно, можно возвратиться к тому, что было высказано в виде ожиданий в начале тренинга.

Предметом постоянного внимания тренеров должна быть *динамика эмоционального состояния* группы. В идеальном случае эмоциональное «подключение» участвующих в течение двух-трех дней должно нарастать. Следует тщательно продумывать и организовывать начало нового дня после удачного завершения предыдущего, прошедшего на эмоциональном подъеме. Ожидания участников при этом весьма высоки и есть риск не оправдать их на следующий день, даже если он окажется таким же насыщенным. Каждый последующий день должен нести что-то новое: наполнение, формы работы, аспекты, новые грани пройденного материала.

Тренерам важно обладать *чувством движения*, это значит — избегать монотонности в работе, разнообразить процесс обучения различными техниками, вводить новые приемы, модифицировать уже знакомые формы работы, обязательно связывать в единое целое весь материал, излагавшийся в течение этих двух-трех дней.

Активность тренеров должна уступить место активности группы. Нужно создавать условия для инициативы участников тренинга.

Активность участников можно разделить на физическую, социальную

и познавательную.

Физическая активность Перемещаться в аудитории, пересаживаться, говорить, выполнять письменные задания, слушать, рисовать, участвовать в разминке и т.п.

Социальная активность Задавать вопросы, отвечать на вопросы, обмениваться мнениями и др.

Познавательная активность Выступать источником профессионального опыта, вносить дополнения, находить варианты решения проблемы и т. п.

Для интерактивного обучения важны все три вида активности группы.

Личные качества тренеров

Интерактивное обучение основано на активном, эмоционально окрашенном общении участвующих друг с другом и с тренерами.

Тренерам важно иметь следующие качества:

Гибкость Уметь реагировать на потребности группы, выполняя при этом основные задания тренинга

Интерес к человеку Настоящий интерес к каждому участвующему, открытость в отношениях с людьми

Внимательность Принятие личности всех участвующих, умение понимать чувства других людей и сообщать им о понимании этих чувств

Толерантность Восприятие разнообразия. Понимание того, что человек имеет право думать иначе. Исключать конфронтацию

Коммуникабельность Склонность и умение свободно высказывать свое мнение при обсуждении, не давить при этом на окружающих, аргументировать свою мысль, не настаивая на собственной точке зрения

Доброжелательность Спокойное восприятие возможных ошибок

в отношении фактов, в логике рассуждений. Желание и умение побуждать участвующих пояснять и уточнять мысли, не пытаясь прерывать их

Конструктивность	Умение разглядеть живую мысль, поддержать ее, деликатно направить на поиск результатов, эффективно перефразировать изложенное
Позитивность	Положительное отношение, безоценочное восприятие мнений, взглядов, предпочтений, вкусов, предложений
Энтузиазм	Неравнодушие к групповому процессу, к теме тренинга, умение получать удовлетворение от этой работы. Умение заряжать группу собственным энтузиазмом, общаться с «искоркой» в голосе, избегать однообразия и монотонности.

Интерактивное обучение несовместимо с диктатом, авторитарным навязыванием собственного мнения, навешиванием ярлыков, однозначной оценкой. К сожалению, часть этих требований может противоречить навыкам и установкам тех, кто хочет быть тренером.

Функции тренеров




При проведении тренинга приходится решать множество проблем, выполнять широкий диапазон обязанностей. Рассмотрим основные функции тренеров:

Специалист	Владение предметными знаниями в определенных областях. Давать и разъяснять информацию
Фасилитатор	Управление тренинговым процессом, содействие активности группы
Специалист по развитию	Содействие участникам в оценке собственных профессиональных или личных качеств, умений, в осознании своих целей и ценностей, в планировании профессионального и личного

Проводник изменений	развития Демонстрация связи результатов тренинга с реалиями жизни, практическое применение приобретенного опыта
Координатор	Подготовка и организационное обеспечение учебного процесса, в том числе помещения для тренинга, оборудования, вспомогательных материалов и т. п.
Аналитик	Изучение потребностей в обучении, определение целей тренинга Оценка результатов отдельного тренинга и тренинговой программы в целом
Методист	Практическое применение и дальнейшее развитие концепций и подходов, предлагаемых в теории обучения. Подготовка раздаточных материалов и учебных пособий
Организатор	Формулировка учебных целей, составление планов тренинга, подбор материалов, определение видов и методов учебной работы.

Тренерское мастерство

Существует несколько условий эффективной работы тренеров в режиме интерактивного обучения:

-  соответствие профессиональных возможностей тренеров целям и задачам конкретного тренинга
-  наличие у тренеров навыков группового взаимодействия
-  соответствующая личная направленность самого тренера на интерактивную методику.

Овладение методикой интерактивного обучения, усвоение всех ролей тренера носит *профессионально-личностный характер*.

Приняв участие в интерактивном обучении, некоторым начинает

казаться, что быть тренером совсем не сложно. Но когда люди пробуют себя в роли тренера, они очень быстро могут отойти от тренинговых методик по внутренним, не всегда осознаваемым причинам.

Характерным проявлением отклонения от наших методик является возврат к авторитарным шаблонам, к лекционному стилю и т. п. Могут возникать осложнения, касающиеся взаимодействия с группой, — неспособность руководить групповым процессом, сосредоточенность на сугубо информационном или узко учебном подходе.

Подобные трудности преодолеваются путем повышения профессионализма, включая тренинги для тренеров и тренинги повышения профессионального мастерства, а также благодаря постоянной работе над собой.

Основные пути повышения тренерского мастерства:

- 📖 *В процессе работы.* Это — процесс проб и ошибок, которые будут возникать независимо от запланированного процесса.
- 📖 *В моделируемой обстановке.* Такое усвоение основано на профессиональном тренинге, в ходе которого происходит осмысление (рефлексия) усваиваемой деятельности. При этом моделируется не только предметно-содержательная, но и наименее предсказуемая социально-психологическая сторона обучения.
- 📖 *В паре с тренером.* Такое усвоение достигается совместной работой опытного тренера с начинающим. Чтобы работа была эффективной, тренеры-новички начинают работать в паре с опытным тренером, выбирая такие блоки упражнений, в которых они чувствуют себя наиболее уверенно. Накануне тренинга проводятся «тренировки», «проговаривание» упражнений в паре, а после тренинга обсуждаются различные аспекты тренерских навыков и проведенной работы в целом.












Развитие тренерских навыков — процесс, который никогда не заканчивается. Чтобы совершенствовать тренерское мастерство, важно фиксировать собственный опыт, наблюдать за своим поведением и влиянием на группу. Этот процесс охватывает и обмен информацией о «+» и «-» проведенного тренинга с коллегой по тренингу. Не будет особой пользы от длительных переживаний по поводу собственных ошибок.

Работая в паре, тренеры постоянно общаются друг с другом, способствуют личному и профессиональному росту каждого, помогают, делятся собственным опытом.

Непрерывно работая над собой, тренируясь и приобретая новый опыт, тренеры достигают профессионализма в тренерской деятельности.

СОВЕТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМИ ТРЕНЕРАМ

Эффективная презентация

-  Избегайте лишних звуков: например, не звенеть ключами в кармане или щелкать авторучкой и др.
-  Не увлекайтесь ручными «поддержками» — ручками, указками, очками
-  Избегайте случайных движений: например, когда вы дотрагиваетесь до себя (касаетесь волос, лица, частей тела)
-  Поддерживайте зрительный контакт с аудиторией: не смотрите в стену или в окно; не «бегайте» глазами от одного слушателя к другому каждую секунду, обводите аудиторию глазами, задерживаясь на каждом из участвующих на 2–3 секунд; не забывайте смотреть на всех присутствующих
-  Избегайте визуальных отвлечений: например, очень интенсивного жестикулирования, неудачной позы, выражения лица
-  Следите за употреблением слов-паразитов, старайтесь не произносить таких слов, как «ОК!», «Вы знаете...», «И так далее», «Итак...»
-  Не употребляйте неприличных выражений, избегайте «трудных» терминов
-  Избегайте «закрытых» или напряженных поз
-  Используйте голос: регулируйте громкость, темп, четкость произношения
-  Ведите себя уверенно
-  Будьте дружелюбны, покажите искреннюю заинтересованность в том, что вы делаете: не прибегайте к снисходительному тону, даже если вы уверены, что являетесь экспертом по данному вопросу

- 📖 Спрашивайте аудиторию, слышно ли вас, поняли ли вас
- 📖 Следите за вопросами аудитории
- 📖 Следите за сигналами, которые невербально посылает ваша аудитория — положение тела, рук, ног и т. п.
- 📖 Не заглядывайте постоянно в свои записи. Никогда ничего не зачитывайте, кроме цитат
- 📖 Делайте частые паузы — тишина гораздо длиннее для *вас*, чем для аудитории
- 📖 Используйте юмор с чувством меры

Активное слушание

Слушание требует усилий. Сосредоточьте свое внимание на говорящем.

Будьте терпеливыми: в среднем человек произносит 125 слов в минуту, а услышать за это время он может значительно больше.

На какое-то время откажитесь от собственных взглядов и мнений.

Используйте язык тела Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте контакт глазами, кивайте. Время от времени произносите «да», «понимаю», «так-так»

Задавайте вопросы Спрашивайте, только в том случае, если нужно уточнить сказанное, выяснить детали

Перепhrазирование Повторите своими словами то, что вам сказали. Повторяйте ключевые фразы, предложения именно так, как они были произнесены. Используйте обращение «Вы...». Подключайте и факты, и эмоции

Подытожьте основное Подводя итоги, проявляйте симпатию, не выносите суждений, не давайте оценок и не предлагайте решений. Убедитесь в том, что ваш обзор был точным и полным

Поощрения при активном слушании










Вербальные

«Понимаю»
«Угу, угу»
«Это интересно!»
«В самом деле?»
«Продолжайте!»
«Можете рассказать мне
подробнее об этом»

Невербальные

Кивки
Постоянный контакт глазами
Наклон вперед
Отклониться в сторону
Поднять брови
Нахмуриться
(способствуя уточнению)

Как развить в себе навыки слушания

-  Когда говорите, старайтесь поставить себя на место слушателя
-  Когда слушаете, не прерывайте говорящего, дайте ему время высказаться
-  Концентрируйтесь на том, что говорят, старайтесь не упустить важные слова, идеи, чувства. Доберитесь до сути, поймите основную идею
-  Контролируйте свои чувства, даже если абсолютно не согласны с тем, что говорят. Не спорьте мысленно с тем, кто говорит
-  Услышьте то, что не сказано, иногда это важнее слов
-  Выработайте следующее отношение к слушанию: с нетерпением ожидайте, что будет сказано
-  Помогайте слушанию: повернитесь к собеседнику, установите зрительный контакт, выражение лица должно быть заинтересованным
-  Устраните факторы, отвлекающие внимание (карандаш в руках, переключивание бумаг)
-  Помните, что невнимательное слушание свидетельствует о равнодушии к собеседнику.

Умение задавать вопросы

-  Задавайте вопросы всей группе

- 📖 Дайте группе время подумать
- 📖 Отдайте должное ответу и продолжайте дальше, пока не выясните истину
- 📖 Если никто не отвечает, обратитесь к невербальным сигналам со стороны аудитории: контакт глазами, поза — кто-нибудь, возможно, хотел бы ответить
- 📖 Если никто не может ответить на вопрос, перефразируйте его или спросите, был ли вопрос понятным
- 📖 Задавая вопрос, не закладываете в него очевидный ответ
- 📖 Будьте осторожны с оценкой ответа
- 📖 Отдавайте предпочтение открытым вопросам:
 - Как вы себя чувствовали?
 - Как это решение повлияет на вас?
 - Как бы вы оценили эту идею?
 - Что именно из ваших наблюдений повлияло на вывод?
 - Каким образом этого можно достичь?
 - Что можно сделать для уменьшения негативных моментов?

Закрытые вопросы «Кто может сказать мне, какого числа...?»
 «Вам это нравится...?»

Открытые вопросы

- 📖 «О» — «Что вы думаете о...?»
- 📖 Предположительные — «Вы некомфортно себя чувствуете с...?»
- 📖 Гипотетические — «Что, по-вашему, могло произойти, если бы...?»
- 📖 Формулирующие — «Помогите мне понять, как это соответствует...?»
- 📖 Молчаливые — ?
- 📖 Утвердительные — «Мария, кажется, вы хотите что-то сказать?»

Избегайте вопросов:

- 📖 Начинаящихся с «Почему» — такие вопросы заставляют защищаться
- 📖 Управляющих — «Не думаете ли вы, что было



Множественных

бы лучше ...?»
– ряд вопросов

Рекомендации Сократа

Воспользуйтесь подсказками древних греков. Если вы хотите способствовать участию группы в доказательстве чего-либо, обратитесь к рекомендациям Сократа:

Знайте ответ, который хотите получить

Задавайте **открытые** вопросы

Перефразируйте ответы участников

Резюмируйте сказанное группой

Дополняйте собственными аргументами

Ответы на вопросы

Большинство вопросов, задаваемых на тренингах, направлены на пояснение, разъяснение чего-либо.

Если это единичные закрытые конкретные вопросы, отвечайте на них кратко.

Если нет, то в зависимости от того, как был поставлен вопрос, «перефразируйте» его, ответьте сами или переадресуйте:

Группе

«Как думает группа?»

«Есть ли у кого-то еще аналогичная проблема...?»

Тому, кто задавал вопрос

«Вы, вероятно, думали о ...?»

«Какова ваша точка зрения на ...?»

«Если я правильно поняла, вы спросили о...?»

Некоторые стратегии работы с трудными группами (by Н.С.Димоск)

Координировать действия и высказывания:

Приложить максимум усилий, чтобы каждое ваше высказывание было четким, понятным, связанным с основной мыслью, чтобы вы не противоречили сами себе. Будьте

Быть посредником и гармонизировать:	<p>готовы к альтернативам, предложенным группой</p> <p>Способствовать примирению в дискуссиях или разногласиях и делать все возможное, чтобы разрешить споры. <i>Обращать внимание на подобные, а не отличные точки зрения</i></p>
Ориентировать и помогать:	<p>Обсудить и определить параметры и методы</p> <p>работы с группой в начале тренинга, всемерно способствовать тому, чтобы группа шла конструктивным путем в дискуссии. (Используйте принятые правила)</p>
Гасить чрезмерные эмоции:	<p>Если кто-то ведет себя очень эмоционально, прибегайте к активному слушанию. Не пытайтесь противоречить или спорить. Возвращайте эмоциональную вспышку участнику в форме вопроса, интересуясь, какие чувства, как вам показалось, были высказаны: «Вы огорчены тем, что...?», «Вы не очень комфортно себя чувствуете, потому что...?», «Вы понимаете, что вам следует быть ...?»</p>

Использование возможностей голоса

Артикуляция	Четко выговаривайте слова, не глотайте окончания
Модуляция	Разнообразьте тон и высоту голоса. Говорите громче, чем обычно, или наоборот
Произношение	Следите за акцентами, проверяйте сложные слова — избегайте неправильного употребления слов
Дикция	Выделяйте голосом. Четко ставьте ударения в словах
Повторение	Повторяйте ключевые фразы с различным голосовым выделением
Скорость	Используйте разную скорость речи, чтобы умело

управлять аудиторией: *быструю* речь, чтобы побуждать и стимулировать; *медленную* — чтобы успокоить, сдержать, сделать ударение, драматизировать, контролировать. В зависимости от общего интеллектуального уровня группы выбирайте: медленный темп, если уровень низкий, быстрый — для высокого уровня.






Разъяснение упражнений

Старайтесь избегать детального разъяснения того, что представляет собой упражнение, цель его выполнения и желаемый результат. Это может сделать упражнение бесполезным. Продолжительное объяснение может помешать восприятию материала.



В некоторых случаях необходимо разъяснять, в чем заключается техника проведения упражнения. К примеру, техника проведения ролевой игры требует предварительного обсуждения, являющегося этапом подготовки к упражнению.

Имена и лица

Чтобы обращаться к участвующим по имени:

-  Слушайте имена
-  Повторяйте их про себя
-  Называйте имена как можно чаще
-  Ищите черты лица, которые более всего запоминаются. Преувеличивайте эти черты
-  Создавайте ассоциации имен или внешности.

Контроль времени

-  Лучше всего за временам следить по часам, лежащим на столе (висящим на стене)
-  Можно использовать хронометр, песочные часы или таймер для соблюдения перерывов, контроля времени выполнения упражнения, работы в малых группах и т. п.

- 📖 Закладывайте в структуру плана резервное время, которое можно будет использовать по мере надобности в ходе группового взаимодействия. Если останется излишек времени, можно провести «зарезервированное» упражнение
- 📖 Контролируйте время, сообщайте участвующим о том, что отведенное им время заканчивается

Фиксация на флип-чарте

Записывая информацию, целесообразно пользоваться разноцветными маркерами, сочетая разные цвета. Красным маркером подчеркивайте наиболее важное. Старайтесь не использовать только черный цвет, лучше сочетать его с другими.

Запись надо делать разборчивым почерком или печатными буквами.

Постарайтесь записывать высказывание только ключевыми словами, при этом не потерять его смысла. Перед записью спрашивайте согласие с перефразированием у того/той, кто говорил.

Личные стандарты

- 📖 Осознанно управляйте уровнями своей энергии, избегая соблазна переест или недоспать накануне тренинга
- 📖 Держите себя в хорошей физической форме. Следите за состоянием своего здоровья.

Одежда

- 📖 Избегайте контрастных цветов, не одевайтесь во все черное или белое
- 📖 Носите удобную, свободно облегающую одежду
- 📖 Если вам трудно принять решение, наденьте что-нибудь «скучное» — по крайней мере ваша одежда не будет отвлекать от того, что вы говорите.

Организационные моменты

Не менее важными для успешного проведения тренинга являются организационные моменты:

- 📖 Самая подходящая комната для работы группы должна быть не меньше 25 кв.м и пригодной для работы взрослой аудитории
- 📖 Количество участников в группе 16-20 человек. При большем количестве участвующих больше времени уходит на выполнение упражнений, при меньшем не возникает необходимая атмосфера
- 📖 Команда тренеров состоит из двух человек. В зависимости от ситуации их может быть больше
- 📖 Расписание тренинга команда тренеров составляет и согласовывает заранее. Общий план тренинга (перечень тем) вывешивают на доске и/или раздают участвующим в тренинге
- 📖 Соблюдайте распорядок, обязательно делайте перерывы через 1,5–2 часа работы.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА

Критерии результативности тренинга

Модель Киркпатрика представляет четыре уровня оценки результатов тренинга:

Реакция	Насколько обучение понравилось участникам
Усвоение	Какая информация, приемы, техники работы были усвоены в ходе тренинга
Поведение	Как в результате обучения изменились поведение и действия участников
Результат	Каковы результаты обучения, измеряющиеся количественными показателями.

Чтобы получить информацию для оценки результатов тренинга, мы проводим ряд анкетирований:

Предварительный опрос	Анкета заполняется перед началом тренинга для получения общих сведений об участвующих, в том числе контактной информации
Оценочная анкета	Анонимная анкета заполняется после завершения работы. Содержит вопросы, касающиеся впечатлений от тренинга
Мониторинг	Анкеты рассылают через 3–5 месяцев после завершения тренинга. Она содержит вопросы об изменении поведения, дальнейших активных действиях и конкретных шагах.

Тренерский отчет

После завершения тренинга команда тренеров должна подготовить творческий отчет. Он содержит их мнение о работе группы по усвоению материала, трудности, возникавшие в процессе работы, интересные моменты в ходе тренинга, как достигались цели, что узнали, открыли для себя участники. Итоги творческого отчета используют для развития

программы в целом, корректировки структуры тренинга, для рекомендаций другим тренерам. На основании отчета можно представить атмосферу и процесс тренинга, увидеть особенности группы и тренерской работы.

РАЗРАБОТКА ТРЕНИНГА

- Цель** Спросите себя, с какой целью вы планируете провести этот тренинг. Каковы цели участвующих? Что участники должны думать или делать после завершения тренинга?
- Участники** Проанализируйте группу участников: Возраст? Национальность? Уровень знаний? Языковые возможности? Предшествующий опыт? Ожидания? Установки? Стереотипы?
- Результаты** Спросите себя, чего можно достичь во время тренинга? Какие навыки будут отрабатываться, какие знания надо усвоить?
- Структура** Какие блоки войдут в структуру тренинга? Материалы и информация, которые будут сообщаться. Цель каждого блока тренинга
- Упражнения** Подбор и разработка упражнений, отвечающих поставленным целям каждого блока, с учетом методики.

Продолжительность тренинга необходимо соотносить не столько с соблюдением намеченной программы, сколько с ожидаемыми результатами.

Целесообразно оценить, какие учебные задания должны преобладать — *передача знаний, развитие навыков или отношений* (ценностных ориентиров).

Знания легче поддаются «уплотнению», их можно сообщить обзорно, воспользовавшись дополнительным раздаточным материалом.

Навыки не усваиваются по тексту. Если их усвоение и проработку «сжимать», обязательно произойдет подмена *действительной* работы словесным описанием-пересказом навыков.




Ценностные ориентиры (отношения) складываются, обсуждаются и пересматриваются в живом процессе взаимодействия, с учетом реальной жизни. В условиях тренинга мы работаем с ценностными

ориентирами, применяя моделирование, ролевые игры, дискуссии, то есть методы, требующие длительного времени.

Этические вопросы

Мы хотим остановиться на обсуждении некоторых этических аспектов с акцентом на ответственности за внедрение техник и новых упражнений. Неправильное использование техник не всегда объясняется недостаточной заботой об участвующих. Это может случиться и вследствие непонимания возможных последствий таких упражнений.

Можно выделить специфические этические проблемы, которые могут возникнуть:

-  неоправданное давление на группу
-  ситуационные упражнения, которые могут вызывать негативные реакции участвующих
-  эксплуатация участниц тренинга для удовлетворения собственных потребностей (желание произвести должное впечатление, взять на себя роль эксперта).

Хотелось бы предостеречь о рисках при внедрении новых средств обучения: видео- и аудиозаписи.

К использованию видеосъемки следует тщательно подготовиться и помнить о влиянии этого процесса на группу и восприятии его участвующими. Люди становятся чрезвычайно чувствительными, наблюдая себя в видеозаписи. Первые реакции участников, не привыкших к видеосъемкам, касаются их прически, веса или акцента. Даже принимая то, как они выглядят и звучат, участвующие, тем не менее, могут реагировать крайне самокритично и даже впасть в депрессию или обратиться к защитным реакциям.

Всегда воспринимайте такие реакции с симпатией и сочувствием, подчеркиваете их конфиденциальность. Применяйте технику обратной связи.

Очень важно перед внедрением таких средств обратиться к опыту других тренеров, пройти специальную подготовку работы с группой при видеозаписи.

Мы надеемся, что вы достигнете уровня компетентности и сможете

доверять себе настолько, чтобы создавать новые упражнения и техники самостоятельно, соблюдая баланс между творчеством и осторожностью. Во избежание неправильного понимания влияния упражнения или нецелесообразного использования техник вы должны владеть навыками фасилитации, пониманием групповых процессов, чувством сенсиативности, то есть предчувствовать реакции участвующих, осознавать степень влияния происходящего на их чувства.

СТРУКТУРНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение: Вступление

Цель: Предоставить информацию о предстоящем тренинге

Время выполнения: 10 минут

Метод: Презентация

Рекомендации:

Поздоровайтесь, поблагодарите всех присутствующих за их желание принять участие в тренинге. Назовите программу, проект и доноров, благодаря которым стала возможной наша деятельность. Представьтесь. Назовите свое имя. Сообщите краткие сведения о себе. Расскажите о тренинге и нетрадиционной методике обучения. Кратко сообщите цель и план тренинга, а также отдельные детали — питание, перерывы и др.

Учитывайте социальный статус участвующих. Вступительное слово должно быть *приветливым и кратким*.

Упражнение: Правила

Цель: Создать конструктивную атмосферу для работы

Время выполнения: 10–15 минут

Метод: Обсуждение в группе

Описание проведения упражнения:

1. Обсудите с участвующими, что такое правила, для чего нужно их принимать.
2. Предложите группе правила работы в такой последовательности:



Приходить вовремя



Быть положительными



Не критиковать



Говорить кратко, поочередно, по одному, по теме



Персонификация



Добровольность



Конфиденциальность

3. Обсудите и согласуйте с группой каждое правило.
4. Предложите группе в случае нарушения правил воспользоваться жестом открытых ладоней.

Упражнение: Знакомство

Цель: Знакомство участвующих, создание комфортной атмосферы для дальнейшей работы

Время выполнения: 15–25 минут в зависимости от вида знакомства

Метод: Индивидуальная работа, работа в парах (в зависимости от выбранного варианта)

Варианты:

История имени

Все присутствующие по кругу называют свое имя и кратко рассказывают историю своего имени.

История из детства

Все присутствующие по кругу передают друг другу камушек. Тот, кто его получает, называет свое имя и рассказывает воспоминание из своего детства, связанное с природой.

Я хочу вам представить...

Группа объединяется в пары. В парах участвующие рассказывают о себе в течение 3–5 минут. После этого представляют своих соседей на общем круге.

Я — десять лет спустя

Все присутствующие по кругу называют свое имя и рассказывают о своей деятельности, организации, увлечении... через 10 лет.

Рекомендации:

Выполняя упражнение, следует помнить правила позитивности и добровольности.

В первый день знакомство должно быть кратким и личным. Для обеспечения равных возможностей важно не акцентировать внимание на профессиональном опыте участвующих при первом знакомстве. На второй день можно знакомиться в парах; представляя друг друга, поговорить о планах каждого на будущее.

Упражнение: Ожидания

Цель: Определить ожидания участвующих от тренинга

Время выполнения: 10 минут

Метод: Индивидуальная работа, обсуждение в круге

Описание проведения упражнения:

1. Предложите участвующим по принципу добровольности, структурировано, по кругу сказать: «От сегодняшнего тренинга я ожидаю...»
2. Обсудите, почему нужно определять цель и ожидания в начале работы.

Рекомендации:

Выполнение упражнения следует начинать по принципу добровольности.

Важно, чтобы участвующие проговаривали всю фразу: «От сегодняшнего дня я ожидаю...»

В первый день можно предложить выразить свои ожидания от всего тренинга. В последующие — говорить об ожиданиях от каждого дня.

Упражнение: Разминка

Цель: Преодолеть монотонность, поднять энергетический уровень всех присутствующих, поощряя к дальнейшей работе

Время выполнения: 5 минут

Варианты:

«Сегодня мне нравятся люди...»

Один человек выходит в центр круга, его стул убирают. Ведущая говорит: «Сегодня мне нравятся те, кто...» и называет внешнюю характеристику, общую для какой-либо группы (цвет одежды, цвет глаз, тип одежды и т. п.). Все, кто подходит к этой группе, должны встать и поменяться местами. Кому не хватило места, становится ведущим или ведущей.

«Фотоохотник»

Предложите группе представить себя в роли фотографа, который

отправился на фотоохоту, сопровождая это характерными движениями в подтверждение слов.

Упражнение: Итоги

Цель: Закрепить эмоциональным подъемом работу за день

Время выполнения: 15 минут

«Я сегодня поняла /понял...»

Предложите группе закончить фразу «Я сегодня поняла/понял...»

«Чемодан»

Нарисуйте на бумаге чемодан и попросите всех присутствующих поочередно сказать, какие знания и навыки, полученные на тренинге, они хотели бы взять с собой в дорогу.

«Пирамида чувств»

Предложите группе построить пирамиду положительных чувств. Все присутствующие, положив свою руку на руки других, говорят о том, что они вынесли для себя из этой встречи.

«Веночек пожеланий»

Все присутствующие поочередно кладут руки на плечо соседу и дарят знания и впечатления, которые вынесли из тренинга. Когда круг замкнется, тренер может сказать: опуская руки, мы не разрываем этот круг, все присутствующие здесь присоединяются к большому кругу тех, кто уже прошел наши тренинги. Наш круг может поддержать нас в трудную минуту.

«Искорка»

Все присутствующие берутся за руки. Тренер сжимает руку стоящему рядом. Это «пожатие» передается поочередно и по кругу всем, пока не вернется к тренеру. Можно сказать, что это искорка поддержки нашего круга.

Упражнения на повышение самооценки

Упражнение: Я горжусь...

Цель: Проанализировать свои положительные, самостоятельно выработанные черты характера или приобретенные умения. Подвести участниц к адекватной самооценке

Время выполнения: 15 минут

Метод: Индивидуальная работа, обсуждение в общем круге

Описание проведения упражнения:

1. Предложите всем присутствующим по принципу добровольности, структурировано, по кругу сказать о себе: «Я горжусь...», назвав самостоятельно выработанную черту характера.
2. Обсудите трудности, возникающие у группы во время проведения этого упражнения. Почему нужно выполнять это упражнение? В каких жизненных ситуациях целесообразно воспользоваться этим упражнением?

Рекомендации:

Некоторые люди отказываются выполнять это упражнение: не могут так сказать о себе. Не настаивайте, предложите еще подумать или заменить слова «Я горжусь...» на «Мне нравится в себе...».

Если кто-то не готов отвечать, перейдите к следующей участнице. Обязательно вернитесь к этому человеку после завершения круга.

Упражнение: Герб

Цель: Определить собственные жизненные ценности, успехи, ориентиры

Время выполнения: 30 минут

Метод: Индивидуальная работа, обсуждение в общем круге

Описание проведения упражнения:

1. Раздайте раздаточный материал «Герб» и предложите всем присутствующим на тренинге заполнить свой герб.
2. Презентуйте работу на общем круге.

Рекомендации:

Обратите внимание присутствующих на то, что ответы на все вопросы, кроме 5, нужно нарисовать. Заметьте, что никто не будет оценивать художественный уровень рисунков.

Презентацию можно проводить как на общем круге, так и в малых группах или в парах. Можно раскрывать несколько окошечек по выбору

тренеров или участвующих, в зависимости от ситуации.

Раскрывая окошечки, предлагайте участницам объяснить, что именно они нарисовали.

Упражнение: «Волшебный стул»

Цель: Вывести из роли человека, находившегося в центре внимания при выполнении эмоционально сложного упражнения; снять напряжение с группы

Время выполнения: 15 минут

Метод: Работа в круге

Описание проведения упражнения:

1. Предложите находившемуся в центре внимания эмоционально сложного упражнения сесть на стул в центре круга. Стул, стоящий в круге, — «Волшебный». Тот, кто садится на него, избавляется от всех недостатков, а у группы, сидящей вокруг, появляется возможность сказать этому человеку искренние и добрые слова.
2. Обсудите с группой и находившимся в круге их чувства. Спросите, для чего выполнялось это упражнение.

Рекомендации:

Упражнение можно проводить неструктурированно или поочередно. Если выполнение упражнения проходит недостаточно живо, тренерам следует активно включиться, чтобы не терять быстрого темпа.

Не забывайте благодарить всех высказавшихся. В конце упражнения спросите, как чувствует себя тот, кто находился в круге, как чувствовали себя те, кто говорил добрые слова. Обязательно подчеркните, что «волшебный стул» можно найти всегда и всюду.

ТРЕНИНГ «УСТРАИВАЮСЬ НА РАБОТУ»

Упражнение: «Почему мы ищем работу?»

Цель: Осознать мотивацию поиска работы; уточнить факторы, влияющие на выбор работы; понять, что другие люди тоже сталкиваются с трудностями в трудоустройстве

Время проведения: 15 минут

Метод: Мозговой штурм

Описание проведения упражнения:

1. Разделите маркером лист бумаги на три равные части. Подпишите над колонками:

над *первой*. «Причины, по которым я начинаю искать работу?»,

над *второй*. «Что изменится в моей жизни, когда я найду работу?»,

над *третьей*. «Что мешает мне найти желаемую работу?»

2. Проведите мозговой штурм по каждому вопросу. Записывайте все варианты ответов. Начните с первого вопроса, последовательно переходя к следующей колонке.
3. Подведите итоги: какие факторы (личностные, социальные, профессиональной самореализации) могут послужить приоритетами при выборе места работы. Спросите группу: Можем ли мы выделить три основных причины поиска работы? Для чего мы выполняли упражнение? Какие мысли возникают, когда мы видим ответы на поставленные вопросы?

Результат упражнения: Участницы узнают о различных причинах и факторах, влияющих на выбор профессии, работы. Понимают, что мотивации (причины поиска работы) у каждого человека могут быть разными и зависят от личных ценностей. Участвующие смогут осознанно учитывать обсужденные факторы при выборе работы.

При рассмотрении всех приведенных вариантов по третьему вопросу участницы могут сделать вывод о том, что другие люди испытывают собственные трудности при трудоустройстве, что поможет повысить самооценку участниц.

Упражнение: «Желаемая работа»







Цель: Научиться анализировать свои желания относительно будущей работы, конкретизировать цель и пути ее достижения

Время проведения: 20 минут




Метод: Индивидуальная работа, презентация

Раздаточный материал

Желаемая работа

-  Какие умения Вы хотели бы использовать в будущей работе?
-  Что именно Вы хотели бы делать?
-  В каких организациях Вы хотели бы работать?
-  Составьте список должностей, которые бы Вас устроили.
-  Что Вам нужно сделать в первую очередь, чтобы устроиться на работу?
-  Какую зарплату вы хотите получать?

Описание проведения упражнения:

1. Раздайте всем участницам тренинга анкету «Желаемая работа», предложите ее заполнить.
2. Сообщите участвующим, что на выполнение задания отводится 7 минут.
3. Предложите участницам презентовать собственную анкету. В зависимости от активности группы и графика могут быть различные варианты презентации:
 -  всем участницам презентовать свои ответы по кругу;
 -  нескольким участницам по желанию сделать презентацию;
 -  предложить зачитать ответ только на последний вопрос (на один по выбору).
4. Обсудите с группой, на какие вопросы было легко отвечать, а на какие – сложно. Почему было сложно отвечать?
5. Подведите итоги: какую пользу получила каждая участница. Запишите все варианты ответов на листе бумаги.

Результат упражнения: Участвующие лучше познают себя, приобретают навыки самоанализа своих желаний, умений и требований при выборе работы, задумываются о путях достижения своей цели

— возможное повышение квалификации, получение новых навыков или необходимость профессиональной переориентации.

Упражнение: «Пути поиска работы, их «плюсы» и «минусы»

Цель: Определить возможные пути поиска работы и проанализировать приведенные варианты поиска работы

Время проведения: 25 минут

Метод: Мозговой штурм и работа в малых группах, презентация

Описание проведения упражнения:

Первая часть упражнения: *мозговой штурм, 5 минут*

1. Предложите группе определить возможные пути поиска работы.
2. Запишите все варианты ответов на листе бумаги.
3. Дополните пути поиска работы, которые не назвали участвующие.

Вторая часть упражнения: *работа в малых группах, 10 минут*

4. Разделите участвующих на несколько малых групп по 4–5 в каждой.
5. Раздайте каждой группе маркер и лист бумаги, разделенный вертикально на две части. Над первой колонкой нужно написать «+», над второй — «-».
6. Распределите варианты поиска работы, которые были определены в ходе «мозгового штурма», по количеству групп.
7. Укажите каждой группе, какие варианты она будет анализировать.
8. Дайте группам задание определить преимущества («+») и недостатки («-») каждого варианта путей поиска работы.
9. Сообщите участвующим, что на выполнение задания дается 7 минут.

Третья часть упражнения: *презентация, 10 минут*

10. Предложите группам выбрать участницу, которая будет презентовать работу всей группы.
11. Сообщите участвующим, что на презентацию отводится 2 минуты.
12. Спросите, какая группа хочет начать презентацию результатов работы.
13. После каждой презентации предлагайте всем участвующим дополнить аргументы в пользу «преимуществ» и «недостатков».

14. После презентации всех групп подведите итоги работы: Чем было полезно это упражнение?

Результат упражнения: Все могут активно участвовать в упражнении, приобретая навыки общения и работы в команде. Все участвующие получают максимум информации о плюсах и минусах каждого варианта поиска работы, чтобы сделать выбор.

Упражнение: «Кто может помочь в трудоустройстве»

Цель: Ознакомить с работой центров занятости и кадровых агентств

Время проведения: 10 минут

Метод: Информация, обсуждение

Описание проведения упражнения:

1. Спросите группу: Какие организации помогают в трудоустройстве.
2. Предложите группе рассказать о работе государственных организаций, занимающихся трудоустройством: какую помощь можно получить; каковы требования для встающих на учет.
3. Обсудите полученную информацию и запишите на листе бумаги.
4. Спросите у группы, что участвующим известно о негосударственных организациях, занимающихся трудоустройством.
5. Дополните, предоставьте информацию о кадровых агентствах.
6. Спросите участниц, имели ли они опыт работы с организациями по трудоустройству.
7. Подведите итоги: Какие «преимущества» и «недостатки» имеют обсужденные услуги, предоставляемые организациями, занимающимися трудоустройством?

Результат упражнения: Участвующие расширяют знания о деятельности центров занятости и кадровых агентств.

Упражнение: «Подводные камни трудоустройства»

Цель: Проинформировать об опасностях и мошенничестве со стороны работодателей или посредников

Время проведения: 25 минут

Метод: Обсуждение, информация

Описание проведения упражнения:

1. Спросите у группы, что участвующие знают, какой опыт имеют относительно мошенничества работодателей и посредников.
2. Запишите все варианты ответов на листе бумаги.
3. Обсудите с группой, что такое легальная и нелегальная работа. Как защитить себя от мошенников?
4. Дополните, сообщите новую информацию об опасности трудоустройства за границей.
5. Подведите итоги : Для чего мы выполняли это упражнение? Чем было полезно это упражнение?

Результат упражнения: Участвующие получают информацию о существующей опасности торговли людьми, обмане со стороны работодателей и посредников. Повышается уровень сознательности при рассмотрении предложений трудоустройства.

Упражнение: «Мои сильные и слабые стороны»

Цель: Научить самоанализу сильных и слабых сторон при выборе желаемой должности

Время проведения: 20 минут



Метод: Индивидуальная работа, презентация

Раздаточный материал

1	2
3	4

«Мои сильные и слабые стороны»

Описание проведения упражнения:

1. Раздайте всем участвующим раздаточный материал «Мои сильные и слабые стороны».
2. Предложите заполнить схему следующим образом:
 в квадрате 2 записать в столбик свои сильные стороны
 в квадрате 3 записать в столбик свои слабые стороны
3. Сообщите участвующим, что на выполнение задания дается 5 минут.
4. Попросите группу слабые стороны из квадрата 3 трансформировать в сильные стороны в квадрат 4.
Слабая сторона ----> Сильная сторона
5. Над стрелкой можно написать, каким образом будет усиливаться слабая сторона.
6. Сообщите участвующим, что на выполнение задания дается 5 минут.
7. Предложите группе перечислить свои сильные стороны. Пусть это сделают несколько участниц по желанию.
8. Предложите участницам по желанию назвать свои слабые стороны и вариант их трансформации. В тех случаях, когда участвующим сложно переформулировать свои слабые стороны, предложите группе назвать возможные варианты.
9. Обсудите с группой трудности, возникавшие при выполнении задания.
10. Подведите итоги: С какой целью выполнялось упражнение?

Результат упражнения: Участвующие лучше познают себя, обогащаются навыками самоанализа, повышается их уверенность в себе, они получают импульс к самосовершенствованию.

Упражнение: «Резюме»

Цель: Предоставить информацию о резюме

Время проведения: 10 минут

Метод: Информация, обсуждение

Описание проведения упражнения:

1. Дайте определения понятия резюме, расскажите о видах резюме.
2. Обсудите с группой, для чего нужно составлять резюме (анкету).
3. На листе бумаги напишите разделы, из которых состоит резюме. Перечислите требования к каждому разделу.

4. Обсудите требования к стилю написания и оформления резюме.
5. Подведите итоги: как можно использовать собственное резюме.

Результат упражнения: Участвующие знакомятся с требованиями к написанию резюме.

Упражнение: «Идеальное резюме»

Цель: Закрепить на практике знания по написанию резюме

Время проведения: 35 минут

Метод: Работа в малых группах, презентация

Описание проведения упражнения:

1. Разделите участвующих на несколько малых групп по 4–5 в каждой. Всем группам раздайте маркеры и листы бумаги.
2. Предложите каждой группе выбрать профессию/должность, на которую нужно составить резюме.
3. Задание для всех малых групп: придумать такие сведения об аппликанте, которые в наибольшей мере будут отвечать требованиям выбранной должности, составить «идеальное резюме», чтобы результатом явилось приглашение на интервью.
4. Сообщите участвующим, что на выполнение задания отводится 20 минут.
5. Предложите группам выбрать участницу, которая будет презентовать «идеальное резюме».
6. Сообщите участвующим, что на презентацию дается 2 минуты.
7. Спросите, какая группа желает начать презентацию результатов работы.
8. После каждой презентации предлагайте всем участвующим дополнить предложенный вариант резюме.
9. После презентации всех групп подведите итоги работы: Чем было полезно упражнение?

Результат упражнения: Участницы приобретают практические знания и навыки по написанию резюме.

Упражнение: «Сопроводительное письмо»

Цель: Дать информацию о сопроводительном письме

Время проведения: 5 минут

Метод: Информация

Описание проведения упражнения:

1. Спросите у группы, что такое сопроводительное письмо?
2. Сообщите информацию о написании сопроводительного письма.
3. Подведите итоги: для чего нужно сопроводительное письмо? Обязательно ли нужно его присылать вместе с резюме?

Результат упражнения: Участницы получают необходимые знания о возможностях и цели сопроводительного письма.

Упражнение: «Телефонный звонок»

Цель: Определить наиболее существенные моменты телефонного разговора, сформулировать общие рекомендации, которые помогут провести телефонный разговор максимально эффективно

Время проведения: 15 минут

Метод: Мозговой штурм

Описание проведения упражнения:

1. Лист бумаги разделите посередине на две колонки. Над одной поставьте «+», над второй — «-».
2. Предложите группе перечислить преимущества телефонного звонка. Запишите их в колонку со знаком «+».
3. Попросите участвующих назвать недостатки телефонного звонка, запишите их в колонку со знаком «-».
4. Под каждой колонкой поставьте знак «итог» и спросите участниц, какие общие рекомендации можно дать для подготовки к телефонному разговору.
5. Предложите участвующим сформулировать общие рекомендации к проведению телефонного разговора, учитывая все перечисленные преимущества и недостатки разговора по телефону.
6. Дополните изложенную участвующими информацию.
7. Подведите итоги: Чем было полезно упражнение?

Результат упражнения: Участвующие получают рекомендации и советы для эффективного проведения телефонного разговора, краткой презентации по телефону.

Рекомендации:

1. По возможности в упражнении должна быть задействована вся группа.
2. Лучше использовать разноцветные маркеры.
3. Стараться записывать все мнения участвующих.

4. Учитывая настроение и заинтересованность группы, а также наличие времени, после этого упражнения можно провести ролевую игру «Телефонный звонок», пригласив в круг двух участниц по желанию, либо разделив группу на пары или на малые группы.

Упражнение: «Телефонный разговор»

Цель: Закрепить приобретенные знания и получить навыки эффективного поведения во время телефонного разговора

Время проведения: 25 минут

Метод: Ролевая игра в малых группах





Описание проведения упражнения:

1. Разделите группу на малые группы (4–5 человек).
2. Предложите двум участвующим-добровольцам из каждой малой группы разыграть ситуацию: «Вы звоните по телефону к будущему работодателю, чтобы получить приглашение на собеседование».
3. Участвующие садятся в центре малой группы, спиной друг к другу. Одна участница выступает в роли работодателя, другая — в роли аппликанта.
4. Остальные члены малой группы выполняют роли наблюдателей.
5. На выполнение игры отведите 5 минут.
6. Каждая малая группа презентует сделанное: наблюдатели рассказывают о своих наблюдениях, отмечают, что было удачным, вносят предложения по улучшению такой работы.
7. После каждой презентации — обсуждение всей группой.

Результат упражнения: Закрепление полученных знаний во время проигрывания модели поведения в конкретной ситуации, приобретение опыта через собственные ощущения.

Рекомендации:

1. Вероятные осложнения ситуации для проигрывания в малых группах:

-  У работодателя нет времени, он очень спешит.
-  Работодатель все время поднимает трубки других телефонов.
-  Работодатель одновременно разговаривает с Вами и с клиентом.
-  Работодатель говорит, что у них нет вакансий. (А Вы точно

знаете, что есть, Вам сказала подруга, которая работает в этой фирме.)

2. Следует помнить, что конечная цель игры — добиться назначения собеседования.

Упражнение: «Домашнее задание - составить собственное резюме»

Цель: Индивидуально закрепить навыки по написанию резюме

Время проведения: Домашнее задание

Метод: Индивидуальная работа

Описание проведения упражнения:

1. Дайте задание всем участвующим в тренинге: дома написать собственное резюме для выбранной должности.

Результат упражнения: Все участвующие приобретают опыт составления своего резюме для выбранной должности.

Упражнение: «Презентация домашнего задания»

Цель: Продемонстрировать навыки написания собственного резюме и получения дополнительной информации по тем пунктам резюме, в отношении которых возникли вопросы или ошибки

Время проведения: 20 минут

Метод: Презентация в круге

Описание проведения упражнения:

1. Предложите участницам по желанию презентовать собственное резюме.
2. В круге обсудите возможные варианты ответов по тем пунктам резюме, в отношении которых возникли вопросы или допущены ошибки.
3. Подведите итоги: Какие трудности возникали при написании резюме? Почему было сложно это сделать? Каковы ваши ощущения?

Результат упражнения: Участвующие получают практические навыки презентации себя как кандидата на должность с помощью резюме.

Упражнение: «Я глазами работодателя»

Цель: Определить общие требования к кандидату, поставив себя на место работодателя

Время проведения: 15 минут

Метод: Индивидуальная работа, обсуждение в круге

Описание проведения упражнения:

1. Дайте задание всем участвующим определить возможные требования к желаемой должности, представив себя на месте работодателя.
2. На индивидуальную работу отвести 5–7 минут.
3. Предложите группе по кругу презентовать выполненное задание: назвать должность и требования к ней.
4. Обсудите, на какие требования работодатели обращают наибольшее внимание.
5. Подведите итоги: Для чего выполнялось это упражнение? Какие трудности возникли во время его выполнения?

Результат упражнения: Участвующие определяют знания, навыки и личные качества, необходимые для желаемой должности.

Упражнение: «Где и какую информацию искать о потенциальном работодателе»

Цель: Определить пути поиска информации о работодателе

Время проведения: 20 минут

Метод: Работа в малых группах, презентация

Описание проведения упражнения:

1. Разбейте участвующих на две группы. Дайте каждой группе маркер и бумагу.
2. Первой группе поручите написать, какую информацию следует иметь о будущем работодателе.
3. Второй группе дайте задание написать, где можно найти информацию о будущем работодателе.
4. Сообщите, что на выполнение задания дается 10 минут.
5. Предложите первой группе презентовать выполненное задание.
6. Предложите второй группе презентовать выполненное задание.
7. После каждой презентации попросите всех участвующих дополнить свои варианты ответов.
8. Подведите итоги: Для чего нам нужна информация о работодателе?

Результат упражнения: Участвующие приобретают навыки по определению и поиску информации, которая поможет как можно больше узнать о потенциальном работодателе и успешно пройти интервью.

Упражнение: «Как преодолеть волнение?»

Цель: Обсудить возможные варианты преодоления волнения, исходя из собственного опыта

Время проведения: 10 минут

Метод: Обсуждение по кругу

Описание проведения упражнения:

1. Дайте участницам время подумать о собственном опыте и приемах преодоления волнения.
2. Предложите всем участвующим по кругу поделиться собственными методами преодоления волнения.
3. Подведите итоги: Почему важно уметь преодолевать волнение? Какой из предложенных методов лучше?

Результат упражнения: Участвующие обмениваются опытом по преодолению волнения.

Рекомендации:

Упражнение можно провести методом мозгового штурма.

Упражнение: «Портрет «деловой» и «неделовой» женщины»

Цель: Определить, как должна выглядеть женщина во время интервью и на работе

Время проведения: 20 минут

Метод: Рисование, обсуждение в круге

Описание проведения упражнения:

1. Закрепите на доске два листа бумаги. На первом напишите слово «деловая»; на втором — «неделовая». Подготовьте цветные маркеры.
2. Задание всем участвующим: нарисовать одну деталь или одну

- черту «деловой» и «неделовой» женщины. Предложите участвующим выходить к доске по одному (поочередно, по кругу).
3. Обсудите: какие существуют отличия и что общего между образами «деловой» и «неделовой» женщин? Всегда ли деловая женщина похожа на рисунок? Какую роль играет внешний вид? Какие советы можно дать по поводу внешнего вида во время интервью?
 4. Подведите итоги: для чего выполнялось задание, чем оно полезно?

Результат упражнения: Выполнение упражнения позволяет участвующим расслабиться и получить информацию о внешнем виде во время интервью.

Рекомендации:

Упражнение проводят в игровой форме.

Упражнение: «Виды интервью»

Цель: Ознакомить группу с различными видами проведения интервью

Время проведения: 10 минут

Метод: Информация

Описание проведения упражнения:

1. Рассказать о видах интервью.
2. Предложить участницам, которые проходили интервью, поделиться своим опытом.
3. Подведите итоги: Каким образом полученная информация помогает участницам?

Результат упражнения: Участвующие узнают о разных видах интервью; обсуждают каждый вид интервью. Ознакомление с опытом участниц, которые проходили интервью.

Упражнение: «Как вести себя во время интервью»

Цель: Предоставить информацию об эффективном поведении кандидата на должность во время интервью

Время проведения: 20 минут

Метод: Работа в малых группах, презентация

Описание проведения упражнения:

1. Разбейте всех участвующих на две малые группы. Дайте каждой группе маркер и бумагу.
2. Первой группе поручите написать рекомендации о том, как правильно вести себя во время интервью.
3. Второй группе дайте задание написать, чего не следует делать во время интервью.
4. Сообщите участвующим, что на задание отводится 10 минут.
5. Предложите группам презентовать выполненное задание.
6. После каждой презентации спросите группу, есть ли замечания или дополнения. Проведите обсуждение, запишите дополнения.
7. Подведите итоги: Чем было полезно для участвующих проведенное упражнение.

Результат упражнения: Участницы обмениваются опытом, узнают, как лучше вести себя во время интервью.

Упражнение: «Упражнение на риск»

Цель: Анализировать мотивацию поступков

Время проведения: 5 минут

Метод: Работа и обсуждение в круге

Описание проведения упражнения:

1. Скажите группе примерно следующее: «Для выполнения задания мне нужны добровольцы. Упражнение рискованное». Желающих попросите выйти в центр круга.
2. Когда в центр выйдут все желающие, поблагодарите их за выполнение задания, а также поблагодарите за выполненное задание всех, кто остался на местах.
3. Спросите участниц, которые вышли в центр круга, что побудило их к этому. Оставшихся на своих местах спросите, чему они не вышли.
4. Обсудите, почему человек рискует, и какие бывают формы риска.

Результат упражнения: Участницы анализируют свои мотивы участия в рискованных делах, когда практически отсутствует информация, а ситуация строится исключительно на доверии; определяют, что такое риск, готовность к риску.

Упражнение: «Возможные вопросы во время интервью»

Цель: Определить возможные вопросы, которые может задать работодатель кандидату во время интервью, продумать варианты ответов

Время проведения: 30 минут

Метод: Мозговой штурм, работа в малых группах, презентация

Описание проведения упражнения:

Первая часть упражнения: *мозговой штурм, 5 минут*

1. Предложите участницам назвать возможные вопросы, которые может задать интервьюер.
2. Запишите все вопросы на большом листе бумаги.
3. Добавьте вопросы, которые не назвали участницы.

Вторая часть упражнения: *работа в малых группах, 10 минут*

1. Разделите участвующих на 4 малые группы. Дайте каждой группе маркер и бумагу.
2. В зависимости от количества распределите «возможные вопросы интервьюера» между группами. Поручите группам подготовить варианты ответов на каждый вопрос.
3. Для работы в малых группах отведите 10 минут.

Третья часть упражнения: *презентация и обсуждение, 15 минут*

1. Предложите группам выбрать участницу, которая будет презентовать работу всей группы.
2. Сообщите участвующим, что на презентацию дается 2 минуты.
3. Спросите, какая группа хотела бы начать презентацию результатов работы.
4. После каждой презентации проводите обсуждение: спросите группу, есть ли у кого-то замечания или дополнения.
5. После презентации всех групп подведите итоги работы: Чем полезно данное упражнение, какие трудности возникали в процессе выполнения работы.

Результат упражнения: Участницы приобретают навыки отвечать на вопросы и анализировать возможные варианты ответов в зависимости от ситуации.

Упражнение: «Интервью»







Цель: Отработка навыков прохождения интервью

Время проведения: 60–80 минут

Метод: Ролевая игра

Вариант 1

Описание проведения упражнения:

1. Объясните группе, что ролевая игра будет проводиться в малых группах.
2. Распределите участвующих на 2–3 группы.
3. Каждую группу разделите на две части.
4. Подробно объясните задание всем участвующим:
 -  Сначала первая часть каждой группы будет представлять комиссию работодателя, а вторая часть будет играть роль кандидаток на вакансии.
 -  Кандидатки поочередно проходят интервью.
 -  После проведения интервью со всеми кандидатами, тот, кто играл роль работодателя, будет играть роль кандидатов на должности, а те участницы, которые играли роль аппликантов, будут играть роль работодателей.
 -  Выполняя роль работодателей, участницы могут задавать по 2–3 вопроса, обсуждавшиеся в предыдущем упражнении и записанные на листе бумаги; после окончания интервью члены комиссии говорят кандидатке только «Благодарим».
 -  Выполняя роль кандидатки на должность, перед интервью каждая участница называет должность, на которую будет проводиться интервью.
 -  Во время игры не используются собственные имена и фамилии, должность лучше выбирать отличную от тех, на которые участницы претендуют в реальной жизни.
5. На выполнение игры дайте 10 минут для первой части группы и 10 минут для второй части группы.
6. Когда игра закончена, попросите всех участвующих «выйти из своих ролей» и вернуться в круг.
7. Попросите всех участвующих по кругу рассказать о своих наблюдениях и ощущениях в каждой роли; какое впечатление произвела на них игра; как они чувствовали себя в роли интервьюера, легко ли было проходить интервью, возникали ли трудности, какие именно?
8. Подведите итоги: для чего выполнялось упражнение?


Результат упражнения: Участвующие отрабатывают практические навыки прохождения интервью.


Вариант 2


Ролевая игра «Прохождение интервью»

Описание проведения упражнения:

1. Перед проведением упражнения объясните, для чего мы проводим эту ролевую игру.
2. «Человек в стрессовом состоянии не всегда ведет себя обычным образом. Поскольку интервью — это своеобразный мини-стресс, мы хотим сейчас попробовать выработать положительную модель поведения, которая поможет нам во время реального интервью. Подчеркиваем, что мы проводим упражнение — ролевую игру».
3. Разделите группу на «тройки» (по три участницы).
4. Попросите каждую маленькую группу перейти на другое место для проведения ролевой игры (чтобы выполнение роли не происходило физически на том же месте, где участница только что сидела или будет сидеть после ролевой игры).
5. Объясните, что одна участница выполняет роль работодателя, другая — устраивается на работу, третья — наблюдает. Можно описать функции (роли) на отдельных карточках:

 Роль *работодателя*. Вы возглавляете фирму, имеющую два продовольственных магазина. Вам нужен на работу человек на должность продавца в кондитерский отдел. Обдумайте 2–3 минуты критерии, по которым Вы будете выбирать претендентку (по возможности опишите их), и определите вопросы, которые Вам важно обсудить или выяснить во время собеседования. Проведите собеседование. После завершения ролевой игры обсудите все Ваши наблюдения с двумя другими участницами.

 Роль *претендентки* на должность продавца в продовольственном магазине: Вас зовут Эльвира Николаевна, Вам 30 лет, Вы прочитали объявление о конкурсе на замещение этой должности. Вы закончили курсы продавцов, умеете пользоваться кассовым аппаратом и хотите работать на этой должности. Вы еще не имеете опыта такой работы, но очень хотите ее получить. Подумайте, какие аргументы Вы будете приводить в свою пользу и какие вопросы Вы хотели бы обсудить во время собеседования. После завершения ролевой игры обсудите все Ваши наблюдения с двумя другими участницами.

 Роль *наблюдательницы*. Вы — наблюдательница. Ваша функция — наблюдать и отмечать (по возможности письменно) все положительные моменты во время собеседования и то, что, на Ваш взгляд, следует улучшить. Вы не имеете права вмешиваться в собеседование, давать советы или критиковать.

После завершения ролевой игры обсудите все Ваши наблюдения с двумя другими участницами.

6. Карточки с заданием целесообразно подготовить разные для всех малых групп (должность офис-менеджера, должность референта руководителя, должность рекламного агента, должность руководителя отдела сбыта фирмы, должность бухгалтера и т. п.).
7. На подготовку и проведение игры отведите 5 минут.
8. После игры обсуждение не проводится. Поменяйте задания между группами (чтобы не было прохождения интервью на одну и ту же должность) и измените роли в каждой группе.
9. Таким образом проведите игру трижды (по количеству участниц в группе). Важно, чтобы все участвующие побывали в трех ролях.
10. Попросите участниц обсудить свои наблюдения за игрой других участниц в группе в течение 5 минут.
11. После обсуждения в малых группах попросите всех участвующих вернуться в общий круг для обсуждения упражнения.
12. Пригласите всех участвующих по кругу поделиться своими ощущениями в каждой роли. Важно, чтобы все приняли в этом участие.
13. Еще раз напомните участвующим, что упражнение закончено и предложите им «выйти» из ролей.
14. Подведите итоги: для чего выполнялось упражнение?

Рекомендации:

В некоторых упражнениях мы проводим обсуждение по желанию участниц, а в этом упражнении желательнее, чтобы высказались все участвующие. Это позволит тренерам проследить, есть ли проблемы, возникали ли какие-либо трудности при выполнении упражнения и отреагировать на это. Возможные вопросы тренеров во время этой обратной связи: «Как у Вас проходило упражнение? Какие роли Вы выполняли? Какие трудности Вы испытывали в той или иной роли? Какая роль Вам понравилась больше всего? Как Вы себя сейчас чувствуете?»

Для тренерской команды важно часто называть все, что происходит, «Упражнением», а не «Интервью» или «Собеседованием», чтобы участвующие не входили в роль слишком сильно.

При выполнении этого упражнения существует опасность, что участницы лишком углубятся в роль, или же спроектируют на нее свои неудачи (в прошлом). Нужно подчеркнуть, что не следует выбирать ту должность, на которую они хотят трудоустроиться или уже проходили

собеседование (если так случилось, нужно поменяться карточками с другой подгруппой). Желательно обратить внимание участниц на то, чтобы во время ролевой игры они не называли себя по собственному имени. Если человек неуверен в себе, ему целесообразнее начать с роли работодателя или наблюдателя.

Можно обсудить возможность проведения этой ролевой игры дома с теми людьми, которым участницы доверяют. Это уместно, когда участница идет на реальное собеседование, уже располагает информацией о работодателе, фирме, должности и т. д. Можно также проговаривать основные моменты собеседования вслух перед зеркалом. После обсуждения обязательно проследите, чтобы все участвующие вышли из роли. Для этого существует несколько путей. Иногда достаточно, чтобы тренер просто сказала, что сейчас мы продолжим работать на тренинге, перейдем к выполнению следующего упражнения. После упражнения следует провести «Разминку». Нужно, чтобы участницы (для лучшего выхода из роли) пересели с места, где проходила ролевая игра.

Если после проведения игры в малых группах есть желающие продемонстрировать проведение интервью для всей группы, нужно это сделать и обсудить в общем круге. Но затем обязательно вернуться к обсуждению того, что происходило в малых группах.

Упражнение: «Если мне ответили «Нет»

Цель: Научиться положительно воспринимать отказ

Время проведения: 10 минут

Метод: Обсуждение в круге

Описание проведения упражнения:

1. Предложите всем подумать и высказать свое мнение по поводу того, как нужно действовать в случае, если в принятии на работу отказано.
2. Записывайте предложения.
3. Помогайте группе быть положительными и не терять оптимизма.
4. Подведите итоги: почему важно сделать положительные выводы.

Результат упражнения: Участвующие обмениваются мнениями по поводу того, как лучше поступать, если в получении работы отказано. В ходе обсуждения в круге участницы настраиваются положительно реагировать и делать оптимистические выводы, исходя из сложившейся ситуации.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ТРЕНИНГА ПО ТРУДОУСТРОЙСТВУ

Организации, занимающиеся трудоустройством

Помимо государственных, существуют (и с каждым годом становятся все более популярными среди клиентов) также негосударственные центры занятости (агентства, биржи). Центры, оказывающие платные услуги, можно разделить на три категории:

1. те, что берут плату с предприятия, для которого подбирают работника;
2. те, что берут плату с частного лица, обратившегося к ним в поисках работы;
3. те, что взимают плату и с предприятия, и с частного лица.






Основной набор услуг этих организаций таков: подготовка «папки документов для работодателя», отбор вакансий (от неквалифицированных работ до работ для специалистов высокого класса), консультации психологов и юристов, обучение и переквалификация на различных семинарах и тренингах.

Выбирая то или другое агентство, обратитесь за советом к людям, которые уже воспользовались их услугами. Если среди ваших знакомых таких нет, вам придется оценивать и выбирать самостоятельно. Прежде всего составьте список всех созданных в вашем городе агентств по трудоустройству, а затем — методом исключения — оставьте те, которые в наибольшей степени соответствуют вашим желаниям. Дело в том, что одни организации устраивают на работу исключительно высококвалифицированных специалистов, другие подыскивают рабочих на сезонные работы за рубежом, третьи подбирают и готовят только офисный персонал и т. д.

Оценивая эти негосударственные центры занятости, обратите внимание на оборудование офиса, на тесты и анкеты, которые вам предложат заполнить, на форму оплаты, на уровень обслуживания и продолжительность первого собеседования (оно не должно длиться более часа). Не принимайте окончательного решения, пока не посетите все выбранные агентства.

Самостоятельный поиск вакансий



Если вы решили не обращаться за помощью и полагаетесь на собственные силы, вам следует сделать следующие шаги:

-  покупать и внимательно изучать объявления в газетах, имеющих рубрику «Предлагаем работу»;
-  поместить свои объявления о поиске работы в специализированных газетах;
-  приобрести справочник по типу «Золотых страниц» и выбрать фирмы, в которых вы хотите работать;
-  профессионально составить свое резюме и разослать его в эти фирмы по факсу или в виде письма по почте;
-  через несколько дней позвонить по телефону в эти фирмы и узнать, получили ли они ваше письмо и не хотели бы что-либо уточнить.

Кроме того, общаясь со знакомыми, постоянно расспрашивайте их об известных им вакансиях.

Как составить резюме

Хорошее резюме — одно из наиболее эффективных средств поиска работы. Запомните три определяющих момента:

-  у вас всего один шанс достичь успеха с помощью резюме — в тот момент, когда его читают впервые. Как правило, на ознакомление с резюме уходит не более 2–3 минут. Если вам не удалось привлечь внимание — значит, резюме не сработало;
-  во время написания резюме соблюдайте принцип избирательности. Информацию для такого документа следует отбирать, исходя из его целевого назначения. Иными словами, в резюме нужно сообщить краткие сведения именно о тех аспектах вашего опыта, которые важны для должности, на которую вы претендуете. Например, если вы проводили научные исследования и давали профессиональные консультации, то в резюме, которое вы будете подавать для получения работы в торговой сфере, не следует перечислять ваши научные труды. Лучше укажите те конкретные навыки и знания, которые вы приобрели, давая консультации.

Удачное резюме может стать поводом к интервью, то есть личной встречи с работодателем или его представителем, однако еще не гарантирует получения работы. Ваша цель: добиться того, чтобы человек, который будет читать ваше резюме, захотел встретиться с вами лично.

Приведем пример типичного резюме и обсудим его подробнее.

Ульяна Тимченко

ул. Короткая, 1, кв. 2, г. Малиновка, Украина
дом. тел. (03777) 76-54-32

Дата рождения: 11.11.1970

На замещение должности продавца

Профессиональная деятельность:

- | | |
|---------------------|--|
| 02. 1998 — 03. 1999 | ООО — «Альфа и бета» (ул. Долгая, 2, г. Малиновка, тел. 65-43-21), руководитель отдела сбыта |
| 10. 1996 — 02. 1998 | ПП «Гамма и дельта» (ул. Широкая, 3, г. Малиновка, тел. 54-32-10), продавец |
| 07. 1994 — 09. 1996 | МПП «Икс и игрек» (ул. Узкая, 4, г. Малиновка, тел. 43-21-09), повар |

Образование:

- | | |
|---------------------|---|
| с 09. 1998 до н.в. | Малиновский институт менеджмента, факультет маркетинговых исследований (заочная форма обучения), год окончания 2001 |
| 03. 1994 — 06. 1994 | Малиновский профессионально-учебный центр, курсы продавцов |
| 1993—1998 | Институт пищевой промышленности (г. Ивановка) (заочная форма), специальность — технолог кисломолочной продукции |
| 1990—1993 | Малиновский кулинарный техникум, специальность — кондитер |

Дополнительная информация:

Знание языков: украинский, русский, польский, немецкий (хорошо), английский (уровень пользователя компьютера)

Навыки работы с компьютером: Windows 95/98, Internet Explorer

Деловые черты: ответственность, порядочность, коммуникабельность, организаторские способности

Рекомендации будут представлены по требованию

Резюме состоит из следующих блоков:

1. Ваше имя, адрес, номер телефона (вместе с кодом города), точная дата рождения.
2. Цель (не обязательно, хотя желательно): краткое описание должности, на которую вы претендуете (не больше 6 строк, а лучше 1–2).
3. Трудовой опыт в обратной хронологической последовательности (сначала указывают последнее место работы). Раздел «Профессиональная деятельность» самый важный. Укажите дату начала и окончания работы, название организации, название должности (их может быть несколько, если ваша карьера развивалась успешно). В списке учреждений, где вы работали, следует указать контактный телефон: у вас нет оснований что-то скрывать, поскольку вы меняли работу «без эксцессов». Но если хотя бы в одной фирме возникала конфликтная ситуация, спровоцировавшая ваше увольнение, то не указывайте ни одного телефона. То есть действуйте по схеме: либо вы указываете телефоны всех организаций, в которых работали, либо не указываете этих телефонов вообще. Можно кратко описать должностные обязанности и производственные достижения, если вы их имели. Описывая свои достижения, употребляйте глаголы, обозначающие активное действие, например: «развивала», «сэкономила», «увеличила», «сократила».
4. В разделе «Образование» нужно перечислить все учебные заведения, которые вы закончили или в которых учитесь сейчас (кроме средней школы), факультеты и полученные специальности. (Чем больше времени прошло после окончания вами учебного заведения, тем меньше места этот пункт будет занимать в резюме). Выпускникам и студентам этот раздел следует помещать перед предыдущим, поскольку в данном случае опыт работы, если он имеется, значит меньше. Можно сообщить о наградах и знаках отличия, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют должности, на которую вы претендуете.
5. Раздел «Дополнительная информация» может содержать такие сведения: знание языков, умение пользоваться компьютером, деловые качества, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т. п. Хобби уместно упоминать лишь в том случае, если оно непосредственно связано с желаемой работой.

В списке деловых качеств достаточно указать три-четыре, наиболее весомые для желаемой должности.

Фразу «Рекомендации будут представлены по требованию», разумеется, можно помещать лишь в том случае, если вы действительно имеете такие рекомендации!

Резюме следует составить на компьютере и распечатать на качественной белой бумаге.

Основные требования к стилю написания резюме: лаконичность; конкретность; активность (никогда не пишите «участвовала», «оказывала помощь» и т. п., поскольку в таком случае складывается впечатление, что вы оказывали только разовые услуги); честность. Избегайте употребления местоимения «я».

Будьте максимально конкретной в выборе формулировок.

Не следует писать:

проводила обучение
помогала устранять недостатки

быстро усваиваю новые знания

Следует писать:

научила двух новых работников
устранила недостатки на 15%,
сэкономив для фирмы 40 000 грн.
освоила новые процедуры в
рекордно сжатый срок — за две
недели

Не будьте многословной, избегайте пассивных форм.

Не следует писать:

отвечала за выполнение...
находила применение...
была ответственной за...

Следует писать:

выполняла...
эффективно использовала...
отвечала за...

Отдавайте предпочтение положительному оттенку информации.

Не следует писать:

разбирала жалобы на...
сдерживала снижение продаж
перешла с должности...

Следует писать:

помогала клиентам в...
повысила потенциал продукта на
рынке...
перешла на должность...







Концентрируйте внимание на ваших достижениях.

Не следует писать:

Следует писать:

работала там три года	получила повышение в должности и дважды — повышение заработной платы
выполняла дополнительную работу	всегда выполняла работу в срок

Обращаем ваше внимание на то, чего не нужно указывать в резюме:

-  всю вашу трудовую биографию. Вашего потенциального работодателя интересуют только последние 3–5 мест работы в течение примерно 10 последних лет;
-  ваши физические данные;
-  вашу частную биографию;
-  причины, по которым вы оставили работу;
-  требования к заработной плате;
-  имен лиц, которые дают вам рекомендацию (подготовьте этот список: он может понадобиться на собеседовании).

Обязательно проверьте ваше резюме: попросите кого-то, кто хорошо знает язык, которым написано резюме, проверить текст. В описании теперешней работы употребляйте глаголы настоящего времени, например «работаю», «проектирую». Соответственно, указывая прежние места работы, оперируйте глаголами прошедшего времени.

Будьте последовательной: если Вы один раз употребили сокращение, используйте его во всем резюме (но лучше приводить все названия полностью). Избегайте длинных фраз и слишком сложных слов. Четко выделяйте нужные заголовки. Позаботьтесь о том, чтобы ваше резюме было оформлено в едином стиле и одинаковым шрифтом. Выбирайте шрифт, который легко читается, сделайте большие поля, установите достаточный интервал между строк и т. д. Очень важно разместить ваше резюме на одной странице (как минимум — на двух). Вы должны быть уверены в том, что сможете подтвердить всю информацию, изложенную в резюме.

Желательно также составить резюме на иностранном языке. Разумеется, к резюме на иностранном языке выдвигаются аналогичные описанным выше требования относительно оформления, грамотности и стиля.

Образец сопроводительного письма

Руководителю АО
Бизнес-школа «Интел-Синтез»
ул. Тверская, 7, Днепропетровск
Михайленко Юрию Ивановичу
12 января 1996 г.

Уважаемый Юрий Иванович!

Прошу рассмотреть мою кандидатуру на должность секретаря-референта.

Мне 25 лет, получила высшее образование, знаю делопроизводство, оргтехнику, деловой английский язык. Имею навыки работы на компьютере (Windows, Excel, Power Point, data bases), печатаю (набираю) с скоростью 180 ударов в минуту.

Я закончила экономический факультет МАИ, курсы секретарей-референтов, курсы английского языка.

Буду рада получить приглашение на собеседование, чтобы при личной встрече детальнее сообщить о своих возможностях. Благодаря своей квалификации и большой заинтересованности в работе я могла бы приносить фирме ощутимую пользу.

Приложение: резюме на украинском (или русском) и английском языках (на 2 страницах каждое).

С уважением,
Ирина Климкина

(подпись)

Адрес :
ул. Лесная, 1, кв. 11
Днепропетровск 320101

Если вы учтете предложенные советы, то ваши шансы получить приглашение на собеседование значительно возрастут. Теперь главное — должным образом подготовиться к этому собеседованию. Прежде чем подавать свое резюме, позвоните по телефону или зайдите в организацию (фирму, компанию) и выясните, на чье имя вы можете прислать резюме и сопроводительное письмо. Спросите также, в каком виде это лучше сделать — воспользоваться почтой, факсом или принести лично.




Передав резюме и сопроводительное письмо, позвоните по телефону в организацию, чтобы убедиться в том, попали ли ваши документы именно тому, кому вы их адресовали. Если вы беседуете с ответственным работником, то следует попросить о назначении интервью (собеседования) — для более детального разговора о вашей квалификации. Если на вашу просьбу откликнулись, соглашайтесь на время собеседования, удобное для того, к кому вы обратились. Во время этого разговора убедитесь, что вы сможете попасть на место проведения собеседования по указанному адресу.

Немного позже еще раз позвоните, чтобы подтвердить предварительную договоренность.

Подготовка к собеседованию

Существует несколько видов собеседований. Чаще всего собеседования проводят «с глаза на глаз». Однако практикуют и другие, психологически более сложные для кандидатов способы. Например, один сотрудник организации встречается с несколькими кандидатами и кандидатками, либо с одним претендентом встречаются 2–3 сотрудника. Представитель фирмы, который ведет беседу, имеет возможность одновременно оценивать всех присутствующих кандидатов, находящихся при этом в экстремальной для них (конкурентной) ситуации. А на встрече с несколькими работниками компании претендента на должность обычно засыплют «градом вопросов».

Вопросы, задаваемые на собеседованиях, можно разделить на следующие группы:

-  биографические;
-  ситуационные;
-  критериальные.

Биографические вопросы касаются вашей прежней работы и обучения и возникают после ознакомления с вашей анкетой или вашим резюме. С помощью ситуационных вопросов моделируют конкретную ситуацию, которая может возникнуть в процессе вашей будущей профессиональной деятельности. Здесь вы должны найти собственное решение проблемы. На основании ваших ответов на ситуационные вопросы собеседники оценивают ваши знания и профессиональные навыки.

Вопросы третьей группы также связаны с возможными ситуациями в будущей профессиональной деятельности. В этом случае ваши ответы

будут оценивать по заранее разработанным критериям. А сами вопросы будут касаться ваших деловых и личных качеств, таких как умение работать в команде, дар убеждать других, поведение в экстремальных условиях и др.

Вот перечень возможных вопросов во время собеседования:

- 📖 Расскажите немного о себе.
- 📖 Почему вы выбрали эту работу (эту компанию, это образование)?
- 📖 Получали ли вы другие предложения?
- 📖 Каковы ваши наиболее существенные преимущества?
- 📖 Что вы считаете своими недостатками?
- 📖 Не будет ли препятствовать ваша личная (семейная) жизнь этой работе, которая предполагает довольно много поездок и ненормированное рабочее время?
- 📖 Почему вы хотите получить эту должность?
- 📖 Почему вы оставили прежнее место работы?
- 📖 Как вы представляете свое материальное положение и свой статус через пять (десять) лет?
- 📖 О чем вы хотели бы узнать?
- 📖 На какую зарплату вы рассчитываете?
- 📖 Есть ли у вас вопросы ко мне (к нам)?

Тщательно продумайте и запишите ответы на все возможные вопросы, которые вам могут задать на встрече. Главная ваша задача — сформулировать ответы так, чтобы убедить присутствующих: вы обладаете необходимыми профессиональными навыками и личными качествами для того, чтобы хорошо работать на будущей должности. Особое внимание обратите на те вопросы, которые вы не хотели бы услышать. Серьезно обдумайте ответы на все эти вопросы. Попросите кого-то из своих близких «проиграть» ситуацию собеседования. Если вы не хотите никого привлекать к этой «репетиции», то устройте ее для себя сами, стоя перед зеркалом. При этом не помешает все диалоги или монологи записать на магнитную пленку, а потом проанализировать: результаты часто бывают весьма неожиданными.

Подготовьте два-три вопроса о деятельности организации (фирмы, компании), чтобы продемонстрировать свой интерес к ней.

Вопросы, которые можно задавать во время собеседования:

- 📖 Какими будут мои основные служебные обязанности на этой

- должности?
- 📖 Как будет выглядеть мой обычный рабочий день?
 - 📖 С какими трудностями я могу столкнуться в этой работе?
 - 📖 Какие главнейшие задачи ставит перед собой ваша организация?
 - 📖 Каковы преимущества вашей организации по сравнению с другими? Какие дополнительные материальные возможности имеют ее работники?
 - 📖 Люди какого типа достигают наибольшего успеха в вашей организации?

Если вы принимаете участие в конкурсе на замещение вакансии, то, скорее всего, пройдете несколько этапов отбора.

Схема этого конкурса может выглядеть так:

- 📖 первичный отбор — работа с поданными анкетами, резюме и другими документами. Возможно психологическое тестирование;
- 📖 собеседования с работниками отдела управления персоналом — для предоставления и получения дополнительной информации. При этом учитывают особенности организации и специфику должности;
- 📖 собеседования со специалистами для выявления ваших профессиональных навыков. Вопросы могут быть биографическими (имели ли вы опыт в...?) и ситуационными (как вы будете действовать в случае...?). Например, если вы — бухгалтер, вас могут спросить, как вы будете начислять тот или иной налог. Если вы по профессии юрист, то ваших собеседников будет интересовать, как именно вы будете заключать сделку и т. п.;
- 📖 беседа с руководителем, отвечающим за подбор персонала;
- 📖 испытание (испытательный срок);
- 📖 решение о принятии на должность.

Очень важно перед собеседованием собрать как можно больше информации о фирме, где вы намереваетесь работать, и об обязанностях, которые вам придется выполнять на будущей должности.

Перед собеседованием заранее подготовьте все материалы, которые могут понадобиться: дополнительные экземпляры резюме, образцы своей работы, рекомендательные письма, дипломы и сертификаты, а также прочие нужные бумаги.

Внешний вид

«Что надеть?» — это первый вопрос, который встанет перед вами

сразу же после приглашения на собеседование. Ваша одежда в большой мере будет зависеть от того, чем занимается фирма, на какую должность вас приглашают, кто будет проводить собеседование. Для такого случая лучше всего подходит деловой костюм мягких пастельных тонов. Яркие цвета (и особенно — красный) надевать рискованно. Отдайте предпочтение юбке, а не брюкам. Длина юбки должна «укладываться» в промежуток от «ладонь над коленом» до «ладонь над косточкой» (измерения проводите стоя). Вся одежда должна быть идеально чистой и отутюженной.

Обратите внимание на обувь. Советуем отказаться от слишком высоких каблуков.

Если у вас длинные волосы, не распускайте их: сделайте себе простую, аккуратную прическу. Что касается короткой стрижки, помните: у присутствующих на собеседовании не должно сложиться впечатление, будто вы только что из парикмахерской. Позаботьтесь об этом заранее.

Все документы положите в папку и в портфель или сумочку (желательно с минимальным количеством металлических деталей). Не одевайте бижутерии и украшений. Кроме обручального кольца, желательно иметь не более одного перстенька. Часы пусть будут плоские, лучше — на кожаном ремешке.

Готовясь к собеседованию, сделайте свой макияж незаметным. Для такой официальной встречи не рекомендуется пользоваться очень сильными духами.

Первый звонок

Телефон — эффективное средство трудоустройства: он помогает сэкономить время, позволяет не выходя из дома отсеять варианты, которые вас не устраивают. Кстати, даже отказ, услышанный по телефону, вы воспримете легче.

Все довольно просто, однако нужно подготовиться.

Во-первых, выясните для себя, чего вы хотите: вид, график, оплату труда и т. п.

Во-вторых, реально оцените свои возможности и преимущества перед другими кандидатами. Подумайте, чем именно вы можете заинтересовать потенциального работодателя. Вспомните все свои

деловые навыки и положительные качества. Сейчас как раз то время, когда похвалить себя не лишне.

В-третьих, подготовьте сценарий разговора: сформулируйте цель вашего звонка, перечень возможных вопросов и ответов. Рядом положите свое резюме, ручку и бумагу.

К потенциальному работодателю нежелательно звонить по телефону в первой половине понедельника и во второй половине пятницы, а также в течение первого и последнего часа рабочего времени.

Прежде чем снять трубку, убедитесь, что вас ничто не будет отвлекать от разговора. Постарайтесь преодолеть волнение, поставьте рядом стакан с водой. В вашем голосе не должно быть трепета, жалостливых ноток, раздражительности (даже если вам удалось дозвониться только с десятого раза).

Прежде всего поздоровайтесь и представьтесь. Помните: секретарь, которая поднимет трубку, не решает вопросов трудоустройства. Поэтому лучше поинтересоваться, с кем можно говорить по поводу принятия на работу.

Если вам назвали имя и фамилию такого человека, немедленно запишите! Если этого человека нет на месте, поинтересуйтесь, когда вам лучше позвонить, чтобы его застать.

Когда вас соединят с потенциальным работодателем, сначала поздоровайтесь, представьтесь и спросите, может ли он уделить вам несколько минут.

Рассказывайте о себе (тщательно подготовившись заранее) четко и ясно, не забывая себя хвалить.

Будьте готовы ответить на любые вопросы. Не бойтесь что-то переспросить или уточнить, если не поняли с первого раза.

Независимо от того, как будет проходить беседа, будьте все время доброжелательной и улыбайтесь даже в телефонную трубку: это меняет тон.

Умейте слушать, не прерывайте собеседника.

Подготовьте разные варианты окончания разговора.

Если вам предлагают прийти на собеседование, обязательно запишите

день, время, имя того, с кем должны будете встретиться. Если предложенное время встречи вам не подходит, попросите назначить другое (но не говорите, почему вы просите о таком изменении времени). Даже если вам четко разъяснили, как добраться до места встречи, обязательно попросите почтовый адрес. Прочитайте записанное собеседнику, чтобы проверить, правильно ли вы все поняли.

Если разговор закончился не в вашу пользу (например, если должность, на которую вы претендуете, уже занял кто-то другой), поинтересуйтесь, есть ли надежда на появление новой вакансии и можно ли вам прислать свое резюме.

В любом случае поблагодарите человека, который с вами говорил, за внимание к вам и потраченное время.

«Первое свидание»

Придите на место проведения собеседования заранее или точно в назначенное время, но ни в коем случае не позже.

Помните, что собеседование — это диалог двух заинтересованных сторон. Работодатель пытается найти работника, а вы — желаемую работу.

Первые 90 секунд

Первое впечатление очень сильно влияет на дальнейшие взаимоотношения между людьми. Это впечатление складывается именно в первые 90 секунд общения. Составить первое впечатление об одном и том же человеке еще раз невозможно. Поэтому крайне важно, чтобы оно было положительным.





В кабинет вам следует войти спокойной. Поэтому, еще стоя перед входом и ожидая приглашения, примите «царскую позу» и усильте ее ритмическим перенесением веса с пяток на пальцы ног и наоборот. При этом нужно выработать спокойное, не очень глубокое, ритмическое дыхание. Непосредственно перед открытием дверей подбодрите себя и с мыслью «У меня все прекрасно получится!» входите. Войдя, поздоровайтесь, приветливо улыбнитесь и представьтесь, только не начинайте со слова «Я»! Лучше сказать примерно следующее: «Мы с вами договорились о собеседовании. Меня зовут Ирина Савенко». Теперь подождите, пока вам не предложат сесть. Если будет выбор, не занимайте место прямо напротив человека,

ведущего собеседование. Поскольку в таком случае вы подсознательно займете позицию «я против вас». Сесть лучше спиной к стене, а не к открытому окну или большому пространству, особенно если там передвигаются люди. В таком положении у человека, который волнуется, недостаточно быстро ускоряются дыхание, кровообращение, пульс и не очень быстро растает напряжение. Смотрите собеседнику в глаза и в область воображаемого треугольника, две вершины которого — это глаза, а третья — середина лба собеседника. Ни в коем случае не рассматривайте кабинет и не пытайтесь что-то прочитать или разглядеть на столе проводящего собеседование.




Интервью: «подводные камни», психологические секреты

Возьмите с собой все документы, свидетельствующие о ваших профессиональных достижениях и полученном образовании. Во время беседы представьте эти документы собеседнику для ознакомления. Основной залог успеха — это спокойствие, уравновешенность и доброжелательность. Ни в коем случае не берите инициативу в разговоре на себя. В ходе обращения обязательно называйте вашего собеседника по имени. Если в беседе не затронуты волнующие вас вопросы, ждите фразы: «Есть ли у вас вопросы ко мне?». Если же этот вопрос не прозвучит, то задайте его в такой форме: «Не могли бы мы обсудить также вопросы о...?». Сначала поинтересуйтесь своими обязанностями, режимом работы, наличием подчиненных, а затем уже обсуждайте финансовые вопросы.

Избегайте следующих вещей:

-  категорических утверждений;
-  предложений, содержащих частицу «не» и слово «нет»;
-  длинных монологов;
-  отрицательной оценки кого бы то ни было, и особенно прежнего руководителя, фирмы и своих коллег.

А вот еще несколько советов:

-  не прерывайте собеседника;
-  если вы задаете вопросы, то формулируйте их так, чтобы предполагаемым ответом было «да» (то есть чтобы ответ имел положительную окраску), а не наоборот;
-  не размахивайте руками — жестикулируйте в меру. Попробуйте незаметно и очень осторожно повторить позу и отдельные жесты собеседника. Так вы добьетесь подсознательного согласия с ним. Не касайтесь руками лица: собеседник должен видеть ваши

руки и ладони.

Сколько я хочу зарабатывать?

Так или иначе, вы будете говорить об оплате труда. Понятно, что было бы лучше, если бы этот вопрос возник во время устной беседы и начальную сумму назвал ваш собеседник. Но это идеальный случай: такое бывает все реже и реже. Иногда такой вопрос содержится в письменных анкетах (например, коммерческих фирм), и вы должны быть готовы к ответу. Поэтому накануне собеседования поинтересуйтесь, сколько получают на подобных должностях работники других фирм. И, конечно, хорошо было бы узнать, сколько зарабатывают занимающие аналогичные должности именно в той фирме, где вы хотите работать. Если вам не удалось этого выяснить, спросите у руководителя. Не употребляйте словосочетания «Я не знаю...» и не отвечайте вопросом на вопрос. Лучше сказать что-то наподобие: «Любопытно было бы узнать, сколько Вы планируете платить человеку, который займет эту должность». Если вам все-таки придется первой назвать сумму, то называйте цифру в гривнах (каким бы ни был уровень инфляции). Вполне возможно, что руководство исходит из базовой суммы в долларах США для выплаты зарплаты. Однако будет лучше, если слово «доллары» не прозвучит из ваших уст, поскольку оно у разных людей в Украине вызывает весьма различные ассоциации, причем далеко не всегда положительные.

После того как вы обсудили все важнейшие вопросы (в том числе и должностную инструкцию, если ее вам предложат, обязанности, время работы, вопросы о ваших непосредственных руководителях и др.), вам нужно закрепить положительное впечатление о себе. Сперва спросите, как можно будет узнать о результатах собеседования (чтобы создать впечатление некоторой незавершенности и оставить для себя возможность продолжить контакты). Поблагодарите (только спокойно и с достоинством) за уделенное вам время и внимание, скажите (глядя собеседнику в глаза), что этот разговор был для вас важен, попрощайтесь и выходите из кабинета.

Самыми распространенными являются пять видов ошибок в суждении и восприятии, допускаемые работодателями при собеседовании:



Ошибка сходства. Работодатели лучше относятся к кандидату, похожему на них (в плане образования, интересов, хобби и др.), и с предубеждением — к не похожим на них кандидатам на должность.

- ✚ *Ошибка контраста.* Работодатели склонны сравнивать кандидатов друг с другом, а не с неким абстрактным стандартом. Например, среднего кандидата могут оценить высоко, если перед ним приходили те, кто проигрывает по сравнению с ним. Кандидата могут оценить очень низко, если перед ним приходили весьма достойные кандидаты.
- ✚ *Излишек негативной информации.* Работодатели склонны слишком сильно реагировать на негативную информацию, как бы в оправдание отказа кандидату в приеме на работу.
- ✚ *Расовые, половые и возрастные предубеждения.* Работодатели могут отнестись к кандидату более или менее благожелательно из-за его расы, пола или возраста.
- ✚ *Ошибочность первого впечатления.* Первичный эффект может сыграть решающую роль в собеседовании, поскольку некоторые работодатели быстро формируют впечатление, которое трудно изменить.

Какие документы подписывать

После успешного прохождения собеседования вам сообщают, что вы приняты. Вы счастливы. Вам предлагают подписать несколько бумаг. На радостях вы подписываете все, что вам приносят. А через какое-то время узнаете, что несете ответственность за неисправность ксерокса, стоящего в вашем кабинете. Между тем здесь, помимо вас, работают еще четверо сотрудников, которые сидят на работе до ночи, а вы в шесть часов идете забирать своего ребенка из садика.

Чтобы подобного не произошло, вам следует внимательно перечитать все предложенные документы и попросить разрешения взять их домой, чтобы посоветоваться с мужем или со знакомым юристом. Не нужно бояться. Такое поведение только охарактеризует вас как серьезного и ответственного человека и добавит лишних «плюсов» в глазах шефа.

Кроме того, вполне вероятно, что вас предупредят: «У нас здесь частная фирма, а не что государственное предприятие, поэтому никаких больничных, больных детей и, тем более, беременности никто вам оплачивать не будет».

Чтобы быть готовой к такой ситуации, нужно прежде всего уяснить и запомнить, что украинское законодательство в равной мере обязательно и для частных, и для государственных предприятий. И если закон

запрещает отказывать женщине в приеме на работу или снижать ей зарплату, потому что она беременна или имеет детей, то это касается руководителей всех предприятий — и государственных, и частных.

Для каждой идущей работать женщины очень важно знать хотя бы основные права и гарантии, предусмотренные законом. Вы будете чувствовать себя гораздо увереннее, если будете знать, на что имеете право, каковы пределы полномочий вашего руководителя. Разумеется, не стоит штудировать все трудовое законодательство: это множество документов, которые, к тому же, периодически меняются. Вам достаточно прочитать Кодекс законов о труде Украины (он невелик по объему) и время от времени просматривать газеты.

А сейчас, пока вы еще не начали знакомиться с трудовым законодательством Украины, обратите внимание на основные права и социальные гарантии, предоставляемые им.

Минимальная заработная плата составляет 165 грн. Имейте это в виду, когда вам предложат меньше. Кроме того, размер минимальной заработной платы периодически увеличивается, и тогда об этом пишут газеты.

Продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю, а продолжительность непрерывного еженедельного отдыха должна составлять не менее 42 часов.

Ежегодно вам обязаны предоставлять отпуск продолжительностью не менее 24 календарных дней за отработанный рабочий год.

Работодатель может установить для вас испытательный срок. Для рабочих этот срок не должен превышать один месяц, а для других категорий работников — трех месяцев (при этом в некоторых случаях, по согласованию с профсоюзной организацией, испытательный срок могут продолжить до шести месяцев). Если время испытательного срока закончилось, а работник остается работать, то его считают выдержавшим испытание. Итак, если незадолго до окончания испытательного срока вас не предупредили о том, что вы не соответствуете должности, и на следующий день вы вышли на работу, значит, все обстоит благополучно — вы работаете.

Помощь в связи с временной нетрудоспособностью из-за болезни, по уходу за больным членом семьи и т. д. выплачивают в размере 100% заработной платы (работникам, имеющим общий трудовой стаж 8 и более лет), 80% заработной платы (стаж от 5 до 8 лет) и 60%

заработной платы (тем, у кого стаж менее 5 лет).
Запрещено применять женский труд в ночное время.

Кроме того, запрещено применять женский труд на тяжелых работах и на работах во вредных или опасных условиях. В законодательстве даже указано, какой груза может поднимать женщина на работе. Так, если переноску тяжестей вы чередуете с другой работой и поднимаете грузы только два раза в час, вы имеете право поднимать 10 кг, а если переносите грузы в течение рабочей смены, — то только 7 кг. Определен и суммарный вес, который вы имеете право перемещать в течение рабочего дня. Если вы поднимаете грузы со стола или с другой рабочей поверхности, то можете переносить 350 кг, а если с пола, — то всего 175 кг.

Беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, имеют право перейти на более легкую работу или на работу, отрицательно не влияющую на их здоровье. При этом женщинам сохраняется зарплата с прежней работы.

Женщина имеет право на отпуск по беременности и родам (продолжительность отпуска не должна превышать 140 дней). При этом ей выплачивают помощь в размере 100% заработной платы. Позже, по желанию матери, отпуск по уходу за ребенком могут продолжить до того времени, когда ребенку исполнится три года. Украинское законодательство предусматривает много разных выплат, призванных финансово поддерживать работающих женщин и их детей. Но эти суммы, к сожалению, весьма символичны. Так, на сегодня единовременное пособие в случае рождения ребенка составляет 200 грн., помощь по уходу за ребенком до трехлетнего возраста — 40 грн. в месяц. Возможно, в скором времени государство увеличит суммы такой помощи, а сейчас приходится надеяться только на себя.

Теперь вернемся к документам. Прежде всего вы должны написать заявление, которое выглядит таким образом:

Директору ПП «Оксана»
г. Надежде Василенко
Ульяны Тимченко,
проживающей по адресу:
ул. Короткая, 1, г. Малиновка

З А Я В Л Е Н И Е

Прошу принять меня на работу на должность продавца.

18 августа 1999 года.

Подпись Ульяна Тимченко

Со временем вам придется оформлять и другие документы, в частности:

1. Трудовое соглашение (контракт).
2. Договор о материальной ответственности.
3. Договор о неразглашении коммерческой тайны.

Прежде чем что-то подписывать, очень внимательно прочитайте весь текст.

Это должно стать вашим правилом.

Обратите внимание на условия контракта, касающиеся ваших обязанностей и обязанностей фирмы. Также проверьте, нет ли противоречий между условиями трудового соглашения и правами и гарантиями, установленными законодательством. Особенно внимательно отнеситесь к той части трудового контракта, которая касается его расторжения, а именно: при каких условиях возможно одностороннее расторжение контракта со стороны руководителя и со стороны работника. Если чего-то не понимаете, посоветуйтесь с тем, кто более компетентен или лучше знаком с подобными документами. Этим человеком может быть ваш муж, занимающий руководящую должность и имеющий дело с персоналом, подруга, которая недавно устраивалась на работу и консультировалась с юристом по поводу своего контракта, и др. Лучше всего, конечно же, посоветоваться со специалистом.

Нужно четко осознать: вы отвечаете за все, под чем подписались.

И если вы подписали договор о материальной ответственности, то будете отвечать за все ценности, которые вам передадут, — то ли на сохранение, то ли для продажи, то ли для использования в работе. Такая ответственность наступает с того момента, когда вы подписали документ о получении ценностей. Это может быть накладная на получение товара для продажи, акт приемки ценностей на сохранение, акт приемки офисной техники и т. п.

Если же вы не подписали такого соглашения, то ответственность за повреждение имущества или причинение убытков предприятию несете только в размере среднемесячного заработка.

Для примера рассмотрим случай, произошедший с нашей знакомой. Женщина работала на должности руководителя отдела рекламы одной большой компании в Киеве. Для работы ей выдали портативный компьютер. Как-то раз, зайдя в супермаркет, она оставила этот

компьютер в своей сумке в отделе для сумок. Когда вернулась за своей сумкой, то компьютера в ней не обнаружила. Магазин, разумеется, не взял на себя ответственность за этот случай, и женщина осталась без компьютера стоимостью около 6 тысяч долларов. Когда юристы фирмы рассмотрели ситуацию, то обнаружили, что соглашение о материальной ответственности подписано не было, и сотрудница обязана возместить убыток в размере одной месячной заработной платы. А вот если бы такой документ был подписан, женщина еще долго отработывала бы стоимость компьютера.

На этом примере можно убедиться, что одна подписанная или не подписанная бумага может кардинально изменить ситуацию в вашу пользу или против вас.

По принятии на работу с вами проведут или не проведут инструктажи по охране труда и противопожарной безопасности и обязательно дадут расписаться о прохождении таких инструктажей. Ваша подпись означает, что вас предупредили: курить на рабочем месте, где лежат кипы бумаг, нельзя; компьютер нужно включать в розетку с напряжением 220 В, которая, как и пожар, может оказаться опасной для вашего здоровья. Подписав документ о прохождении инструктажа, вы обязываетесь нести ответственность в случае, если вдруг что-то произойдет. Поэтому, если вам придется иметь дело с электрическим оборудованием или приборами, убедитесь, что они исправны, и попросите, чтобы вас научили ими пользоваться без риска для здоровья.

После всех этих предостережений у вас, наверное, сложилось такое впечатление: чем больше документов подписываешь, тем большую ответственность на себя возлагаешь. Это действительно так. Поскольку, если подобные документы не подписывались, ваши отношения с работодателем регулируют Кодекс законов о труде Украины и другие нормативные акты. В законе эти вопросы изложены в обобщенной форме. Напротив, в соглашениях и контрактах права и обязанности, а также ответственность за невыполнение обязанностей, максимально конкретизированы. Разумеется, каждый хочет защитить свои интересы. И если контракты и соглашения составляет работодатель, то они будут защищать, прежде всего, его интересы, а ваши интересы будут только учитывать.

Поэтому подписывайте как можно меньше различных документов. Если уж подписываете, то внимательно читайте и тщательно взвешивайте. А когда документы подписаны, остается лишь качественно выполнять свою работу, и успех обязательно придет.

Первая неделя на работе

Несколько советов в отношении начала работы:

1. Будьте оптимистически настроенной и доброжелательной. Ваше сегодняшнее положение — это результат определенного жизненного пути и ваших жизненных убеждений. Поэтому полюбите и «благословите» все на этой работе: сидящих рядом людей, комнату, где вы работаете, мебель, которая ее заполняет. Спокойно воспринимайте некоторую отчужденность ваших коллег в первые дни работы. Ведь они уже выработали стереотипы поведения друг с другом, а чего ждать от вас, — пока не знают. Будьте доброжелательной, спокойной и ненавязчивой, вежливо благодарите за любую помощь или совет, и эти люди примут вас в свой круг.

Конечно, бывают случаи, когда работники сначала категорически не принимают «новичка» (например, ваша предшественница была со всеми в очень хороших отношениях. Они сожалеют, что она уже не работает с ними, и в этом подсознательно обвиняют вас). В таком случае главное — не паниковать. Спокойно выполняйте свои обязанности, не пытайтесь «прыгнуть выше головы», а своим поведением (доброжелательной улыбкой, приветливостью) постоянно показывайте, что вы готовы наладить общение.

2. Во время знакомства с будущими коллегами постарайтесь сначала запомнить, а при удобном случае записать себе их имена. Чтобы запомнить новые имена, в момент знакомства будьте внимательной: повторите вслух имя человека, с которым вас знакомят, а также подумайте о знакомом вам человеке с таким же именем. (Если в дальнейшем вам нужно будет вспомнить имя новой знакомой или знакомого, вы сначала вспомните того хорошо знакомого человека с этим же именем.) Обязательно выучите все новые имена и всегда обращайтесь к человеку по имени: каждому это приятно.
3. Иногда нового человека, приходящего на предприятие, кое-кто из работников берет «под свое крыло». И как правило характеризует психологическую атмосферу в организации, оценивает личные качества всех работающих. Но как бы вам ни хотелось с самого начала все выяснить, всегда пресекайте подобные разговоры: вы еще будете иметь время ко всему присмотреться самостоятельно. Так вы сможете избежать

предубежденного отношения к тому или иному человеку, обусловленного автоматическим усвоением чужих оценок (особенно негативных). Кроме того, вы завоеуете репутацию самостоятельного, вдумчивого, серьезного человека, не интересующегося слухами. Не только в первые дни, а вообще никогда не обсуждайте личные качества своих коллег (и особенно руководителей) у них за спиной и не наговаривайте на них. А если это делают в вашем присутствии, то уверенно пресекайте подобные разговоры.

4. В первые дни работы вам предстоит четко выяснить, каковы ваши функциональные обязанности и кто является вашим непосредственным руководителем и подчиненными, — чтобы в дальнейшем не выполнять чужих обязанностей. Поэтому попросите руководителя (если он этого не сделал сразу) помочь вам в этом.
5. Спрашивайте ваших коллег о том, чего не знаете или не умеете. Попросите показать, как работает та или другая модель сканера, или спросите совета, куда лучше ходить обедать. Людям приятно, когда к ним обращаются за помощью.
6. Что надевать? Обязательно обратите внимание на то, как одеты ваши коллеги. И каким бы сильным ни был соблазн выделиться, не одевайте много дорогих и слишком добротных вещей, поскольку это усложнит вам процесс налаживания отношений.
7. Приходите вовремя, качественно выполняйте свою работу, будьте доброжелательной и корректной, и новое место станет для вас самым любимым местом работы!

УПРАЖНЕНИЯ ПО БЛОКУ «ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ТОРГОВЛИ ЛЮДЬМИ»

Цель: Очертить проблему торговли людьми, изучить ее. Выяснить мотивы людей, которые выезжают за границу. Определить пути обеспечения личной безопасности

Упражнение: «Хотела бы поехать...»

Цель: Определить, что именно побуждает людей ехать за границу, выяснить степени риска и оценить свои возможности

Время выполнения: 15 минут

Метод: Структурированный мозговой штурм, обсуждение

Описание проведения упражнения:

1. Предложите группе ответить, в какую страну мира они хотели бы поехать поработать, поучиться, на экскурсию и т.п. и почему?
2. Обсудите с группой следующие вопросы: Что Вы знаете о той стране, куда мечтаете поехать: ее законы, язык, традиции? Если вы едете, чтобы заработать деньги, то какую работу вы хотите получить? Какими ресурсами нужно обладать, чтобы выполнять ожидаемую работу? Есть ли у вас эти ресурсы? Какую еще работу вы готовы выполнять?
3. Спросите у группы, почему именно мы остановились на данном вопросе.

Результат упражнения: Если человек планирует ехать за границу на работу, он должен проанализировать и адекватно оценить свои возможности.

Упражнение: «Определение проблемы торговли людьми»

Цель: Обозначить проблему торговли людьми

Время проведения: 20 минут

Метод: Мозговой штурм, работа в малых группах, обсуждение

Описание проведения упражнения:

1. Спросите у группы об их мнениях, какие ассоциации вызывает у

- них торговля людьми.
2. Ознакомьте группу с международными и национальными правовыми документами по данной проблеме.
 3. Обсудите с группой, для чего мы рассматривали эти документы.

Информация:

Явление «торговля людьми» охватывает множество аспектов — юридических, социальных, культурных, экономических, политических. Понятие «торговля людьми» тесно связано с понятиями рабство, проституция. В статьях 1 и 2 Конвенции ООН 1949 года «О борьбе с торговлей людьми и эксплуатацией проституции третьими лицами» перечислены действия, составляющие основу торговли людьми и подлежащие наказанию. Конвенция обязует также наказывать за подготовку и покушение на совершение преступлений, а также за соучастие в них. В Конвенции преступные действия определены весьма обобщенно, торговля людьми практически отождествляется с проституцией. Однако в основе Конвенции лежит глубокая гуманистическая мысль о том, что проституция является противоестественным состоянием человека, всегда является вынужденной по своей сути, то есть выступает разновидностью насилия над личностью. Конвенцию ООН 1949 года «О борьбе с торговлей людьми и эксплуатацию проституции третьими лицами» Украина ратифицировала в феврале 1955 года, но действующим законодательством Украины она обеспечена только 1 сентября 2001 года Статьей 149 ККУ, согласно которой: «Продажа, другая платная передача человека, а также осуществление в отношении него любого другого незаконного соглашения, связанного с законным или незаконным перемещением с его согласия или без согласия через государственную границу Украины для дальнейшей продажи или иной передачи другому лицу (лицам) с целью сексуальной эксплуатации, использования в порнобизнесе, втягивания в преступную деятельность, вовлечения в долговую кабалу, усыновления (удочерения) в коммерческих целях, использования в вооруженных конфликтах, эксплуатации его труда, — наказывается лишением свободы на срок от трех до восьми лет с конфискацией имущества, или без таковой».

Торговля людьми — это преступление. Правонарушения должны быть наказаны. И те, кто занимается подобной деятельностью, должны знать об ответственности. Вместе с тем, людям следует знать о существовании такого явления.

Упражнение: «Изучение проблемы торговли людьми»

Цель: Выяснить причины выезда женщин за границу, проанализировать последствия, определить мотивацию торговцев людьми

Время выполнения: 20 минут

Метод: Работа в малых группах, обсуждение

Описание проведения упражнения:

1. Объединить участниц в малые группы и предложите ответить на один из таких вопросов:
 - 📖 Назовите причины выезда женщин за границу
 - 📖 Какими могут быть последствия?
 - 📖 Каким образом женщины попадают за границу, кто этим занимается и почему?
2. Презентуйте работу малых групп.
3. Подведите итоги.

Информация:

Реальность такова, что существует множество различных причин того, почему женщины выезжают за границу, рискуя при этом стать жертвой торговцев людьми независимо от возраста. Последствия могут быть самыми разными. Известно немало «успешных историй», когда женщины получали приличную работу и плату, однако при этом они нарушали трудовое законодательство страны — работали там нелегально. Часто бывает по-другому: люди попадают в рабство, их принуждают заниматься проституцией, используют в секс-бизнесе; в конечном итоге они теряют свое место в социуме, физическое и моральное здоровье, семью, а то и жизнь. Важно помнить, что сегодня за незаконной миграцией женщин из нашей страны стоят мафиозные структуры и огромные деньги. Вербовщики ищут «кандидаток» в основном двумя способами. Первый способ: через средства массовой информации (распространение рекламных объявлений о возможности трудоустройства, брачные объявления, туристические услуги, гастроли и т. п.). Второй способ — это вербовки через близких и дальних знакомых, нередко случайных.

Упражнение: «Как можно обезопасить себя?»

Цель: Предоставить информацию о том, как женщина может обеспечить собственную безопасность

Время выполнения: 20 минут

Метод: «Броуновское движение»

Описание проведения упражнения:

1. Предложите группе обменяться информацией путем беспорядочного движения. Всем участвующим раздайте карточки с советами о легальном трудоустройстве за границей. Сначала все должны прочитать информацию, а затем сообщить ее максимально большему количеству участвующих. И соответственно «получить» советы от них. Обмен информацией происходит в ходе беседы вдвоем. Затем нужно искать себе следующую пару.
2. Для выполнения этого задания потребуется 5–7 минут. После этого — работа в круге. Обсудите следующие вопросы: почему выполнение упражнения было предложено именно таким образом? Когда может понадобиться эта информация? Как можно распространить эту информацию вне нашего круга?
3. Подведите итоги.

Информация:

Человек, выезжающий за границу, должен помнить о своей безопасности и пытаться ее обеспечить. Важно понять, что легальное трудоустройство за границей для людей, не являющихся высококвалифицированными специалистами, в действительности — чрезвычайно сложное дело. Безработица является весьма болезненной проблемой даже в наиболее развитых странах, и каждая страна старается защитить свой рынок труда от иностранцев.

Во многих странах существует правило, согласно которому при приеме на работу иностранца фирма должна доказать, что не смогла найти в своей стране нужного специалиста. Следует отметить, что даже наличие межправительственного соглашения не дает иностранцу права на трудоустройство в этой стране. Возможность трудоустройства появляется в том случае, когда из страны поступает заказ на рабочую силу. О наличии таких заказов можно узнать в Министерстве труда и социальной политики.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Добрый день, уважаемая участница тренинга!
Обращаемся к Вам с просьбой заполнить анкету,
вложить в приложенный конверт и отослать.

АНКЕТА

Информация, предоставленная Вами в этой анкете, будет использоваться для статистических исследований, отчетности о результатах тренинга, оценки результатов тренинговой программы.

1. Подчеркните, пожалуйста, тему тренинга, в котором Вы участвовали:

- Я устраиваюсь на работу.
- Женщина в бизнесе.

2. Опишите, пожалуйста, что более всего Вам запомнилось с тренинга:

3. Как, на Ваш взгляд, тренинг повлиял лично на Вас?

4. Предпринимали ли Вы какие-либо действия к положительным изменениям в своей жизни (чтобы улучшить материальное положение, найти работу, начать или улучшить собственный бизнес)? Что именно?

5. Если что-то изменилось в Вашей жизни, то опишите, пожалуйста, что именно:

6. Воспользовались ли Вы полученными на тренинге материалами? Считаете ли, что эти материалы будут нужны Вам в будущем?

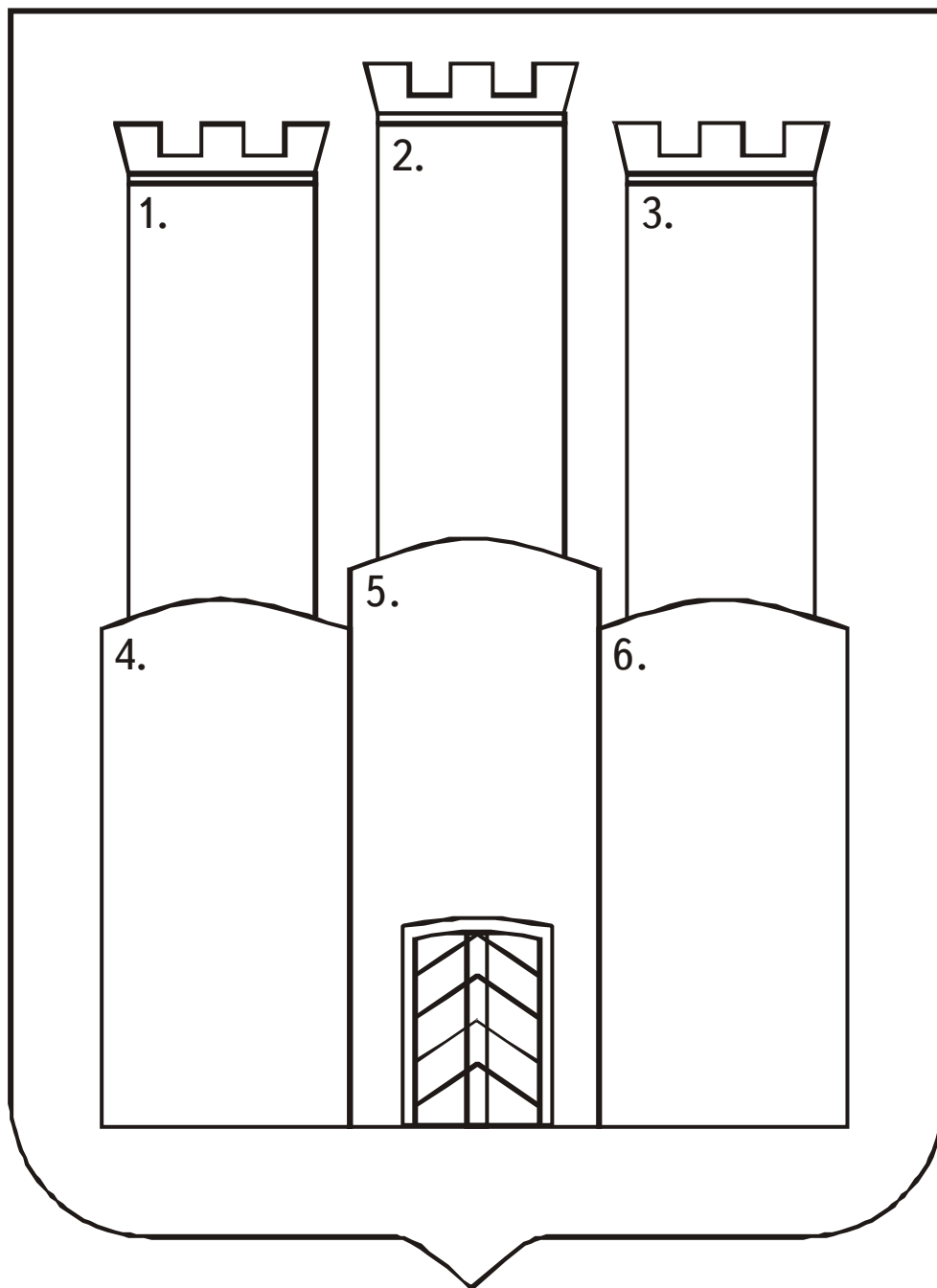
7. Каким стало Ваше отношение относительно трудоустройству за границей после тренинга?

- планировала работать за границей, но передумала;
- планировала и поеду;
- не определилась;
- другое _____

Благодарим Вас!

Желаем успехов,

Тренинговая программа Винрок Интернешнл



1. Нарисуйте два вида работ, которые Вы умеете делать очень хорошо.
2. Нарисуйте Ваш самый большой успех в жизни.
3. Нарисуйте место - идеальный дом Вашей души.
4. Нарисуйте троих людей, которые имели наибольшее влияние на Вас.
5. Напишите три слова, которые Вы хотели бы услышать о себе.
6. Нарисуйте, как провели бы Вы год, если бы знали, что он последний в Вашей жизни.

ЖЕЛАЕМАЯ РАБОТА

1. Какие умения Вы хотели бы использовать в будущей работе?

2. Что именно Вы хотели бы делать?

3. В каких организациях Вы хотели бы работать?

4. Составьте список должностей, которые бы Вас устроили:

5. Какую зарплату вы хотите получать?
















6. Что Вам нужно сделать в первую очередь, чтобы устроиться на работу?

Мои слабые стороны

Мои сильные стороны

1	2
3	4

Перечень возможных вопросов во время собеседования:

-  Расскажите немного о себе.
-  Чему вы выбрали такую работу (такую компанию, такое образование)?
-  Получали ли вы иные предложения?
-  Какие ваши наибольшие преимущества?
-  Что вы считаете своими недостатками?
-  Не ли будет препятствовать ваше личная (семейная) жизнь этой работе, где будет достаточно много поездок и ненормированное рабочее время?
-  Чему вы хотите получить эту должность?
-  Чему вы покинули предыдущее место работы?
-  Как вы представляете свое материальное положение, свой статус через пять (десять) лет? (Какую цель вы ставите в своей дальнейшей карьере?)
-  О чем вы хотели бы узнать?
-  Какие две или три вещи самые важные для Вас в работе?
-  Чему, на Ваш взгляд, нам нужно принять вас на работу?
-  Чему, на Вашу взгляд, Вы подходите на эту должность?
-  На какую зарплату вы рассчитываете?
-  Какие у вас есть ко мне вопросы?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Винрок Интернешнл. Я - успешная женщина. К., 1999
2. Винрок Интернешнл. Пособие для тренеров «Как организовать собственное дело». К.,2001
3. Д. Таунсенд. Карманная книга тренера. Великобритания, 2000
4. Ф. Рэйс, Б. Смит. 500лучших советов тренеру. Питер. 2001
5. Р. Бакли, Д. Кэйпл. Теория и практика тренинга. Питер. 2002
6. Л. Рай. Развитие навыков тренинга. Питер. 2002
7. К. Торн, Д. Маккей. Тренинг. Настольная книга тренера. Питер. 2001
8. Т. Бьюзен, Т. Доттино, Р. Израэль. Интеллектуальный руководитель. Минск. 2001
9. Р. Дилтс. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. Питер. 2000

