

Методическое пособие начинающего тренера

Составили: Воронцов А., Воронцова Е.
Владивосток
2010

Ссылка на источник:

http://metaver.pbworks.com/w/page/55560576/Методическое%20пособие%20для%20начинающего%20тренера#_RefHeading_129_345303211

Оглавление

[Методическое пособие начинающего тренера 1](#)

[Составили: Воронцов А., Воронцова Е. 1](#)

[Оглавление 2](#)

[Краткий глоссарий 4](#)

[Введение 5](#)

[Активное обучение и тренинг 5](#)

[Принципы работы на тренинге: 5](#)

[Раздел 1. Как подготовиться к проведению тренинга \(организационные моменты\)? 6](#)

[Цели тренинга 6](#)

[Состав участников 6](#)

[Как готовить помещение? 8](#)

[Как планировать ресурсы \(материалы и оборудование\)? 9](#)

[Раздел 2. Какова логическая структура тренинга? 10](#)

[Логическая структура тренинга: 10](#)

[1\) Знакомство \(представление\) участников и тренера. «Ломание льда». 10](#)

[2\) Сбор ожиданий и опасений. 11](#)

[3\) Выработка правил поведения на тренинге. 11](#)

[4\) Собственно тренинг. 12](#)

[5\) Сбор обратной связи. 12](#)

[План тренинга \(тренинская разработка\) 12](#)

[Как анализировать проделанную работу? 13](#)

[Раздел 3. Какие виды деятельности существуют на тренинге? 14](#)

[Лекция. 14](#)

[2\) Интерактивная лекция. 15](#)

[3\) Индивидуальная работа. 16](#)

[4\) Презентация. 16](#)

[5\) Работа в малых группах. 16](#)

[6\) Дискуссия. 17](#)

[7\) Мозговой штурм. 18](#)

[8\) Игры и упражнения. 18](#)

[а\) «Ледоколы». 19](#)

[б\) Разминки. 19](#)

[в\) Деловые игры. 19](#)

[9\) Экспромты. 20](#)

[Раздел 4. Как проводить игры и упражнения? 21](#)

[Стадии использования деловой игры 21](#)

[1. Планирование. 21](#)

[2. Подготовка. 21](#)

[3. Проведение. 21](#)

[4. Обсуждение. 22](#)

[Раздел 5. Тренерское мастерство 25](#)

[Основные качества тренера: 25](#)

[Что следует и чего не следует делать тренеру? 25](#)

[Как работать в паре? 27](#)

[Как работать с вопросами участников тренинга? 28](#)

[Как работать с «трудными» участниками на тренинге? 30](#)

[Как управлять страхами и стрессом? 32](#)

[Приложения 34](#)

[Приложение 1. Особенности обучения детей и взрослых 34](#)

[Дети 34](#)

[Взрослые 34](#)

[Приложение 2. План тренинга на знакомство и сплочение для первокурсников 36](#)

[Приложение 3. Бланк обратной связи 36](#)

[Приложение 4. Различные алгоритмы разработки нового тренинга 37](#)

[Алгоритм Александра Молярука \(«Мастерская тренерских технологий»\) 37](#)

[Алгоритм Евгения Мачнева \(«ЕВМ»\) 38](#)

[Еще один алгоритм 39](#)

[«Архитектурный» этап 39](#)

[Подготовительный этап. 39](#)

[3. Основной этап 39](#)

[Список использованной литературы 40](#)

[1. Киричук Н. А. Тренерский сундучок. – Новосибирск: Издательство «Ин-кварти», 2001. 40](#)

[2. Торн К., Маккей Д. Полное руководство по тренингу. 40](#)

[3. Методический материал «Важная штука для тренинга!». 40](#)

Краткий глоссарий

Обучение– специально организованный процесс, целью/ назначением которого является освоение новых знаний, умений и навыков и/ или изменение отношения к чему-либо.

Обучающая (образовательная) программа– два и более образовательных мероприятия, связанных между собой единой целью и единой логикой.

Тренинг– групповое образовательное мероприятие, направленное на изменение умений участников и их отношения к чему-либо и построенное на методах интерактивного обучения и обучения через опыт.

Тренинговая программа (тренинговый курс)– 2 и более последовательно проводимых тренингов, связанных общей целью и общей логикой построения.

Программа тренинга/ семинара– документ, содержащий описание тренинга/ семинара и включающий описание целей и задач тренинга/ семинара, его содержания, методов и инструментов, которые будут использованы, и распределения времени в течение тренинга/ семинара.

Семинар (обучающий)– образовательное мероприятие, направленное в первую очередь на передачу/ усвоение знаний и в меньшей степени умений, и осуществляемое с отдельными элементами интерактивного обучения.

Фасилитация– это управление процессом групповой работы.

Фасилитатор– это человек, который контролирует ход мероприятия и обеспечивает соблюдение его правил и процедур для того, чтобы помочь участникам сконцентрироваться на содержании групповой работы и достичь ее целей.

Введение

Активное обучение и тренинг

Традиционные методы обучения обычно сводятся к лекциям как основному способу передачи информации обучаемым. Лектору принадлежит активная роль как презентатора информации, обучаемым – пассивная роль слушателей. Исследования показывают, что такой подход работает неэффективно: спустя 48 часов после обучения обучаемые могут воспроизвести максимум половину услышанного. А если целью обучения является изменение поведения или отработка определенных навыков, то оно и вовсе не достигает такой цели, т.к. не имеет убеждающего эффекта.

За последние несколько десятилетий появились новые подходы к обучению, которые позволили значительно повысить его эффективность. Более того, новые подходы позволяют участникам обучения не только эффективно усвоить информацию, но также развить навык, способность делать что-либо. Для изменений в поведении важно и то, и другое.

Одним из таких новых подходов и является тренинг. Он был разработан в 1970-е гг. в ГДР под руководством М.Форверга. В современной литературе можно встретить массу определений тренинга. Мне же наиболее близко определение, используемое компанией ЕВМ: «**Тренинг**– групповое образовательное мероприятие, направленное на изменение умений участников и их отношения к чему-либо и построенное на методах интерактивного обучения и обучения через опыт».

А вообще **тренинг**– это место, где «тренингуемые» и ведущий — **равноправные участники** процесса, используются знания и опыт не только преподавателя, но и обучающихся, много активных действий, обсуждений, дискуссий, практической работы. Это нормальный способ обучения взрослых.

Принципы работы на тренинге:

- *тренинг не лекция, а общая работа;*
- *суммарный опыт группы больше опыта тренеров;*
- *все участники, независимо от возраста, опыта, места работы, социального статуса, равны;*
- *каждый участник имеет равное право на собственное мнение по любому вопросу;*
- *нет прямой критики личностей;*
- *все сказанное на тренинге НЕ руководство к действию, а информация к размышлению.*

Раздел 1. Как подготовиться к проведению тренинга (организационные моменты)?

Видение тренинга, цели тренинга, для кого этот тренинг, сколько человек будут участвовать, сколько времени необходимо для его проведения, где он будет проходить, как излагаемый материал распределить по часам и дням, какие дополнительные материалы раздавать участникам, какие приемы обучения использовать, сколько нужно ведущих и многое другое определяет процесс конструирования.

Цели тренинга

Каждый тренинг подразумевает определенную цель и конкретные задачи. И вся программа тренинга должна строиться без отрыва от целей. Нельзя ставить главной целью тренинга «просто отдохнуть» или «повеселиться», иначе получится не тренинг, а просто набор веселых игр и упражнений.

В зависимости от тренинга целями могут являться, например, сплочение коллектива и создание дружной ориентированной на результат команды, донесение информации о чем-либо в интерактивной форме, раскрытие скрытых способностей и возможностей участников и т.д.

При этом могут решаться следующие **задачи**:

- развитие творческого потенциала;
- генерация новых идей;
- знакомство друг с другом;
- решение межкультурного конфликта;
- анализ причин неудач;
- и т.д.

Бывает так, что вы не знаете, что является целью вашего тренинга, или не можете ее сформулировать. В таком случае просто задайте себе вопрос: «Зачем я провожу этот тренинг? Что он изменит?» Если есть затруднения с ответом, то задумайтесь: нужен ли вообще здесь тренинг?

Запомните: тренинг – не панацея от всех проблем, а всего лишь один из подходов к обучению.

Состав участников

Во время планирования тренинга необходимо первоначально ознакомиться с составом группы. Причем важно знать не только количество участников, но и их гендерный баланс, возраст. Кроме того, хорошо будет, если вы проинформированы о том, какова мотивация участников, участвовали ли они в подобных мероприятиях ранее, есть ли среди них лидеры и «проблемные» ребята.

Размер группы не имеет значения, когда тренер полагается на лекционный формат представления материала, но он превращается в критический фактор при использовании методов активного обучения.

Что делать, если группа слишком маленькая (до 12 человек)?

Малая численность группы позволяет тренеру и обучаемым выстроить более глубокие личностные отношения и более глубоко проработать любую тему. Тренер имеет возможность полноценной двусторонней коммуникации, решения любых проблем, возникающих между тренером и аудиторией, а участники могут не только получить более глубокое знание предмета, но и тут же использовать это знание для развития навыков.

Что делать, если группа среднего размера (от 13 до 30 человек)?

По мере увеличения количества участников возрастает необходимость информационного обмена, но возможности для развития навыков сокращаются. Более важным фактором становится время. Тренеру все чаще приходится задавать себе вопрос: «Как поддерживать энергию группы?»

Одно из решений – включение в программу видов деятельности, предполагающих работу в малых группах, таких как:

- пары;

- тройки;
- небольшие группы за столами.

В таком случае сокращается время отчетов о наработках, так как снимается необходимость высказываться каждому человеку.

Что делать если группа слишком большая (свыше 30 человек)?

Близкие отношения с большой группой выстроить трудно, но не невозможно. Обмен информацией – это норма. Формирование навыков – редкость. Тренер может использовать сочетание мини-лекций и упражнений в малых группах. По необходимости, групповые презентации должны быть как можно более краткими и точными.

Лекции представляют собой вид общения с людьми, они не носят личностно-направленного характера. Возможности двустороннего общения с людьми сильно ограничены.

Двусторонняя коммуникация может возникнуть тогда, когда тренер организует вопросно-ответную форму общения; однако вопросы должны подбираться таким образом, чтобы они были интересны большей части группы, а не касаться интересов отдельных ее представителей.

Тренер вынужден «разрабатывать» аудиторию. По мере роста численности группы личностный контакт существенно сокращается. Вместо роскоши персонального общения с каждым участником обучения тренер ограничивается общением с «докладчиками», представляющими интересы и взгляды малых групп.

Личностные контакты могут состояться во время упражнений, когда тренер ходит по комнате, слушает и комментирует групповые обсуждения.

Нужно отметить, что трудно говорить о полноценном тренинге с группой свыше 60 человек.

Чем больше аудитория, тем больше мы движемся от «тренинга» к «преподаванию». С особенно большими аудиториями процесс плавно перетекает в «обмен информацией», который обладает неким потенциалом к развитию знания предмета, но значительно менее развивает навыки.

Как готовить помещение?

Говорят, что правильное место не обязательно ведет к хорошему тренингу, но неправильное место непременно приведет к плохому тренингу. Имеет ли тренер отношение к подбору места или нет, именно он будет нести ответственность за все последствия. Поэтому тренер обязательно должен принимать участие в выборе помещения нужного размера и формы, в организации рабочего пространства, в выборе оборудования и освещения, - всего того, что оказывает самое непосредственное влияние на атмосферу тренинга.

Теоретически комната должна полностью соответствовать назначению и стилю тренинга. Она должна быть комфортабельной, подходящей по размеру для группы, защищена от посторонних помех. Стулья и столы должны быть удобными, легкими, чтобы их было возможно перемещать. Идеально, когда в помещении для тренинга есть доска, экран для проектора, подставка для флипчартов, проектор и даже такая мелочь, как удлинитель. Часть помещения, откуда тренер будет вести презентации, должна хорошо просматриваться всеми участниками. Многие тренеры любят двигаться во время работы, и это необходимо учитывать при выборе презентационной зоны.

Если участники сидят за столами, где происходят групповые обсуждения, между столами должно быть не менее одного метра, чтобы тренер мог свободно перемещаться по комнате и наблюдать за работой групп.

Нужно также подумать о том, достаточно ли одного помещения, не понадобятся ли дополнительные комнаты для отдельных видов деятельности.

Наконец, необходимо подумать, как участникам добираться до туалетных комнат 😊

Кроме размеров, очень важно наличие в комнате достаточного количества свежего воздуха, которого должно хватать на полтора-два часа интенсивной работы. В перерыве

(если он предусмотрен) не забудьте обязательно проветрить помещение! Если воздуха не хватает и в помещении душно, можно испортить весь тренинг. Очень важен и температурный режим. Чтобы работать было комфортно, в комнате (аудитории) должна быть нормальная температура. Если в помещении слишком тепло или слишком холодно, эффективность тренинга может снизиться.

Как планировать ресурсы (материалы и оборудование)?

Необходимо помнить, что без определенного набора ресурсов будет сложно провести тренинг. Примерный список ресурсов может выглядеть так:

- программа тренинга
- рабочие листы для участников
- бэйджи
- маркеры/фломастеры
- флип-чарты/ватманы/листы А0
- листы А4
- скотч обычный
- скотч бумажный
- ножницы
- цветная бумага или карточки
- стикеры
- веревка
- колокольчик☺
- мячики
- воздушные шары
- микрофон
- экран
- ноутбук
- удлинители, шнуры и т.д.

При необходимости подготовьте **раздаточный материал**. Обычно он готовится в 3 случаях:

- 1) Тренер не успевает дать на тренинге всю информацию и раздает ее в печатном виде для изучения участниками.
- 2) Тренер хочет, чтобы участники «закрепили» полученную информацию.
- 3) Тренер учитывает различные модальности участников группы. Кто-то визуал, другой – аудиал, а третий – кинестет.

Раздел 2. Какова логическая структура тренинга?

Логическая структура тренинга:

Ниже представлена логическая структура тренинга:

1. Знакомство (представление) участников и тренера. «Ломание льда».
2. Сбор ожиданий и опасений.
3. Выработка правил работы на тренинге.
4. Собственно тренинг.
5. Сбор обратной связи.

Важно помнить, что эта схема не есть закон. Например, можно выработать правила работы еще до сбора ожиданий и даже до знакомства участников. А сбор ожиданий

вообще не проводить (особенно, если задачи тренинга достаточно жесткие и изменению не подлежат или если тренинг короткий и стандартизированный).

1) Знакомство (представление) участников и тренера. «Ломание льда».

Когда вы уже полностью готовы и пришло время начинать, **пригласите** участников сесть в круг и поприветствуйте их. Начинайте вовремя, но, если вы знаете, что кто-то из участников задерживается, можете сообщить об этом собравшимся и назначить новое время. Но помните, что **лучше начать вовремя**, а опоздавшие присоединятся, чем заставлять слушателей ждать. Выделите время, чтобы помочь опоздавшим познакомиться с ключевыми моментами событий, которые они пропустили.

Целью тренера на вводной сессии является создание атмосферы, в которой участники:

- знают, чего ожидать и что ожидается от них в любой момент тренинга, чтобы они могли принять в нем активное участие;
- верят, что тренер учтет их интересы и потребности в обучении, что тренинг станет эффективной инвестицией их времени и энергии, и это доверие важно для того, чтобы участники были открыты к новым возможностям, которые предоставляет им тренинг.

Представьтесь. Вашими первыми словами, обращенными к участникам, вы задаете позитивный тон всему происходящему и демонстрируете, как вы планируете вести себя по отношению к участникам. Лучше всего оставаться самим собой, что трудно, особенно если вы немного нервничаете. Говорите неформальным и дружелюбным тоном, например: *«Здравствуйте! Меня зовут ..., я представляю команду тренеров ДВГТУ «Игротехники». Я искренне рад, что вы все сегодня пришли сюда!»*

Расскажите о целях тренинга и планируемых результатах. Участники должны четко понимать, зачем они пришли на тренинг и что могут получить на выходе. К тому же, обозначение тренером цели в начале заметно сокращает разброс ожиданий людей от вашей программы. Если тренинг большой, то необходимо сделать обзор его программы, а также объяснить регламент (время перерывов, обедов и т.д.).

Раздайте бэйджи и ручки/маркеры. Участники должны записать на них своё имя. Перед этим стоит договориться об обращении друг к другу по имени и на «ты» во время тренинга.

Примените один из известных способов «сломать лед»:

А) Попросите участников дать о себе стандартную информацию, а затем рассказать что-то необычное, чего никто из присутствующих не знает, например: «Меня зовут Коля, и я развожу зеленых канареек».

Б) Проведите игру-«ледокол» (о ней я расскажу чуть позже). В таком случае знакомство участников можно провести после сбора ожиданий от тренинга и/или выработки правил.

2) Сбор ожиданий и опасений.

Запись ожиданий позволяет ведущему понять, что действительно участники хотят узнать в ходе тренинга, и привязывать свои комментарии к их интересам и потребностям. К тому же, когда ожидания участников собираются с самого начала, таким образом передается сообщение, что вы намереваетесь активно включить их в процесс обучения.

Ожидания бывают самые разные: пообщаться, встретить новых людей, научиться чему-нибудь. Как правило, обязательно находятся один или два человека, которые на тренинге по ведению переговоров хотят узнать, например, как писать заявки на грант, а на семинаре по поиску средств — как научиться красиво говорить на публике. Бывает и так, что участники хотят более глубокой проработки темы, чем вы предполагали это сделать.

Если обнаружится, что участник хочет получить на тренинге то, что не предусмотрено его программой, то необходимо связать их ожидания с актуальной программой. Если возможно, дайте участнику знать, где и как он может пройти тренинг, на который он надеялся.

Когда же люди говорят о своих **опасениях**, то часть опасений можно сразу же развеять, пообещав, что на тренинге они не будут делать ничего неприятного.

3) Выработка правил поведения на тренинге.

Определение правил работы — это специфика интерактивного тренинга.

Пренебрежение этим пунктом вступительной части может вызвать большие неприятности. Существуют разные подходы к этому пункту. Некоторые тренеры сами предлагают свои правила. Можно и так. Правда, чужие правила всегда хочется нарушать. Поэтому **лучше попросить участников самих определить**, чем мы должны руководствоваться для успешной совместной работы.

Правила бывают самые разные, чаще всего встречается примерно такой **список**:

- Говорить по существу.
- Слушать и слышать.
- Обсуждать проблему, а не человека.
- Соблюдать регламент.
- Говорить по одному (правило «правой руки»).
- Не материться.
- Точность – вежливость королей — опаздывающий...поет, танцует,
- Выполнять инструкции тренеров.
- Уважать мнение каждого участника — не осуждаем и не оцениваем.
- Активное участие каждого — для нас важен вклад каждого.

4) Собственно тренинг.

Сюда включаются основные «мероприятия». Необходимо планировать тренинг таким образом, чтобы чередовались активные и пассивные блоки. Не забывайте о целях тренинга! **Никогда не ставьте в тренинг интересное упражнение или игру, если вы не знаете ее цели применительно к данному тренингу!**

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
- Создавайте ассоциации имен или внешности.

5) Сбор обратной связи.

После тренинга попросите участников дать обратную связь. Это можно сделать в устной или письменной форме. Обычно раздаются листочки бумаги, на которых участники пишут свои мнения по поводу проведенного тренинга и работы тренеров. Можно сделать специальную разработку (*см. Приложение 3*).

План тренинга (тренерская разработка)

Ниже приведен пример тренерской разработки.

№	Время (мин)		Метод	Задача	Описание	Ведущий	Ресурсы
	Прошло	Нужно					
1							
2							
3							

Пояснение к таблице:

Колонка 1. Помогает уложиться во время, отведенное для одной сессии.

Колонка 2. Показывает, сколько времени занимает каждое действие. **Совет:** Отведите на каждое упражнение немного больше необходимого вам времени. Эта колонка заполняется третьей.

Колонка 3. Основная активность (деятельность) в указанный промежуток времени. **Совет:** Поместите в эту колонку все, что вы бы хотели сделать в ходе тренинга. Заполните ее первой. Все, что менее важно, отсеется при более точном планировании времени.

Колонка 4. Позволяет держать в голове цели и задачи тренинга.

Колонка 5. Методы, которые будут использованы в ходе тренинга. Чередование различных приемов делает семинар более насыщенным, позволяет достичь большего в короткий промежуток времени. Приемы зависят от числа участников, их первоначальной подготовки, готовности участвовать в работе, длительности семинара. Один и тот же блок может быть проведен по-разному для разной аудитории. **Совет:** Эта колонка заполняется второй.

Колонка 6. Кто что проводит в ходе тренинга. Эта колонка особенно полезна, когда одновременно работают несколько человек.

Колонка 7. Материалы и другие технические ресурсы, необходимые для проведения тренинга.

Тренерская разработка – это не закон. Всегда есть возможность что-то поменять в ней. Хороший тренер всегда – это художник, который может понять настроение группы и внести коррективы прямо по ходу тренинга. Пример несколько измененной тренерской разработки приведен в Приложении 2.

Как анализировать проделанную работу?

Обязательно выделите время на то, чтобы проанализировать свою работу. Вы можете сделать это вместе со вторым тренером.

Пока вы помните все детали, кратко опишите все, что вы изучили и проделали во время тренинга. В этом конспекте вы можете особо выделить пожелания участников.

Задайте себе следующие вопросы:

- Что я сделал(а), чтобы вовлечь участников в работу?
- Какие разделы программы действительно «работали»? Что требует доработки?
- Что бы я/мы сделал(и) иначе в следующий раз?

Раздел 3. Какие виды деятельности существуют на тренинге?

Использование различных приемов и методов в ходе тренинга позволяет выдержать высокий темп работы, повысить ее интенсивность. Смена различных видов деятельности дает возможность участникам даже отдохнуть, делает сам тренинг более **интересным**. Планируя любое занятие, тренер должен включать задания и виды работы, ориентируясь на различные стили обучения. Например, в любом занятии должны присутствовать:

- **теоретическая часть,**
- **практические задания,**
- **применение теории,**
- **творческие задания, дающие возможность предложить собственные идеи.**

В данном случае лучше всего, чтобы занятия вели попеременно **несколько тренеров**. Это дает возможность тренеру оценить преимущества различных стилей обучения и вносит разнообразие в ход занятий, что полезно для группы в целом, в которой есть ученики с разными стилями обучения.

Лекция.

Что такое лекции — знают все, кто когда-нибудь чему-нибудь учился. Особенность использования именно этого приема во время тренинга состоит в том, что лекция не должна продолжаться больше **15 минут**. Если вам необходимо изложить большой объем теоретического материала, разбейте его на блоки, перемежая их дискуссией или какими-либо упражнениями.

Использование современных технических средств: компьютеров, видеофильмов, проекторов позволяет сделать лекцию более динамичной. В этом случае она становится похожа на презентацию.

Если вы работаете в команде, **читайте лекцию по очереди**, либо пусть другие ведущие комментируют прочитанный материал или приводят примеры. Даже **смена тембра голоса** позволяет слушателям легче воспринимать материал.

Как убедиться, что основные мысли поняты?

Прежде чем вы начнете лекцию, предложите участникам перебивать вас вопросами на прояснение; участники – лучшие судьи доступности вашего изложения. Наблюдайте время от времени, понимает вас группа или нет, например: «*Я понятно объяснил(а)?*» Если вы будете сохранять визуальный контакт с участниками во время презентации, вы обязательно увидите, понимают ли они вас или потеряли нить изложения.

Недостатки лекций:

- Лекция часто скучна и занудна.
- Лекторы концентрируются больше на том, что они хотят сказать аудитории, нежели на том, что аудитории действительно нужно.
- Для разных слушателей в аудитории лекция может быть слишком сложной или слишком простой.
- Невозможно удержать внимание участников в течение долгого периода времени.
- При отсутствии ответов слушателей лекторы не получают адекватной обратной связи.
- Лекция предполагает пассивную передачу информации. Она не способствует передаче и применению навыков.

Преимущества лекций:

- Лекция не требует обширной подготовки.
- Лекция позволяет дать значительное количество материала в ограниченный промежуток времени.
- Лекцию можно одновременно читать большой группе людей.
- Студенты не чувствуют угрозы психологической безопасности, пассивно слушая лекцию.
- Студенты уверены, что лектор даст им корректную и важную информацию.
- Лекция является культурной нормой обучения взрослых.
- Возможность представлять специфичную информацию.

2) Интерактивная лекция.

В интерактивных лекциях используется двусторонняя коммуникация. Они включают в себя мотивирующие элементы тренинговой игры, и в то же время инструктор сохраняет высокий уровень контроля за происходящим в аудитории. Из-за их гибкости вы можете легко переключаться с традиционной лекции на интерактив.

Существует множество форм интерактивных лекций, но их всех объединяет то, что:

- **Она интерактивна.** Участникам предлагается, а иногда даже требуется разговаривать друг с другом и с лектором.
- **Это все же лекция.** Она предполагает презентацию со стороны инструктора.
- **Она активна.** В отличие от традиционной лекции, интерактивная лекция требует от участников активного участия и постоянной обработки информации.
- **Это двусторонний процесс.** Лекция-игра предполагает частую обратную связь как от лектора, так и от аудитории.
- **Она регулируема.** Тренер полностью контролирует уровень взаимодействия между участниками.
- **Она эффективна.** Информация, полученная пассивно, быстро забывается. Информация, поступающая через интерактивную лекцию, активно обрабатывается и может быть легко извлечена из памяти по истечении долгого времени.

Ниже приведены некоторые формы интерактивных лекций:

Викторина

Основной идеей этого типа является использование тестовых включений. В КОМАНДНОЙ ВИКТОРИНЕ, например, вы даете лекцию, как обычно. По сигналу таймера (скажем, от 7 до 15 минут) вы останавливаете лекцию, делите участников на команды по 3-5 человек, предлагаете членам команд сравнить свои записи и придумать три вопроса, основываясь на услышанном во время последнего фрагмента лекции. По истечении некоторого времени вы выбираете одну команду и просите ее представителя зачитать вопрос, а затем выбрать представителя другой команды для ответа.

Активное резюмирование

Основной идеей этого типа является периодическое суммирование ключевых элементов вашей презентации. В ЛУЧШИХ РЕЗЮМЕ вы делаете серию 10-минутных презентаций. В конце каждого блока вы раздаете пустые карточки и просите каждого участника написать краткое резюме блока на одной стороне карточки. Затем вы делите участников на команды и собираете резюме от каждой группы. Вы даете карточки первой группе второй группе, карточки второй группы – третьей группе и т.д. Попросите членов каждой группы совместно просмотреть все резюме и выбрать лучшее из них.

3) Индивидуальная работа.

Очень важный компонент интерактивного тренинга. Позволяет участникам **самостоятельно** разобраться в теории и на практике закрепить полученные знания. В отличие от семинаров, на тренинге за индивидуальной работой часто следует работа в малых группах либо презентация. Времени на такую работу выделяется **от одной до 10 минут**, не более.

Задача ведущего — не мешать. Давая задание, не забудьте спросить, все ли понятно.

Задание лучше не только проговорить, но и написать. Определить время выполнения и за минуту до его окончания напомнить об этом.

Определяя время для выполнения любого задания, рекомендуется сначала сделать его минимальным. Это делает работу более интенсивной. **Лучше потом добавить несколько минут**, если задание окажется сложным, и не все участники уложатся в отведенный интервал.

4) Презентация.

Презентация, как дополнение к лекции, позволяет использовать **больше наглядного материала**: слайды, прозрачные пленки, мультимедийные презентации.

Презентация – это также представление **результатов индивидуальной или групповой работы**. Презентация результатов проводится обычно по следующей схеме:

- выступление основного спикера;
- дополнение от группы, результаты работы которой представляются;

- вопросы к выступающему;
- комментарии к выступлению от других участников и фасилитатора.

Время для презентации зависит от количества тем. Оптимальная длительность – 10-15 минут, включая ответы. Роль ведущего состоит в том, чтобы придерживаться регламента и темы и не дать презентации превратиться в хаос.

5) Работа в малых группах.

Малые группы создаются для разных целей. Их хорошо использовать для того, чтобы обсудить параллельно несколько вопросов, создать групповое мнение, дать всем участникам возможность высказаться.

Оптимальный **состав** группы — от 3 до 7 человек.

Групповая работа может проходить в различных режимах. Можно, дав задание группе, пустить ее в «свободное плавание». В конечном итоге, при наличии достаточного времени, группа приплывет в «тихую гавань». Для ускорения процесса вы можете предложить группе с самого начала работы

выбрать **выступающего** (спикера), **писателя** (того, кто записывает результаты), **таймкипера** (человека, следящего за временем) и **фасилитатора** (того, кто ведет групповую дискуссию).

Задача тренера состоит в том, чтобы дать четкое задание каждой группе, определить цель и что должно быть представлено как результат работы. Участники также должны знать, что будет продолжением работы: презентация или совместная деятельность в следующей сессии.

Создание групп — это определенное искусство. Если помнить, что обычно во время тренингов хорошо знакомые люди или члены одной организации садятся рядом, то простой расчет на первый-второй позволит ненавязчиво распределить их в разные группы. Можно использовать различные упражнения, которые превращают разделение на группы в хорошую разминку.

6) Дискуссия.

Дискуссия – это свободный вербальный обмен знаниями, идеями или мнениями между тренером и участниками. Дискуссия в целях обучения имеет следующие отличия от обычной беседы: беседа, как правило, охватывает несколько тем и не имеет ни ограничений, ни структуры. Дискуссия имеет тенденцию ограничиваться одним вопросом или темой и строится в определенном порядке. Поскольку очень важным является то, чтобы каждый имел свои взгляды и уважал взгляды других, полностью исключается прерывание говорящего.

Перед проведением дискуссии обдумайте ее цели и решите, какие учебные результаты она должна принести. Руководствуясь этими целями, держите в голове два-три открытых вопроса, за которыми последуют более узконаправленные открытые вопросы. Затем обозначьте регламент дискуссии и ее тему и поставьте первый открытый общий вопрос.

Первое правило для тренера – внимательно выслушивать каждое высказывание. Время от времени повторяйте или перефразируйте высказывания, показывая участникам, что вы слушаете, и резюмируйте их ценные мысли. Очень важно, чтобы тренер не оценивал комментарии ни позитивно, ни негативно; вместо этого следует относиться к каждому комментарию поддерживающе, но нейтрально. Ни в коем случае НЕ допускайте негативной критики.

Также необходимо записывать комментарии участников на флипчарте (ватмане или доске). Это подтолкнет их к дальнейшим высказываниям, а вам позволит убедиться, что ни одно высказывание не осталось без внимания. В конце дискуссии или после окончания отведенного на нее времени ведущему следует обобщить пункты, высказанные группой, и попытаться все достигнутые выводы и заключения.

7) Мозговой штурм.

Это метод сбора идей, способов решения проблем. Его используют довольно часто, но не всегда корректно. Не всегда то, что именуется мозговым штурмом, на самом деле он и есть.

Существуют основные **правила** его проведения.

1. Все предложения заносятся на лист.
2. Никакой оценки во время процесса.
3. Все идеи равноправны.
4. Не существует безумных идей.
5. Безумные предложения способствуют генерации вполне нормальных.
6. Необходимо установить время окончания работы.
7. Самые гениальные предложения появляются в последние 10% отведенного на работу времени.

Ведущий регулирует процесс проведения, уточняет формулировки, записывает предложения и напоминает правила, так как часто возникает желание обсудить то, что предлагается.

Модификацией мозгового штурма является **групповой штурм**. При таком подходе мозговой штурм проходит по группам из 5–7 человек, а затем каждая группа по очереди предлагает одну новую идею. Его лучше использовать, если **число участников больше 15**, и помещение не позволяет свободно услышать каждого участника.

8) Игры и упражнения.

Интерактивный тренинг — это не только лекции, обсуждения и презентации. Важное место в нем занимают игры. Они особенно хороши тем, что позволяют без особого труда **вовлечь в работу** всех участников, так как включают вербальное, невербальное и физическое действия.

Под «играми» понимается широкий спектр упражнений, которые используются для различных целей. Опытный тренер всегда имеет в своем сундучке большой запас «игрушек», доставая их с ловкостью фокусника в нужный момент. Игры можно использовать для создания атмосферы доверия в группе («ледоколы» — дословный перевод английского слова icebreaker), поднятия энергии участников группы (разминки), закрепления теории и приобретения практических навыков (деловые игры), для того, чтобы «на пальцах» объяснить определенные положения, чтобы перейти от одной теоретической части к другой, для поднятия физической энергии участников и просто для веселья.

Золотые правила.

- Игра требует времени и подготовки.
- Игра требует пространства.
- Игра требует определенного количества участников.
- Игра требует готовности группы.
- Игра требует мастерства тренера.

а) «Ледоколы».

Это короткие упражнения, которые используются для создания **атмосферы доверия** в группе. Очень популярен «Снежный ком», который не только помогает лучше запомнить имена своих соратников по обучению, но и одновременно **поднимает энергию** участников. Кроме того, можно проводить знакомства в парах, когда участники рассказывают друг другу о себе, а затем представляют своего партнера от первого лица. Упражнения на создание атмосферы доверия часто рассчитаны на то, чтобы участники взаимодействовали в так называемой «интимной зоне», которая колеблется от 15 до 46 см и даже в сверхинтимной зоне (15 см). В нормальной жизни в эту зону разрешается

проникать только тем, кто находится с человеком в тесном эмоциональном контакте. Поэтому очень часто неумелое применение таких «ледоколов» не только «размораживает» участников, а наоборот, создает для них определенный дискомфорт. Чтобы этого избежать, нужно руководствоваться следующими простыми правилами:

- **Не форсируйте события.** Начинайте с простого: возможности каждому высказаться и быть доброжелательно выслушанным.
- **Не злоупотребляйте.** Если это не специальный тренинг — ограничьтесь более простыми упражнениями. Не обязательно обниматься. Рукопожатие тоже способствует взаимопониманию, но оно более привычно для нас.
- **Не давите на психику.** Если кто-то не готов участвовать в классной, с вашей точки зрения, игре, — бог с ним. Будем считать это издержками производства.

б) Разминки.

Проводятся, чтобы поднять энергию участников тренинга, для смены вида деятельности или просто для веселья. Разминку стоит проводить также в том случае, когда группе становится откровенно **скучно**. Не бойтесь прервать чрезвычайно важную, с вашей точки зрения, лекцию и предложить участникам **двигательную активность**. Можно предложить группе просто несколько раз подняться со своего места и сесть, покидать маленький мягкий мячик. Высший пилотаж — увязать ваше упражнение с излагаемым теоретическим материалом.

Пять минут такого упражнения помогут группе преодолеть усталость и активно продолжить работу.

в) Деловые игры.

Достоинство деловой игры — это возможность в игровой форме применить полученные теоретические знания, на пальцах прокрутить различные ситуации. Существуют различные типы упражнений: **ролевые игры, имитации, симуляции**. Игра — очень эффективный прием, который позволяет ведущему в комплексе достичь нескольких целей. Доведенная до конца игра может произвести переворот в сознании участников, резко изменить их отношение к проблеме, показать им множественность подходов к ее решению. Она очень важна для выявления подсознательных реакций.

Игры хороши тем, что **уравнивают** всех. Они позволяют вам побыть в шкуре другого, не ущемляя своего достоинства. Каждый взрослый — это состарившийся ребенок. **Играть любят все**, но не все готовы в этом признаться.

Длительность игр разная — от десятка минут до нескольких дней. Некоторые требуют специального инвентаря, для других вообще ничего не нужно. Игру можно купить, придумать самому, переделать уже имеющуюся.

Простые правила помогут вам сделать использование деловых игр более эффективным:

- Игра всегда должна находиться в контексте тренинга. Одну и ту же игру можно интерпретировать по-разному, в зависимости от темы вашего тренинга.
- Если у вас не очень много времени, лучше не затевать длинной игры, чем не закончить ее.
- Если игра сложная, то очень важно, чтобы правила были поняты всеми участниками одинаково. Нужно учитывать то, что часть людей воспринимает информацию на слух, а часть — только если прочтет текст. Поэтому все условия, роли, требования должны быть не только прочитаны вслух, но и напечатаны или написаны на листе бумаги.

- Обсуждение игры и выводы часто требуют больше времени, чем ее проведение. Эта часть работы сильно зависит от числа участников и квалификации ведущего. Умение задавать вопросы экспромтом приходит по мере накопления опыта, поэтому начинающим полезно набрасывать их для себя еще на стадии подготовки.
- Планируя игру, вы должны четко представлять, какой момент игры для чего нужен.
- Если есть возможность, планируйте игру на время спада активности: после обеда, в конце очередной сессии перед перерывом. Это поможет вам не потерять драгоценного времени, а участникам позволит расслабиться.
- Игры могут приводить к всплеску эмоций в группе. Будьте готовы к этому. Если группа рвется продолжать обсуждение, несмотря ни на что, а вас поджимает время, не давите на нее. Сделайте перерыв, а после перерыва прочтите лекцию или дайте индивидуальную работу.
- В игре должны принимать участие все члены группы. Если кто-то отказывается играть определенную роль, сделайте его наблюдателем с четко сформулированным заданием или фотографом.

9) Экспромты.

Как бы хорошо вы не спланируете тренинг, всегда могут случиться ситуации, которые трудно предугадать. Например, придется долго ждать половину участников тренинга. Для этого случая у тренера должны быть припасены, к примеру, небольшие задачки и тесты, чтобы развлечь пришедших вовремя. Можно просто поиграть с ними во что-нибудь веселое.

Раздел 4. Как проводить игры и упражнения?

Стадии использования деловой игры

1. Планирование;
2. Подготовка;
3. Проведение;
4. Обсуждение и выводы.

Для новой игры добавляется еще **конструирование** или создание игры.

1. Планирование.

Включает определение места, времени, длительности и цели игры. На этапе планирования определяется, какой реквизит необходим для проведения игры, какое минимальное и максимальное число участников может принимать в ней участие. Если сам тренинг не посвящен целиком деловой игре, предусмотрите различные варианты: другое время, другую, более простую модификацию, что делать, если число участников семинара будет больше или меньше необходимого для игры.

Продумайте вопросы, которые будут заданы участникам. Продумайте, что бы вы хотели получить, как результат обсуждения, и каким способом вы можете прийти к этому результату.

2. Подготовка.

Опишите роли каждого участника, правила игры. Приготовьте необходимое количество их копий. Приготовьте весь необходимый реквизит.

3. Проведение.

Расскажите о цели игры. В некоторых случаях можно пояснить участникам, что цель игры станет им понятна после обсуждения.

Как разъяснять игры (упражнения)?

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

Раздайте участникам их роли, правила игры и объясните их. Дайте время участникам еще раз просмотреть все и ответьте на их вопросы. Установите время окончания игры. Лучше сначала обойти все группы, чтобы убедиться в том, что все понятно, а затем дать всем работать самостоятельно.

Как контролировать время игры (упражнения)?

- 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.

Игра, как правило, заканчивается, если цель игры достигнута. Но иногда понятно, в каком направлении развиваются события, и ее можно и нужно прервать и перейти к обсуждению.

Как наблюдать за участниками во время игры (упражнения)?

- Дайте участникам знать, за чем и по какой причине вы будете наблюдать, до начала упражнения. Подчеркните, что вы не будете оценивать их работу.
- Не вмешивайтесь в ход обсуждения или деятельности, находитесь на небольшом расстоянии от участников. Если участники ищут возможность вовлечь вас в обсуждение или деятельность (если только это не краткий вопрос на прояснение), мягко попросите их игнорировать ваше присутствие.
- Записывайте основные наблюдения, чтобы обратиться к ним во время последующего обсуждения.

Если в роли наблюдателей должны выступить другие участники, ознакомьте их с этими правилами перед всей группой до начала упражнения.

Как завершить игру (упражнение)?

По истечении заданного на игру (упражнение) времени прекратите его либо спросите у участников, все ли успели выполнить задание и сколько еще минут добавить.

Для получения максимального учебного результата из упражнения важно, чтобы участники имели возможность обсудить полученный опыт: (а) Чему они научились в результате упражнения, (б) Как информация или осваиваемый навык могут быть применены в жизни. Для этого обсуждения тренер резервирует время.

4. Обсуждение.

Процесс обсуждения является одним из самых сложных. Если вы плохо проведете его, у группы останется ощущение зря потерянного времени. Важно, как вы начинаете обсуждение.

Можно, к примеру, на вопрос участников, для чего была эта игра, ответить: «А как Вы думаете, для чего была эта игра?». И группа начинает фонтанировать.

Очень важно задавать вопросы **корректно**, не давить на группу, желая получить «правильный» ответ. Таких ответов просто нет. Ваша задача, как фасилитатора, правильно

прокомментировать прошедшее действие, помочь группе сделать соответствующие выводы.

Вопросы могут **апеллировать к чувствам** участников:

- Как вы себя чувствовали в роли ...?
- Что вы чувствовали во время игры?
- Какие ощущения показались вам самыми важными?
- Какой момент игры был для вас самым эмоциональным?
- Как изменилось ваше состояние?
- Довольны ли вы результатами игры?

Вопросы могут **касаться теоретических знаний и практических навыков**, полученных в ходе предыдущей работы.

- Удалось ли вам использовать полученные знания?
- Какими приемами и навыками вы воспользовались?
- Каким образом приобретенные ранее теоретические знания помогли вам в ходе игры?
- Что помогло добиться успеха (или неуспеха)?
- Каких навыков вам не хватило?

Вопросы могут **касаться поведения и действий людей**.

- Как вы думаете, почему вы действовали именно таким образом?
- Какова роль того или иного человека (его роли)?
- Была ли стратегия (или действия) наиболее эффективной в данной ситуации?
- Если бы у вас была возможность провести игру сначала, что бы вы изменили в своих действиях (поведении)?

Вопросы могут **касаться обучающего момента игры**.

- Какое отношение игра имеет к теме нашего тренинга?
- Какие новые навыки вы приобрели в ходе игры?
- Что вам может пригодиться практически в вашей работе?
- Что помогло бы вам быть более успешным во время игры?

Порядок проведения обсуждения.

Можно начать обсуждение с вопросов к непосредственным участникам, затем дать слово наблюдателям.

Иногда в конце обсуждения до игроков доходит, что они совсем **не так поняли правила**. Они тут же начинают обвинять тренера: «Вы нечетко дали задание». И тут же можно задать вопрос:

- А почему вы так поняли правила?
- Что помешало вам понять их по-другому?
- А не так ли происходит и в жизни?

Резюмируя обсуждение игры, ведущий легко может перекинуть мостик от игры к следующей теме своего тренинга. Например: «Из обсуждения стало понятно, что успеху вашей команды помешало отсутствие навыков эффективного слушания. Именно оно станет темой нашей следующей сессии».

Раздел 5. Тренерское мастерство

Тренер с самого начала должен произвести на группу хорошее впечатление. Важно вести себя естественно, не суетиться, не хмуриться, обращаться к группе вежливо, улыбаться, в

общем, быть приятным человеком. Вначале можно пошутить, но к месту. Далее в процессе всего тренинга тренер должен вести себя очень вежливо и корректно. Основная цель тренера на тренинге – не мешать группе, не «тянуть одеяло на себя», а только помогать. Необходимо понимать, что роль тренера в большинстве случаев – все же вспомогательная. Не он работает на группе, а группа работает на тренинге. Тренер, как хороший руководитель, направляет группу только тогда, когда группе это необходимо.

Основные качества тренера:

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 об этом.
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, непредубежденное восприятие мнений, взглядов, предпочтений, вкусов, предложений.
Энтузиазм	Неравнодушие к групповому процессу, к темам тренинга, умение получать удовлетворение от этой работы. Умение заряжать группу собственным энтузиазмом, общаться с «искоркой» в голосе, избегать однообразия и монотонности.

Что следует и чего не следует делать тренеру?

Что следует делать тренеру?

- Тщательно готовьтесь! Практикуйтесь заранее!
- Обеспечивайте комфорт для участников.
- Формулируйте цели тренинга и каждого его блока и доводите их до участников.
- Обеспечьте неформальную обстановку для взаимодействия.
- Подготовьте материалы и оборудование.
- Задавайте открытые вопросы.
- Обучайте через дискуссии и упражнения.
- Когда нужно, переадресуйте вопросы группе.

- Будьте гибки, держите темп, удобный для группы.
- Демонстрируйте энтузиазм и доверие тренингу, учебным материалам и способности участников к обучению.
- Запрашивайте и давайте обратную связь.
- Проверяйте понимание.
- Поддерживайте участников, будьте нейтральны и безоценочны во всех взаимодействиях между участниками.
- Подчеркивайте ценность ключевых понятий и навыков.
- Подчеркивайте важность практики на тренинге и особенно по возвращении на рабочее место.
- Слушайте открыто и активно.
- Относитесь ко всем комментариям участников с уважением.
- Будьте собой!

Чего не следует делать тренеру?

- Не нарушайте временных соглашений – начинайте и заканчивайте процесс вовремя.
- Не тратьте время участников понапрасну.
- Не говорите слишком много.
- Не читайте свои материалы – обращайтесь к ним, но говорите спонтанно.
- Не стесняйтесь прямо сказать, что вы чего-то не знаете, вы всегда можете вернуться к участникам с подготовленным ответом.
- Не перебивайте участников во время их ответов.
- Не унижайте тренинг или материалы тренинга.
- Не критикуйте, не высмеивайте и не унижайте участников.
- Не привносите ваши личные взгляды (на участников и др.) на тренинг.
- Не принимайте ничего на свой личный счет.
- Не забывайте о том, что тренинг должен быть увлекательным опытом для всех его участников!

Как работать в паре?

Чего следует избегать во время совместного ведения тренинга:

- Выяснять отношения друг с другом на глазах у группы.
- Перебивать друг друга.
- Стоять у доски вдвоем, если только этого не требует работа, например, когда один задает вопросы, а другой записывает.
- Если что-то пошло не так, единолично принимать решение и менять дизайн семинара, даже если вы основной ведущий.
- Предпринимать какие-либо действия, не ставя партнера в известность.
- Нарушать ранее принятые договоренности.
- Выносить на группу внутренние тренерские разногласия.
- Показывать свое превосходство, даже если вы основной ведущий.

Что помогает:

- Доверие друг к другу.
- Совместная разработка тренинга.
- Распределение обязанностей и ролей.
- Специальные знаки и жесты, понятные только вам.
- Игра на команду, а не на себя.
- Возможность открытого обсуждения хода работы.
- Различные манеры ведения.
- Желание понять и принять партнера.
- Чувство юмора.
- Взаимодополняющие навыки и умения.

Что мешает:

- Отсутствие общего «видения» тренинга.
- Если кто-нибудь из членов команды тянет одеяло «на себя».
- Звездная болезнь.
- Нежелание работать вместе.
- Запрет на обсуждение и высказывание собственного мнения.
- непонимание ролей каждого во время работы.
- Различные манеры ведения.
- невысокий профессиональный уровень.
- Отсутствие чувства юмора.
- Психологическая несовместимость.

Как работать с вопросами участников тренинга?

Чтобы ведение мероприятия было эффективным, вы должны уметь не только задавать вопросы, но и отвечать на них.

Виды вопросов участников:

- ***Потребность в информации***

Если вопрос – это просьба о предоставлении дополнительной информации, ответьте на него по существу и удостоверьтесь, что ваши слова действительно являются ответом. Если необходимо дальнейшее объяснение, его можно дать сразу или же предложить обсудить этот вопрос во время перерыва.

- ***Проверка компетентности***

Цель такого вопроса – не получение информации, а оценка знаний и опыта ведущего.

Часто автор такого вопроса уже знает ответ на него, но хочет посмотреть, как с ним справится ведущий... Никто не ждет от ведущего знания всего на свете, но у вас может возникнуть ощущение, что, признавшись в своем незнании, вы потеряете доверие группы. Это не тот случай! Уж лучше молчать, переживая, что вас считают за дурака, чем открыть рот и доказать это. Если вы чего-то не знаете – не блефуйте! Если вы подтасуете ответ, и это обнаружится, сомнению подвергнется все, что вы сказали до этого.

С другой стороны, если вы достаточно уверены в себе, чтобы признаться, что вы чего-то не знаете, создается впечатление, что вы отвечаете за истинность каждого произнесенного вами слова.

Если смутивший вас вопрос не касается базовых сведений, которые вы обязаны знать, лучший выход – поблагодарить спрашивающего за важное замечание, признать, что удовлетворительный ответ сразу не приходит вам в голову, и пообещать дать его завтра, по окончании работы или позже (и действительно дайте его, чтобы подтвердить, что вы

исполняете свои обещания). Главное правило здесь – «если сомневаешься – доберись до истины».

Совет тренеру: В случае если вопрос относится к той информации, которую вы обязаны знать, незнание непростительно. Однако есть один способ, который поможет превратить ваше поражение в победу. Вы можете поблагодарить участника, задавшего вопрос, и перенаправить его группе. *«Интересный вопрос, Ирина. Вопрос ко всем: как вы считаете, что должна сделать Ирина в такой ситуации?»* Такой «рикошет» не следует использовать слишком часто. Он служит сигналом к тому, что ведущий должен предпринять шаги к скорейшему восполнению недостатка своих знаний.

- ***Демонстрация своих знаний***

Цель таких вопросов – поразить других участников группы уровнем своих знаний. Человек всего лишь стремится утвердить свой интеллект перед группой, и вы можете расположить его к себе путем лести, поблагодарив участника за столь интересный вопрос. Если вопрос неточно отражает факты, необходимо особо позаботиться о подкреплении того, что в нем верно, и коррекции того, что неверно.

- ***Сбивающие вопросы***

Цель таких вопросов – перевести внимание группы в область, которая представляет большой интерес для спрашивающего. Сбивающие вопросы могут задаваться умышленно или непреднамеренно, но в любом случае ведущий не должен поддаваться искушению и уходить в сторону. Если вопрос относится к теме тренинга, ведущему следует коротко и конкретно ответить на него. Если нет – предложить участнику задать его после тренинга или в перерыве.

- ***Провокационные вопросы***

Часто опираются на информацию, данную ведущим ранее, для демонстрации противоречия с тем, что он говорит прямо сейчас.

Ваш ответ в этой ситуации весьма важен. Здесь действует правило: никогда не принимайте вызов и не воспринимайте критику в свой адрес, даже если автор провокации рассчитывает именно на это! Эмоциональный ответ не будет разумным и конструктивным.

Вместо этого можно выдержать паузу, признать вопрос интересным и использовать выигранное время для тщательного обдумывания своего ответа. Если вы не можете оправдать того, что сказали, не пытайтесь это сделать. Защищаясь, вы убедите группу в истинности провокационного замечания. Вместо этого лучше признать свою ошибку и еще раз повторить, какая информация является верной.

Если непоследовательность информации, которую вы даете, диктуется объективными причинами, не используйте провокацию как возможность разобраться с провокатором. Если вы принизите автора вопроса перед группой, в лучшем случае он выключится из работы, в худшем – будет искать возможность отомстить позже. Проявите, что вы выше уколов исподтишка, и вы заслужите уважение всей группы.

Как отвечать на вопросы участников:

- Убедитесь, что вы слышите как намерение, так и содержание вопроса. Другими словами, не упустите чувств и эмоций, лежащих за вопросом.
- Проявите свое уважение, внимание и понимание заданного вопроса, повторив (перефразировав) его. В случае необходимости, уточните: *«Если я правильно понял ваш вопрос, то он заключается в ... (вы имели в виду...)»*
- Постарайтесь отвечать на вопрос точно и полно. Проверьте, удовлетворен ли интерес спрашивавшего: *«Достаточно ли я ответил на ваш вопрос?»*, *«Все ли понятно?»*. Будьте готовы предоставить дополнительные доказательства или свидетельства в пользу своего ответа.

Избегайте пяти следующих типов поведения:

1. Отсутствие ответа на вопрос – Даже если кто-то задает слишком много вопросов, не игнорируйте этого человека.
2. Демонстрация того, что, на ваш взгляд, вопрос является неуместным, глупым или несвоевременным.
3. Запоздалый ответ – насколько это возможно, отвечайте на вопросы по мере их появления.
4. Переход на другую тему – Если кто-то задаст вопрос, не отвечайте: «*Это напоминает мне о времени, когда ...*» и не рассказывайте 10-ти минутную историю из своего детства. К тому времени, когда вы закончите, никто не будет помнить, в чем заключался вопрос.
5. Объединение двух вопросов в один – если даже вам были заданы два очень близких вопроса, отвечайте на них по отдельности.

Как работать с «трудными» участниками на тренинге?

Типы «трудных» участников:

1. **Человек «Нет»:**

Его поведение.

Всегда против. Ему не нравится все, что вы предлагаете. Он всегда против всех мнений и всегда предлагает свой, альтернативный вариант. Отрицание всех и вся — основная черта его характера.

Что с ним делать?

Предложите ему изложить свой вариант работы. Ставьте его вести некоторые несложные упражнения (или их части), но строго регламентируйте по времени. Или предоставьте ГРУППЕ решать – работать по сценарию, который предложил тренер или по тому, который предложил ЧЕЛОВЕК «НЕТ». Обычно мнение группы «отрезвляет» подобных личностей.

2. **«Птица-говорун»:**

Его поведение.

Говорит обо всем и ни о чем. Не дает другим выступить. Говорит подолгу.

Что с ним делать?

Установите регламент на выступление и жестко соблюдайте его. Дайте ему слово после того, как выступят другие. Спросите у группы, не возражает ли она против повторного выступления. Участников типа «ПТИЦА-ГОВОРУН» можно «снабдить» часами и попросить следить за регламентом выступлений.

3. **«Молчун (скучающий)»:**

Его поведение.

Молчит. Скучает. Избегает ответов на вопросы. Смущается, может быть потому, что чувствует себя не в своей тарелке, дискомфортно. Ему все безразлично, особенно если он пришел на тренинг «по разрядке».

Что с ним делать?

Поощряйте любое его высказывание, но искренне. Используйте круговой опрос, когда каждый участник обязан высказать свое мнение. Дайте ему роль наблюдателя, который затем должен описать поведение участников. Во время дискуссии не забудьте адресовать 1-2 вопроса МОЛЧУНУ.

4. **«Всезнайка или энциклопедист»:**

Между ними есть одно важное различие. Всезнайка считает, что он знает все, а энциклопедист действительно знает много. Не факт, что он эксперт по теме семинара или тренинга, но своими знаниями он может увести вас далеко в сторону от цели.

Его поведение.

Способен увлеченно и авторитетно говорить на любую тему. Знает ответы на все ваши вопросы. Знает выход из любой ситуации, в запасе у него много примеров, которые он готов приводить.

Что с ним делать?

Поблагодарите его за помощь. Задайте ему конкретные вопросы по теме тренинга. Если он знает ответ — хорошо. Он ваш помощник. Попросите его привести конкретные примеры. Если не знает, — будет работать, так как обычно это очень умный человек. Делайте это деликатно, не задевайте его самолюбия.

5. **«Рекламист»:**

Его поведение.

Ответ на любой вопрос сводит к презентации себя или своей организации. Его поведение напоминает известный анекдот про студента, который знал только один билет, об огурцах. На вопрос о пальмах он ответил: «Пальмы растут на юге. А огурцы там не растут. Огурцы — это растение семейства огурцовых», и дальше все о них. Бурно реагирует на попытку остановить его. Требуется, чтобы ему дали рассказать о себе. Иногда самореклама — это единственная цель его участия в семинаре.

Что с ним делать?

Мягко возвращайте его к теме дискуссии. Если это не помогает, спросите мнение группы. Иногда действительно всем интересно услышать выступление такого участника. Тем не менее, не идите на поводу у группы. Установите регламент выступления и строго выдержите его. Пообещайте выделить ему время, когда можно будет более подробно рассказать о своей организации. Можете дать ему возможность рассказать о себе и своей организации во время перерыва всем, кому это будет интересно.

6. **«Срезальщик»:**

Его поведение.

Похож на персонажа рассказа В. Шукшина «Срезал». Задает вопросы, не относящиеся к делу, и радуется, если тренер не может на них ответить.

Что с ним делать?

Можно предоставить ему возможность самому ответить на поставленный вопрос или «срезать» - сказать, что поставленный вопрос к теме тренинга не относится и посоветовать разобраться в вопросе самому.

7. **«Спорщик»:**

Его поведение.

Спорит ради того, чтобы группа оценила его как смелого, решительного человека. Просто хочет выделиться.

Что с ним делать?

Соглашаться с любыми здравыми замечаниями и возражениями. Если замечания не совсем здравые, то можно разобрать любое такое высказывание на группе, чтобы все согласились, что такое замечание не по существу.

Совет тренеру. Если в группе есть кто-то, кто активно работает против тренера, то ни в коем случае нельзя включаться с ним в спор. Группа может встать на чью-то сторону. Если на сторону тренера, то СПОРЩИКА могут психологически загрызть. А если группа объединится против тренера, то тренер сразу же потеряет авторитет и продолжение тренинга встанет под угрозой. Нужно помнить, что спорят всегда два человека. Если тренер не спорит, то спора как такового нет.

8. **«Помощник»:**

Его поведение.

Человек, который решил заработать себе авторитет, присоединившись к тренеру. Он комментирует все слова тренера, всегда говорит: да, я знаю, это очень полезно, я читал в книге по психологии, что это очень важно и т.д.

Что с ним делать?

Такого человека нужно попытаться мягко успокоить: дать ему самую ответственную роль в упражнении или роль, предполагающую молчание такого человека. Можно задать этому участнику провокационный вопрос, «проверяя» его «знание» темы. Если «ПОМОЩНИК» знает ответ на вопрос – хорошо, можно заставить его «работать на тренера». Если не знает – вряд ли будет дальше комментировать, боясь нарваться на очередной провокационный выпад тренера.

Как управлять страхами и стрессом?

От стресса страдают все.

Определение причин стресса может помочь проконтролировать его.

Стресс – явление субъективное.

Стресс – явление как психическое, так и физиологическое.

Стресс – следствие антиципации.

Проблема	Решение
Боязнь умолкнуть	<ul style="list-style-type: none"> Используйте заметки. Оставайтесь спокойным. Останавливайтесь и смотрите в свои заметки. Повторяйте вашу последнюю фразу. Задайте вопрос группе.
Страх недостатка знаний	<ul style="list-style-type: none"> Заранее узнайте уровень компетентности участников ГР. Перечитайте литературу, касающуюся вашей темы. Заранее продумайте возможные вопросы. Перед началом ГР поговорите со специалистами в этой области.
«Эканье» и «нуканье»	<ul style="list-style-type: none"> Знание вашего материала. Примиритесь с паузами. Дышите, вместо того, чтобы говорить «э-э...».
Страх потерять концентрацию	<ul style="list-style-type: none"> Представьте важного человека в одних носках.
Потеря внимания группы	<ul style="list-style-type: none"> Заранее подумайте о потребностях группы. Включите перерывы и изменения темпа и стиля проведения программы. Обеспечьте визуальную поддержку. Обеспечьте взаимодействие.
Боязнь выглядеть глупо	<ul style="list-style-type: none"> Выстройте уверенность. Удалите предсказуемые трудности.
Потеря информации	<ul style="list-style-type: none"> Разбивайте сложный материал. Вставляйте краткие обобщения.
Новые лица	<ul style="list-style-type: none"> Встречайте участников группы раньше.

Физические проявления стресса

Дрожь в руках и коленях	<ul style="list-style-type: none"> Используйте естественные движения для выброса энергии. Используйте карточки.
Учащенный пульс	<ul style="list-style-type: none"> Используйте дыхание, чтобы замедлить темп своих действий.
Легкое головокружение	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечьте поступление кислорода к мозгу.
Сухость во рту	<ul style="list-style-type: none"> Укусите кончик языка.
Влажность во рту	<ul style="list-style-type: none"> Замедлите темп речи.

Приложения

Приложение 1. Особенности обучения детей и взрослых

Дети	Взрослые
<p>Ждут от окружающих решения о важности того или иного учебного материала.</p> <p>Принимают всю представляемую информацию за чистую монету.</p> <p>Ожидают, что учебный материал будет полезен в далеком будущем.</p> <p>Имеют очень мало опыта, на который можно опираться во время обучения.</p> <p>Не всегда могут выступать как ресурс знаний для учителя и обучающихся товарищей.</p> <p>Ориентированы на содержание преподаваемого материала.</p> <p>Менее активно вовлечены в процесс обучения.</p> <p>Ориентированы на авторитет преподавателя.</p> <p>Планирование – ответственность учителя.</p>	<p>Сами решают, что наиболее важно для обучения.</p> <p>Признают ту информацию, которая базируется на их опыте и основных ценностях.</p> <p>Ждут от учебного материала немедленного эффекта.</p> <p>Имеют большой опыт в прошлом, на который опираются в обучении, могут иметь устоявшиеся мнения.</p> <p>Могут привносить в обучение свои знания, полезные для фасилитатора и для обучающихся коллег.</p> <p>Ориентированы на решение проблем.</p> <p>Активны в процессе обучения.</p> <p>Ориентированы на сотрудничество.</p> <p>Участвуют в планировании.</p>

Приложение 2. План тренинга на знакомство и сплочение для первокурсников

№	Время (мин)		Метод	Задача	Описание	Обсуждение	Ресурсы
	Прошло	Нужно					
1	2	2	Представление ведущих	Познакомить участников с ведущими тренерами			
2	5	3	Участники пишут на бейджах свои имена и цепляют на грудь	Первое знакомство тренеров и участников между собой	Выдаются бейджи и маркеры. Участники пишут на них свои имена.		Бейджи (маленькие листочки) – 30 шт., маркеры – 3 шт., скотч

3	12	7	Составляем правила группы	Дать участникам выработать правила поведения на тренингах Школы	Участники предлагают варианты правил. Тренер записывает их на доске, не критикуя. Важно, чтобы все участники были согласны с правилом. Если не все – правило превращается в рекомендацию.		Доска и маркер
4	20	8	«Хлопки»	«Растопить лед»	Участники вместе с тренером становятся в круг и передают хлопок по очереди друг другу. При этом обязателен контакт «глаза-глаза».		
5	40	20	«Туалетная бумага»	Познакомить участников	Участники передают по кругу рулон отрывной туалетной бумаги, по очереди отрывая от него и оставляя себе столько кусочков, сколько считают нужным. Затем им необходимо по количеству кусочков на руках назвать интересные факты о себе		Туалетная бумага – 1 рулон
6	47	7	«Ветер дует...»	Размяться, познакомить участников	Участники сидят в кругу. Тренер стоит в центре круга. После слов «Ветер дует на того, кто...» тренер называет какой-либо признак, и участники, имеющие схожий признак, должны поменяться местами друг с другом. Тренер стремится занять свободное место. Продолжает вести игру тот, кто не успел занять место в кругу		
7	1ч07	20	«Часы»	Познакомить участников. Замотивировать на общение друг с другом	Участникам раздаются листки и дается задание на каждый час назначить по деловой встрече с другими участниками. Затем тренер на каждый «час» задает определенную тему, на которую участники в парах должны вести разговор в течение минуты. И так 12 «часов»	Для чего были нужны 2 предыдущие игры? В чем их различие? На какую тему было нелегко вести обсуждение и почему?	Листы (А4 или А5)– 30 шт. участников Ручки – у участников
8	1ч09	2	Разбиение на «Первый, второй,	Разбить участников на 3	Участники по кругу рассчитываются на «Первый, второй, третий»,		

			третий» или другим методом	малые группы	разбиваются на 3 малые команды и расходятся по разным углам комнаты		
9	1ч19	10	Упражнение «Рисовалка»	Научить слышать и слушать друга, доверять каждому	Каждой малой группой выбирается человек (водящий), который садится спиной к основной группе. Ему выдается листок с рисунком. Задача – каждой малой группе по объяснению водящего нарисовать копию его рисунка в масштабе 2:1. Водящему показывать свой рисунок группе нельзя	Как вы себя чувствовали? Всегда ли было понятно, что говорит водящий? Как можно было выполнить задание быстрее и лучше?	Листы с рисунком – 3 шт. Листы А4 – 3 шт. Маркеры – 3 шт.
10	1ч26	7	Театр «Кабуки»	Поднять энергию группы. Научить договариваться друг с другом для выработки совместного решения	Командная версия игры «Камень, ножницы, бумага»	Легко ли было договориться друг с другом? Легко ли было донести свою идею до окружающих?	
11	1ч30	4	Обратная связь	Получить обратную связь от участников тренинга	Заполнение участниками тренинга бланков обратной связи		Бланк обратной связи – 30 шт. (Не обязательно)

Приложение 3. Бланк обратной связи

Тренинг «...»

Дата: _____

Ваше имя _____

Пожалуйста, обведите кружком ответы на вопросы:

1. Тренинг отвечает поставленным целям слегка 1 2 3 4 5 полностью
 2. Тренинг был слишком коротким 1 2 3 4 5 слишком длинным
 3. Развитие Ваших навыков после окончания тренинга удовлетворяет Вашим ожиданиям вряд ли 1 2 3 4 5 полностью
 4. Знание тренера показались мне слабыми 1 2 3 4 5 отличными
 5. Вы бы рекомендовали эту программу другим ни за что 1 2 3 4 5 несомненно
 6. Вспомогательные материалы и уровень комфорта слабыми 1 2 3 4 5 отличными
- Ваши ожидания от тренинга оправдались? Если да, то почему?
Если нет, то почему?

Пожалуйста, опишите свои впечатления от тренинга. Какие его части Вам особенно понравились, какие следует улучшить (в этом случае, какие необходимо сделать улучшения)? Изменили ли бы Вы количество времени, посвященное какой-либо части тренинга?

Есть ли в тренинге что-то такое, что Вы упустили? Что именно?

Как посещение тренинга поможет Вам в вашей повседневной жизни?

Как Вы планируете закреплять то, что изучили? Какие шаги Вы предпримете для использования новых навыков?

Напишите Ваш самый эмоциональный отклик о тренинге:

Замечания, пожелания, комментарии:

Спасибо!

Приложение 4. Различные алгоритмы разработки нового тренинга

Алгоритм Александра Молярука («Мастерская тренерских технологий»)

1. Перечислите все обучающие цели. Это – основа для построения программы.
2. Если вам нужно разбить цели на более мелкие составляющие, более управляемые задачи, сделайте это сейчас.
3. Уложите вашу иерархию целей в логичную последовательность. Вы можете использовать один из следующих типов последовательностей:
 - Хронологическая
 - Процедурный порядок
 - Проблема/решение
 - Категории
 - От общего к частному
 - От простого к сложному
 - От менее к более рискованному
 - От известного к неизвестному
4. Определите содержание, убедитесь, что оно достаточно, но не избыточно. Что им жизненно необходимо знать?
5. Определите оптимальные методы, напр. ролевые игры, дискуссии, практикумы – для трансляции информации участникам.
6. Разработайте или приобретите вспомогательные материалы к тренингу. Здесь имеются в виду:
 - Материалы для участников: руководства, пособия, раздаточные листы, тексты.
 - Наглядные и мультимедийные средства обучения и оборудование, напр. проекторы, видео, софт.
 - Материалы для игр, напр. карточки, сценарии, инструкции к упражнениям, различные предметы, кейсы.
 - Материалы для тренера, напр. тренерские руководства, маркеры.
 - Административная поддержка, напр. программа, реестр, перечень материалов, оценочные листы.
7. Проведите пилотный запуск и определите, что подлежит изменению или улучшению.

Алгоритм Евгения Мачнева («ЕВМ»)

- 1. Изучение группы.** Обычно я расспрашиваю руководителя или заказчика о группе, ее истории, проблемах, конфликтах, ожиданиях, надеждах, предыдущем семинарском опыте. Я часто спрашиваю контактное лицо: «С кем еще мне следует поговорить? У кого может быть другое мнение?» Я провожу эту работу по телефону или в личных встречах, иногда на встречах оргкомитета (или все вышеупомянутое). Иногда я прошу участников заполнить анкету, чтобы получить больше информации.
- 2. Формулировка целей.** Я ставлю реалистичные (достижимые) цели, которые отвечают потребностям и нуждам заказчика семинара и/ или участников и которые мотивируют меня. Я никогда не ставлю больше целей, чем я могу запомнить, потому что

мои цели определяют большинство моих суждений в процессе ведения семинара. Кроме того, цели должны быть ясными и четкими, чтобы я мог использовать их для оценки семинара и в процессе его проведения и по его окончании.

3. Мозговой штурм по видам деятельности/ упражнениям. Постановка целей часто требует от меня сделать трудный выбор, поэтому, когда цели поставлены, я готов повеселиться. Мозговой штурм позволяет мне расслабиться. Иногда я начинаю с определения «самых любимых упражнений и игр». Все они связаны с обучением через опыт, но я все-таки включаю мини-лекции/ видеопросмотры и т.п. там, где это уместно.

4. Работа со списком. Я провожу отбор, выбирая те виды деятельности, которые наиболее подходят к содержанию семинара и для достижения поставленных целей. Кроме того, я учитываю особенности группы, с которой предстоит работать. Иногда на этой стадии работы я снова звоню заказчику, чтобы уточнить мой диагноз группы. Я также провожу отбор, учитывая физические возможности группы: есть ли в группе плохо слышащие, плохо видящие или люди, не способные активно передвигаться.

5. Разработка последовательности видов деятельности и отбор. В процессе разработки последовательности действий я отбираю виды деятельности и упражнения таким образом, чтобы они способствовали продвижению группы в обучении. Какие виды деятельности представляют собой строительные блоки, которые подготавливают группу к следующей ступени обучения? Я также учитываю влияние энергетического состояния группы на последовательность упражнений: когда лучше работать на рациональном уровне, будет ли энергия группы высокой после обеда? Какова эмоциональная динамика – учитывает ли предложенная деятельность подъемы и спады в эмоциональном состоянии?

6. Различные формы групповой работы. Запланировали ли вы разбивку группы на пары, тройки, группы по четыре и т.д.? Есть ли у вас в плане общегрупповые дискуссии тогда, когда это необходимо, например, в конце дня? Предусмотрено ли время для индивидуальной работы, которое особенно необходимо участникам–интровертам?

7. Различные стили/ каналы познания. Используйте ли вы все три канала восприятия – слуховой, зрительный и кинестетический? Достаточно ли времени уделено созданию безопасной атмосферы, прежде чем вы предложите людям принять участие в деятельности, связанной с риском? Что, исходя из разработанного мной плана семинара, мне нужно сказать участникам во время обзора повестки дня, чтобы полнее удовлетворить индивидуальные потребности каждого?

Еще один алгоритм

«Архитектурный» этап

1. Определение проблемы, которую решает тренинг.
2. Выдвижение гипотезы о структуре тренинга и определение целей тренинга.
3. Сбор и обработка информации.
4. Составление содержания методического пособия (Блоки и подблоки). Если тренинг уже проводился, можно пользоваться чужим методическим материалом со ссылкой на автора.
5. Составление методического пособия.
6. Подбор информационного блока из методического пособия, поиск упражнений и составление тренерской разработки (программы тренинга) с учетом целевой аудитории.

Подготовительный этап.

1. Определение необходимых ресурсов для проведения программы.
2. Определение рисков и их профилактики.
3. Прогон программы на «кошечках»☺

3. Основной этап

1. Проведение программы для целевой аудитории.
2. Внесение поправок в программу.