

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Навчально-науковий інститут № 3

Кафедра психології, соціології та педагогіки

РОБОЧА ПРОГРАМА

навчальної дисципліни
«ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ»
вибіркових компонент
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
053 «Психологія»
(психолог ювенальної превенції)

за темою - ОСНОВНІ ЕТАПИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ

Вінниця 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від № 14.08.2024 року № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою ННІ № 3
Протокол від 09.08.2024 року № 8

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 13.08.2024 року № 7

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології (протокол
від 08.07.2024 року № 13)

Розробники:

Професор кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС,
доктор психологічних наук, професор – Мілорадова Н.Е.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС,
кандидат психологічних наук, доцент – Доценко В.В.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. Поняття програми тренінгу. Типи програм.
2. Схема програми тренінгу. Етапи підготовки тренінгової програми.
3. Загальний алгоритм тренінгового дня.
4. Умови ефективності тренінгу.
5. Командна і індивідуальна форми роботи з завданнями на тренінгу.
6. Рамка тренінгу.
7. Посттренінгові процедури.

Рекомендована література (основна, допоміжна), інформаційні ресурси в Інтернеті

Основна:

1. Афанасьєва Н.Є., Перелигіна Л.А. Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу. 251 с. Навчальний посібник URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4053/1/%D0%9C%D0%A1%D0%9F%D0%A2%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>.

2. Балахтар В. В. Соціальнопсихологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посібник. Вижниця : Видавництво «Черемош». 2015. 432 с.

3. Білова М.Е. Навчально-методичний посібник з спецкурсу «Соціально-психологічний тренінг» Одеський національний університет імені І.І. Мечникова 2015 с.113 URL: http://fs.onu.edu.ua/clients/client11/web11/metod/imem/metod_spt.pdf

4. Карпенко Є. В Основи психотренінгу: навч. посібник. Дрогобич. 2015. 78 с. 3. Медведєв В. С., Кудерміна О. І., Горбенко Д. А. Психологічна служба правоохоронних органів України : навч. посіб. Київ : Нац. акад.внутр. справ, 2022. 188 с.

5. Професійний психологічний тренінг військовослужбовців Національної гвардії України: посібник / О. С. Колесніченко, Я. В. Мацегора, І. І. Приходько та ін. Х. : НАНГУ, 2018. 206 с.

6. Савченко Г.В. Навчально-методичний посібник з організації та проведення тренінгу: «Професійно-психологічна підготовка суддів» К.: ТОВ «Горизонт», 2016. 104 с. URL: http://nsj.gov.ua/files/1508752131%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3_01.pdf.

7. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання. : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 250 с.

Допоміжна:

1.Гурський, В.Є., Лефтеров В.О. Професійно-психологічний розвиток працівників спецпідрозділів поліції імітаційними засобами : монографія. Одеса : ВД "Гельветика", 2017. 163 с.

2.Клаур С., Денисовський М. Професійна компетентність офіцера поліції : методичні та практичні аспекти формування засобами тренінгу. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2022. № 7-8 (121-

122). С. 68–79. doi: 10.24139/2312-5993/2022.07-08/068-079

3.Макарова О. П., Мілорадова Н. Е., Ларіонов С. О. Психологічний супровід розвитку професійної ідентичності правоохоронців на етапі фахової підготовки : навч.-метод. посіб. Харків : ФОП Бровин О. В., 2018. 122 с

4. Мілорадова Н. Е. Застосування тренінгових технологій у професійній підготовці слідчих (на прикладі тренінгу «Психологія допиту»). Юридична психологія. 2020. № 1 (26). С. 62–69. doi: <https://doi.org/10.33270/03202601.62>

5.Мілорадова Н. Е., Бречка Д. М., Доценко В. В. Психологічний супровід формування ціннісних регуляторів поведінки майбутніх правоохоронців : навч.-метод. посіб. Харків : ХНУВС, 2017. 116 с.

6.Мілорадова Н. Е., Шеховцова Е. В., Федоренко О. І., Доценко В. В. Тренінг розвитку професійних настановлень майбутніх правоохоронців : навч.-метод. посіб. Харків : Стиль Издат, 2015. 120 с.

7.Посна Є. О. Використання технік когнітивно-поведінкової терапії в роботі зі здобувачами освіти та працівниками Харківського національного університету внутрішніх справ. Актуальні питання психологічного забезпечення службової діяльності структурних підрозділів МВС України в умовах воєнного стану. 2023. С. 108–111.

8. Цільмак О. М. Формування психологічної компетентності у курсантів закладів вищої освіти МВС України. Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України : збірник наукових праць. Харків : ХНУВС, 2018. С. 124–127.

9.Штанько Н. А. Тренінг як метод підготовки керівників-лідерів органів Національної поліції. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. С. 327–332 . doi:10.32999/ksu2312-3206/2019-1-54

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Вправи для тренінгів URL: <https://vseosvita.ua/library/vpravi-dla-treningiv-57871.html>

2. Вправи для тренінгів URL: <http://simshecon.com/wp-content/uploads/2020/07/1e4d82e5c50b5b93206d88954808741c.pdf>

3. Доценко В.В. Навчально-тренінгова програма «ЖИТТЄКОНСТРУЮВАННЯ ОСОБИСТОСТІ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ ЖИТТЯ» URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/187222249.pdf>

4. Ігри та вправи для тренінгів (зі скарбнички неформальної освіти) URL: <https://www.gurt.org.ua/articles/43009/>

5. Психологічні вправи для особистісних тренінгів URL: http://psychologis.com.ua/psihologicheskie_uprazhneniya_dlya_lichnostnyh_treni_ngov.htm

1. Поняття програми СПТ. Типи програм.

Програма є алгоритмом проведення тренінгу. Вона складається з теоретичної частини, цілей, тренінгових навичок і практичної частини, яка включає спеціально підібрані ігри і вправи, що спрямовані на досягнення проголошених цілей.

Розрізняють за ступенем регламентації *стандартизовані, напівстандартизовані та нестандартизовані програми*.

Після декількох тренінгів, проведених за однією програмою в декількох групах, програма вже може бути в тому або іншому ступені передана для використання іншим психологам, або представлена для оцінки фахівцям. Проте повноцінні, добре відпрацьовані програми тренінг дуже рідко публікуються у пресі через трудомісткість опису, боязнь конкурентного використання програми.

Використовуючи критерій ступеня стандартизації цілей і процесу тренінгу, всю безліч програм групового тренінгу поведінки можна розділити на три типи програм з наступними характерними ознаками:

Стандартизовані програми тренінгу впевненості характеризуються таким:

- цілі, список тренуваних навиків, зміст тренінгу, список рольових ігор, а також послідовність дій тренерів і учасників групи наперед визначені і стандартизовані;
- послідовність тренування навичок, їх поєднання не залежать від складу учасників і постійні, тобто від групи до групи не змінюються.

Такого роду тренінги дуже зручні для психологічних експериментів і точної експериментальної (тестової) оцінки ефективності роботи групи. Програма тренінгу може бути детально описана і легко відтворена іншими тренерами.

Проте є і свої недоліки. У роботі тренера і групи важко враховувати індивідуальні проблеми учасників, програма не змінюється з часом, а тому слабо налаштовується на можливі зміни в соціально-нормованій поведінці. Може, наприклад, трапитися так, що тренувані в стандартній програмі стереотипи поведінки перестануть відповідати соціальним нормам, що змінилися, і будуть самі провокувати певний ступінь дезадаптації. Крім того, факт стандартизації утруднює відтворення зарубіжних програм в нашій країні, оскільки в них самих зафіксовані чужі норми поведінки і цільова поведінка програми може не відповідати нашим стандартам.

Тому стандартизовані програми написані або для тренування достатньо простих, легко операціоналізуємих навичок поведінки (наприклад, поведінка банківського працівника за стійкою), або стосовно стандартній і стабільній сфері соціальної взаємодії (наприклад, тренінг для деліквентних підлітків в місцях позбавлення волі).

Найвідоміша із стандартизованих тренінгових програм була написана подружжям Ульріх і опублікована для клієнтів в 1976 році (Ullrich de Muynk

R., Ullrich R., 1973).

Assertiveness Training Programm ATP (програма тренінгу упевненості в собі) складається з 110 тренувальних ситуацій рольових ігор, які поділено на чотири блоки, відповідних головним цілям тренінгу. Це: «пред'явлення вимог», «уміння сказати „ні" і критикувати», «встановлення контакту», «уміння признаватися в помилках і дозволяти їх собі». Для проведення програми зазвичай потрібно п'ять тижнів з чотирма тренінговими заняттями в тиждень.

Напівстандартизовані програми тренінгу відрізняються наступними особливостями:

- цілі, список тренуваних навиків наперед визначені;
- зміст тренінгу, список рольових ігор, а також модель тренуваних навиків складають самі учасники групи під керівництвом тренера.

Щоб уникнути недоліків повністю стандартизованих програм, деякі автори вважають за краще наперед визначати лише цілі групи, список тренуваних навиків і загальну послідовність дій, зміст роботи надають визначати самим клієнтам. Так поступають головним чином психологи, що займаються тренуванням складних навиків соціально компетентної поведінки.

Програма в цьому випадку передбачає активну участь клієнтів в підборі ситуацій рольових ігор до окремих тем, в розробці моделі тренуваної поведінки. Цим підкріплюється активність клієнтів, відповідальність за результат також частково перекладається і на їх плечі.

Успіх напівстандартизованих тренінгових груп більшою мірою залежить від рівня розвитку групи і групової динаміки, тому багато дій тренера в групі вже не можуть бути детально описані. Робота однієї групи може істотно відрізнитися від роботи інших груп за тією ж програмою. Зміст роботи також змінюється залежно від особистих проблем і складу учасників групи. Проведення таких груп часто вимагає від тренера спеціальної підготовки і хороших навичок роботи з групою

Проте разом з новими труднощами виникає і ряд переваг. Напівстандартизовані програми більш універсальні і адаптивні. По суті, така програма не може швидко застаріти — зміст роботи кожного разу міняється і програма ніби «настроюється» на умови життя, що змінилися, і індивідуальність кожного нового складу учасників. Відносно адаптації таких програм до нових культурних умов виникає менше проблем.

Ще одна особливість напівстандартизованих програм: практично у всіх програмах такого роду велике місце займає так звана «когнітивна» робота. Тренована в рольових іграх поведінка довго та ретельно описується і опрацьовується в групових дискусіях і спеціальних завданнях з використанням різноманітних бланків, таблиць, плакатів. Тренер в цій роботі лише дає завдання і поволі підводить групу до рішень, визначених програмою. Когнітивні моделі тренуваної поведінки у виняткових випадках задаються самими тренерами.

Прикладом *напівстандартизованої* програми є поведінкова тренінгова програма тренування соціальної компетентності Франца-Йозефа Фельдхеге і

Гюнтера Краутана (Feldhege F., Krauthan G., 1979) припускає модифікацію поведінки і підвищення соціальної компетентності по чотирьох поведінкових блоках:

1. Поліпшення взаємин з партнерами, товаришами і знайомими.
2. Знайомство; встановлення і підтримка контакту з іншою людиною.
3. Пред'явлення обґрунтованих вимог і претензій.
4. Подолання важких (стресових) ситуацій.

Для проведення всієї програми потрібно мінімум чотири місяці за умови, що 7-9 клієнтів зустрічаються двічі в тиждень для 2-годинних занять. В рамках кожної з тем тренований навик підрозділяється на декілька простих компонентів — так званої поведінкової і когнітивної техніки. Ці компоненти тренуються окремо, причому когнітивне тренування передуює відбору відповідних ситуацій рольових ігор і подальшому поведінковому тренінгу в рольових іграх.

Нестандартизований, інтеракційно орієнтований груповий тренінг характеризується тим, що ані мета, ані зміст вправ наперед не визначаються, і те і інше розробляється в групі і разом з групою. Програма є лише описом послідовності дій, яка розгортається в групі. Копіювання стилю і особливостей роботи конкретного тренера — це, мабуть, єдина можливість по-справжньому навчитися роботі за нестандартизованою програмою. Програми такого роду роботи теж публікуються, і прикладом може служити «вирішення проблем в групі» Граве, Дзієваса і Венделя (Grawe, 1978). Ідея авторів програми інтеракційного рішення проблем в групі полягає в тому, щоб в ході групових дискусій і рольових ігор за допомогою групи проаналізувати можливі шляхи вирішення проблем всіх її учасників.

До початку тренінгу в індивідуальній роботі з клієнтами визначають суть їхніх проблем і мету подальшої участі в групі. Потім клієнтів збирають в групу, і на перших двох заняттях детально обговорюють і затверджують з ними правила комунікацій в групі, межі впливу та критики. Потім на простих вправах клієнтів знайомлять з технікою проведення рольових ігор. Завершує цей блок тренінгу складання індивідуальних списків того, від чого клієнти хотіли б позбавитися і чому навчитися.

На подальших двох заняттях на основі цих списків визначається послідовність дій: виробляються і уточнюються індивідуальні цілі терапії, яких клієнт хоче досягти в подальших блоках тренінгу. Обговорюють також загальногрупові цілі.

Далі, в серії занять обговорюють і опрацьовують з використанням рольових ігор як індивідуальні проблеми клієнтів, так і проблеми, що відкриваються протягом роботи групи, причому останні користуються пріоритетом. Під час розв'язання проблем використовують таку послідовність дій:

- 1) усвідомлення проблеми;
- 2) аналіз проблеми;
- 3) визначення мети;
- 4) вибір кроків, конкретних дій, які ведуть до досягнення мети;

- 5) перевірка кроків в рольовій грі;
- 6) оцінка результатів.

Бажаним результатом роботи групи є здатність клієнтів самостійно розкривати, аналізувати і вирішувати свої проблеми. Зазвичай робота в таких групах вимагає значно більше часу (близько 40-45 занять з двома тренерами в групі з 6-8 чоловік). Проте витрати часу компенсуються стійким і тривалим ефектом терапії.

2. Схема програми тренінгу. Етапи підготовки тренінгової програми.

Схема програми тренінгу

1. Назва тренінгу

2. Завдання тренінгу

3. Організаційні питання проведення тренінгу

а) Учасники тренінгу : чисельний склад групи, композиція групи за соціально-демографічними параметрами (стать, вік, освітній ценз, соціальний статус та ін.).

б) Приміщення для проведення тренінгу : площа, міра освітленості і вентиляції.

в) Меблі для проведення тренінгу: столи, стільці, крісла та ін., а також їх кількість.

г) Устаткування: відеокамера, телевізор, магнітофон, діaproектор та ін.

д) Витратний матеріал: папір, олівці, фліп-чарт та ін.

е) Дидактико-методичні матеріали: наприклад, критерії оцінки ефективності поведінки, принципи і прийоми поведінки в конкретній ситуації.

ж) Допоміжний персонал: наприклад, залучення оператора для проведення і відтворення відеозапису.

з) Загальна структура тренінгу : кількість модулів і їх тривалість.

4. Основна частина програми

I. Модуль 1: «Назва модулю» (тривалість модулю).

1). Основні теоретичні положення модулю. Стислий зміст. (Тривалість викладання теоретичних основ модулю).

2). Розминка: «Назва вправи» (тривалість вправи). Завдання вправи і його основна суть.

3). Ролева ситуація: «Назва ситуації» (тривалість ситуації). Завдання ситуації, її сюжет, основна і допоміжна роль.

4). Зворотній зв'язок. (Перегляд відеозапису). Дискусія по програваній ситуації.

5). Тематична дискусія: «Тема дискусії» (тривалість дискусії). Завдання дискусії.

6). Узагальнення результатів модулю (тривалість узагальнення).

II. Модуль 2: «Назва модулю» (тривалість модулю) і так далі.

5. Додаток

а) Графік і місце проведення тренінгу.

- б) Психодіагностичний матеріал (якщо є).
- в) Детальний опис запланованих вправ розминок і ігрових ситуацій.
- г) Резервний матеріал вправ розминок, ігрових ситуацій і тим для дискусій.

Процес створення програми складається з декількох послідовних кроків.

Крок 1. Створіть декомпозицію діяльності тих людей, яких ви зібралися навчати чогось.

1. 1. Приберіть поки зі свого столу всі книги з обраної теми. Не читайте жодних порад сторонніх фахівців і тренерів. «Забудьте» весь свій досвід. Все це може тільки збити вас при створенні тренінгу. Стати «чистим аркушем».

1.2. Підійдіть до робочого місця ваших майбутніх слухачів (клієнтів тренінгу), поспостерігайте за ними в реальній діяльності і опишіть як можна докладніше кожен етап їх діяльності.

Наприклад:

Ваші майбутні слухачі - офіціанти якогось тематичного ресторану, наприклад ресторану російської кухні. Акція «таємничий покупець» показала, що офіціанти своєю поведінкою не підтримують легенду ресторану і не уважно ставляться до виконання стандартів обслуговування.

Початківці тренери (у нашій ситуації це може бути колишній офіціант, який став менеджером по роботі з персоналом) в такій ситуації обирають один з двох шляхів:

- Згадують свій особистий досвід роботи. Порівнюють те, що є, з тим, як уміють робити це вони. Ставлять суб'єктивний діагноз і починають готувати програму занять, ґрунтуючись на власних радах, що і як «правильно» робити. При цьому вони настільки впевнені, що якщо «це спрацьовувало у мене, то спрацює і у них», що не беруть до уваги той факт, що перед ними інші люди, з іншим досвідом, з іншими переконаннями, іншого психотипу і т. д. І їх вистраждані ради можуть їм не підійти, а іноді навіть зашкодити.

- Беруть купу підручників. Починають шукати інформацію про те, як повинні працювати офіціанти в ресторанах і чому їх потрібно навчати. Часто рад та інформації так багато, що голова йде обертом, і не знаєш, з чого почати і що з цим усім робити. Початківці тренери вибирають те, що їм здається цікавим, правильним і корисним. І потрапляють в ту ж пастку. Адже це суб'єктивний вибір. Інформація, яку вони дадуть за цими підручниками, буде важливою, але ... Але не обов'язково ці знання вирішать проблеми, які є у даних конкретних офіціантів даного конкретного тематичного ресторану.

Хороший тренер схожий на лікаря. Спочатку ставить діагноз, а потім пропонує шляхи вирішення.

Курс хорошого масажу або сокотерапія будь-якій людині будуть корисні. Але навіщо їх призначати, якщо прямо зараз у людини болить голова. Вирішіть спочатку гостру проблему, а потім займайтеся підтримуючою терапією.

Тренінг - це тільки інструмент роботи. Проводити тренінг заради тренінгу - непрофесійно. Тренер - фахівець, який може визначити, де і що зламалося, і

підібрати або створити під клієнта такий інструмент роботи, такий тренінг, який вирішував би виявлені проблеми. Тренер в першу чергу повинен бути консультантом.

Давайте повернемося до нашого ресторану. Подумки підемо і подивимося, що роблять наші співробітники, з чого складається їх діяльність.

Офіціанти ресторану займаються:

1) Вивченням інформації, з якою повинен працювати (склад страв, технологія виготовлення, особливості того чи іншого блюда, поєднання страв і алкоголю і т. д.).

2) Очікуванням відвідувачів.

3) Зустріччю відвідувачів (вступом в первинний контакт).

4) вислуховування побажань.

5) Рекомендацією страв (продажем, впливом на вибір).

6) Записом замовлення.

7) Обслуговуванням (сервірівкою столу, подачею страв, відкриттям пляшок, попередженням про ступінь готовності страв і часу їх подачі та ін.)

8) Роботою з додатковим замовленням (десерту або алкоголю).

9) Подачею рахунки і роботою з грошима.

10) Прощання з клієнтом і запрошенням відвідати ресторан ще раз (продажем на майбутнє).

11) Прибиранням столу.

Така декомпозиція діяльності дозволяє тренеру мати можливість для детального дослідження процесу та встановлення тих місць, де відбувається збій, де виникають проблемні ситуації.

Проблема

Крок 2. Постановка діагнозу.

Чим дрібніше кроки, якими описується процес, тим більше точок для дослідження і впливу.

Наприклад, збій в обслуговуванні клієнтів ресторану може відбуватися, тому що

- Офіціанти мало знають про ті страви, коктейлях або винах, які є в меню. Вони не можуть їх «смачно продати»

- Офіціанти не знають психологічних правил і ритуалів обслуговування клієнтів за столом. Вони, наприклад, вторгаються в «особистий простір» клієнтів при сервірівці або подачі блюд, чим викликають роздратування.

- Офіціанти не увійшли в «тематичний образ». Їм соромно, наприклад, прислужувати за «старорусському зразком» з поклонами, рушником через руку і в фартушку.

- Офіціанти не знають, що робити, у випадках, коли стикаються з відвертим хамством, або як реагувати на сальні жарти п'яних відвідувачів.

Проблема часто криється зовсім не там, де здається. Наприклад, щоб збільшити потік відвідувачів, не обов'язково міняти шеф-кухаря або офіціантів. Можливо, краще навчити офіціантів зв'язно і красиво говорити.

Інформація, отримана при постановці діагнозу, і є основою для створення програми майбутнього тренінгу. Отже, кроки другого етапу:

2.1. З'ясуйте, з допомогою опитування співробітників і методом прямого спостереження

- на якому етапі в них найчастіше виникають проблеми;
- якого роду ці проблеми;
- що заважає їм вирішити ці проблеми.

2.2. Опишіть все це на папері.

2.3. «Поверніться» до книг і свого досвіду і підберіть матеріал, який описує інструменти, технології, навички і знання, якими повинен володіти співробітник, щоб бути успішним на кожному етапі своєї діяльності.

2.4. Порівняйте два списки. У вас повинні вийти дві колонки:

- як треба, як «правильно», як краще;
- як зараз.

2.5. Створіть список тем, з якими необхідно попрацювати в процесі тренінгу з даними конкретними людьми в даній конкретній ситуації.

Інформація, отримана при постановці діагнозу, і є основою для створення програми майбутнього тренінгу

Програма тренінгу

Тепер можна приступати до створення канви тренінгу.

Крок 3. Створіть тематичні блоки програми тренінгу, відповідаючи на три «чарівних» питання «Навіщо?», «Що?» і «Як?»

Питання: «Навіщо?»

- Навіщо потрібен тренінг? Що він повинен дати? Його мета? Які проблеми він повинен вирішити для компанії?

- Який має бути результат? Яким чином будемо міряти результат?

- Що в кінці навчання повинні зрозуміти, знати і вміти учасники?

- Як це буде вплетено в процес їх роботи?

- Як ми дізнаємося, що мета тренінгу досягнута?

Питання: «Що?» (На нього відповідаємо тільки після відповідей на попереднє запитання)

- Що я хочу дати учасникам?

- Яку конкретно інформації я хочу дати в програмі тренінгу?

- Яким конкретно навичкам навчити?

Питання: «Як?» (На це питання відповідаємо тільки після відповідей на два попередні запитання)

- У якій послідовності я буду давати матеріал?

- Як я хочу організувати процес навчання (форма, стиль і т. д.)?

- Які інструменти та вправи я стану використовувати для більш ефективного навчання. Навіщо я буду використовувати саме ці інструменти?

Що я хочу отримати в результаті кожного мого дії на тренінгу?

- Як буду працювати з груповою динамікою?

- Що я робитиму, якщо виникнуть проблеми.

- Як «оживити» тренінговий процес? Як створити цікавий, динамічний процес навчання? Відповідаючи на всі ці питання, ви зможете створити основну тематичну структуру програми тренінгу. При цьому, що важливо, цей тренінг не буде якимось загальним. Він буде спрямований на вирішення

поставлених завдань і навчання співробітників того, що реально може вплинути на ефективність їх роботи в рамках даної організації, їх специфіки діяльності та поставлених керівником цілей.

Ми розглянемо структуру тренінгу спілкування, побудованого на гуманістичному погляді на людські відносини. У цьому тренінгу замишляється світ, в основі якого лежить здатність до відкритого, довірчого контакту, до поваги своєї і чужої точки зору, до протистояння різним формам маніпулювання. Можна було б довго говорити на ці теми, однак представляється, що допитливий читач і так зрозуміє ціннісну основу пропонованої схеми ПТ і співвіднесе її з власними настроями і представленнями.

Перший крок - усвідомлення тієї ідеї людських відносин, яку тренер бажає здійснити у своїй роботі.

Другий крок - вибір загальної логіки тренінгового процесу. Пропонована схема виходить з наступного представлення про фази комунікації: установа контакту, змістовний обмін (інформацією, почуттями, змістами), завершення контакту. Відповідно до них і будується робота групи.

Третій крок - підбір тем для відпрацювання. Їх досить багато, але всі вони добре знайомі психологам. Перерахуємо їх.

1. Встановлення контакту з партнером на вербальному і невербальному рівні, вихід з контакту.

2. Взаємопідтримка і зворотний зв'язок.

3. Вираження і розуміння почуттів у процесі спілкування.

4. Міжособистісні позиції в спілкуванні.

5. Нормативне і ціннісне розвиток групи (групова динаміка).

6. Активне слухання і Я-повідомлення.

7. Спільне прийняття рішень, переговори і конфлікти.

8. Переконаюче поведіння, навички аргументування своєї позиції

Співвіднесемо ті теми, що нам здаються обов'язковими для відпрацювання на тренінгу, з фазами контакту. Таким чином ми визначимо місце кожної теми в ході тренінгового процесу (див. табл.).

| Фази комунікації | Теми для відпрацювання |
|--------------------------|--|
| Фаза контакту | <ul style="list-style-type: none">• Встановлення контакту• Взаєморозуміння і особистісна підтримка• Міжособистісні позиції в спілкуванні• Зворотний зв'язок |
| Фаза змістовного обміну | <ul style="list-style-type: none">• Активне слухання і Я-повідомлення• Спільне прийняття рішень, переговори і конфлікти• Переконаюче поведіння, навички аргументування своєї позиції |
| Фаза завершення контакту | <ul style="list-style-type: none">• Взаєморозуміння і особистісна підтримка• Зворотний зв'язок• Вихід з контакту |

Ми бачимо, що є теми «одноразові» і як би «розлиті» по всьому тренінговому процесу. Підхід до їхнього відпрацьовування зовсім різний.

Теми, що зустрічаються один раз, відпрацьовуються як цілісний закінчений «шматок» по визначеному сценарії.

Теми другого типу (зворотний зв'язок, підтримка, взаєморозуміння) проходять крізь усі фази контакту, поступово змінюючись, ускладнюючи. Їхнє відпрацьовування істотно залежить від потреб групи, рівня зрілості учасників.

Є ще одна особлива тема - розвиток тренінгової групи, підтримка і формування групової динаміки. У тренінгу спілкування ця задача не виділяється як особлива, тому що робота на групову динаміку не завжди сумісна з відпрацьовуванням навичок спілкування. У Т-групах тренер керує динамікою розвитку групи, стимулює ті процеси, які сприяють освоєнню навичок ефективної комунікації (наприклад, нормоформування). У ряді випадків ведучий регулює і контролює ті динамічні процеси, що ведуть групу убік від основної мети. Цій складній проблемі ми обов'язково присвятимо окрему розмову.

СЦЕНАРІЙ ТЕМИ

Як відпрацьовувати теми, що чітко зв'язані з визначеною фазою комунікації (до таких відносяться четверта, шоста і восьма теми)? Для цього може бути використаний пропонований нижче сценарій, що дозволяє учасникам сприйняти тему як щось цілісне, емоційно завершене.

1. Розминка (найкраще - тематична).
2. Діагностика проблеми в ході виконання чи вправи невеликої гри.
3. Теоретичний «шматок»: уведення понять, правил, технологій.
4. Відпрацьовування навичок у серії вправ.
5. Узагальнення отриманих навичок у «великій» рольовій грі.
6. Рефлексія (обмін почуттями, аналіз що відбувся, відповіді на питання ведучого).
7. Міжособистісна підтримка, зворотний зв'язок.

Подивимося, як працює ця схема на прикладі такої вузької теми, як «Позиції» зверху », «знизу » і «нарівні » у спілкуванні».

Розминка

Вправа типу «карусель», в ході якого учасники в парах грають невеликі сценки з заданими ролями: квітковий контролер - «заєць», продавець - покупець і т.д. Обмін почуттями в парах і загальному колі. Обговорення що сподобалися і не сподобалися ролей.

Діагностична вправа

Учасники (виконуючі роль начальника) по черзі умовляють своїх співробітників вийти вихідного дня на суботник. Дозволяються будь-які прийоми впливу. Коротке обговорення.

Теорія

Вводяться поняття трьох типів побудов; обговорюються вербальний і невербальний репертуар виконання кожної з них, можливості й обмеження їхнього застосування.

Відпрацювання

Вправа в трійках, спрямоване на проживання кожним учасником усіх трьох позицій. Обговорення почуттів у трійках, загальний аналіз. Тривалість обговорення в цій вправі максимальна. Пасивні учасники обов'язково стимулюються питаннями.

Узагальнююча гра «Адміністратор готелю»

Хтось з учасників грає адміністратора готелю, у якій немає місць, інші намагаються одержати в ній спальне місце, користаючись однієї з трьох прибудов. Обговорення підсумків.

Загальний аналіз

Стимулювання процесів зворотного зв'язку, самоаналізу. Обмін почуттями. У завершення - вправа на групову згуртованість, що знімає тертя і розбіжності, що виникли в ході роботи над навичками, наприклад «Живі руки».

Така робота, безсумнівно, вимагає багато часу, але завдяки своїй цілісності і завершеності вона дуже ефективна. Вона добре дисциплінує учасників, допомагає їм зосередитися на проживанні визначеного досвіду, оволодінні конкретними навичками.

3. Загальний алгоритм тренінгового дня.

У загальному вигляді структура тренінгового заняття складається з трьох основних елементів:

- початок тренінгу;
- основна частина тренінгу;
- заключна частина тренінгу.

Практично всі тренінги складаються з одних і тих самих етапів. Але об'ємне співвідношення цих етапів у кожному окремому тренінгу може бути різним. Це залежить від:

- цілей тренінгу (якщо це тільки інформаційний тренінг, то етап формування практичних навичок може бути дуже скороченим);
- цільової групи (чим молодша цільова група, тим більше використовується ігоррозминок, ігор на згуртованість групи і тим меншим є інформаційний блок);
- тривалості тренінгу;
- рівня підготовленості групи (якщо група добре інформована, більшу кількість часу можна присвятити навичкам і обговоренню соціальних явищ).

Традиційна схема заняття.

Схема, або структура, заняття може бути різною. Ми в своїй роботі часто дотримуємося такої:

1. Привітання.

2. Опитування самопочуття (учасники відразу занурюються в атмосферу "тут і тепер", Рефлексуючі свій емоційний і фізичний стан, повідомляючи про свої думки та очікуваннях по відношенню до майбутнього заняття, іноді розповідаючи про сни, побачених напередодні).

3. Пропозиція ведучим теми заняття (іноді вона може визначатися не виходячи з попередніх задумів ведучого, а формулюватися в результаті запитів, висловлених учасниками групи під час попереднього кроку).

4. Притча, розповідає провідний (вона служить своєрідним епіграфом до майбутньої роботи і за рахунок своєї метафоричності задає деяку програму підсвідомості учасників).

5. Розміночні вправи.

6. Основна (робоча) частина (у ній вправи пасивного характеру перемежуються з рухливими іграми - і ті, й інші майже завжди закінчуються обговоренням і рефлексією).

7. Підведення підсумків заняття (висловлювання учасників по колу про своє актуальному стані, осмислення проробленої роботи, побажання та пропозиції ведучому).

8. Резюмування ведучого (по необхідності). Часто - у формі притчі.

9. Прощання.

Розглянемо більш детально.

| НАЗВА ЕТАПУ | Зміст | % часу |
|-------------------------------|--|----------|
| Початок тренінгу | | |
| Вступ | Це етап, у який входить коротке представлення програми/проекту, в межах якого відбувається навчання, організаторів тренінгу, запрошених гостей (експертів), тренерів, відбувається офіційне відкриття (для тривалого тренінгу). Мету і завдання тренінгу повідомляє тренер або представник від організаторів. | 5% часу |
| I етап. Знайомство | Взаємпрезентація тренера та учасників. Саме від даного етапу часто залежить, якою буде атмосфера на тренінгу, наскільки відкритими зможуть бути учасники. Як на початку тренінгу, так і під час його проведення, варто використовувати вправи на знайомство та поживлення роботи - «айсбрейкери». Такі вправи будуть доцільними як з групою, учасники якої зустрілися вперше, так і з тими, хто добре знає один одного. | 5% часу |
| II етап. Очікування учасників | На цьому етапі учасники висловлюють свої очікування від тренінгу (або ж – програми в цілому, якщо відбувається перше заняття у її межах). Очікування учасників можуть не збігатися з цілями і можливостями тренінгу, тому тренеру важливо вірно скерувати процес формулювання очікувань (правильно зорієнтувати учасників, у якому напрямі вони мають сформулювати свої очікування). Даний етап можна проводити по-різному: висловлювання по колу, обговорення в парах чи малих групах з наступним винесенням на обговорення у велику групу. У будь-якому варіанті проведення цього етапу тренер підбиває підсумки. Для тренера важливо враховувати очікування учасників, бути | 3 % часу |

| | | |
|--|---|----------------------|
| | досить гнучким. При цьому не варто відхилятися від програми, яка передбачалася, достатньо влучно розставити акценти відповідно до потреб групи, оскільки від цього залежить ефективність тренінгового процесу. | |
| III етап. Прийняття правил роботи групи | Для того, щоб тренінг був тренінгом, потрібні спеціальні правила. Правила – це закони групи, за якими вона живе під час усього тренінгу. Правила приймаються всією групою разом із тренером на самому початку роботи. Вони потрібні для створення такої обстановки, щоб кожен учасник: • міг відкрито висловлюватися і виражати свої почуття і погляди; • не боявся стати об'єктом глузування і критики; • був упевнений у тому, що все особисте, що обговорюється на занятті, не вийде за межі групи; • отримував інформацію сам і не заважав отримувати її іншим. До правил варто апелювати у ході всього тренінгу. Це етап народження групи, коли вона бере на себе певні зобов'язання, готова їх виконувати. На декількагодинному тренінгу можна просто назвати найнеобхідніші правила, пояснивши їхнє значення і необхідність дотримання, та закріпити на видному місці, проте опускати цей етап не варто. | 5% часу |
| Основна частина тренінгу | | |
| IV ЕТАП. ОЦІНКА РІВНЯ ІНФОРМОВАНOSTI | Своєрідний зріз знань стосовно проблематики тренінгового заняття. Щоб не повторювати добре відому учасникам інформацію, слід з'ясувати, що вони знають про проблему. Для цього можна задавати питання групі, використовувати анкети, керовані дискусії тощо. Ще один спосіб – довідатися про прогалини в знаннях учасників, попросити їх написати анонімно на листку запитання ведучому з теми тренінгу. Відповіді на питання учасників можуть скласти основний обсяг інформаційного блоку. При проведенні тривалого тренінгу в другий, третій і наступні дні даний етап може поєднуватися з етапом «Очікування учасників». | 5–10% робочого часу |
| V ЕТАП. АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМИ | Цей етап проходить червоною ниткою через увесь тренінг. Його можна використовувати для того, щоб викликати в учасників інтерес до проблеми, сформулювати в них мотивацію до зміни поведінки, а також для того, щоб вони усвідомили проблему як значиму. Наприклад, часто деякі проблеми (наприклад, ВІЛ-інфекції, наркоманія) сприймаються певними учасниками як щось далеке, відірване від їх життя, що стосується тільки «груп ризику», «неблагополучних» людей. Або навчання щодо питань, які, на думку учасників, не пов'язані з їх прямими функціями чи посадовими інструкціями, чи ж «додають роботи», може | 10–30% робочого часу |

| | | |
|--|---|------------------------|
| | викликати байдужість, а навіть і протест. Завдання цього етапу – зробити проблему актуальною для кожного учасника, показати, яким чином вона стосується учасників не лише як спеціалістів, а як людей, які живуть у громаді, від активності та ініціативи яких залежить зміна життя на краще. | |
| VI ЕТАП. ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЛОК | Інформаційний блок повинен містити декілька логічно завершених частин. На цьому етапі багато часу присвячено повідомленню докладної інформації з тематики тренінгу. Завдання тренера – викласти інформацію так, щоб вона була почута і зрозуміла учасникам (адже навіть при добре проведеній лекції з застосуванням аудіо-візуальних та наочних засобів засвоюється тільки 20-30% інформації). Тому слід використовувати всі можливі засоби для зосередження уваги слухачів: наочні матеріали, дискусії й інші методи, техніки та прийоми. | 20 – 40% робочого часу |
| VII ЕТАП. ВИРОБЛЕННЯ ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК | Етап спрямований на вироблення в учасників навичок комунікації, прийняття рішень, зміни стратегії поведінки. Методами, які допоможуть у формуванні умінь, навичок, здобутті учасниками корисного досвіду є практичні вправи, рольові ігри, форум-театр тощо. | 20–60% робочого часу |
| Необхідно знати, що інформаційний блок, етапи актуалізації і вироблення навичок мають досить пластичну структуру; у цих етапів немає чітких часових рамок і обов'язкового порядку проходження; вони накладаються один на одного, йдуть паралельно | | |
| ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА ТРЕНІНГУ | | |
| VIII ЕТАП. ЗАВЕРШЕННЯ РОБОТИ. ОТРИМАННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ | Завдання цього етапу: <ul style="list-style-type: none"> • підбити підсумки тренінгу; • з'ясувати, чи виправдалися очікування учасників; • оцінити зміну рівня інформованості. Закриття тренінгу краще проводити у формі «урочистої церемонії» із врученням пам'ятних сертифікатів/свідoctв про участь у тренінгу. Варто завершити роботу на позитиві: «Як приємно було працювати разом», «Як багато вдалося зробити», «Як це важливо і потрібно» тощо. Робота завершується прощанням групи. Учасники можуть обмінятися телефонами й адресами. | 5% робочого часу |

Початок тренінгу.

Початок тренінгу включає наступні компоненти:

Вступ:

1. Визначити умови проведення тренінгу: необхідно визначити, якій проблемі присвячене заняття, які питання в ньому розглядатимуться.
2. Визначити актуальність проблеми: пояснити причини проведення даного тренінгу, його переваги перед іншими.
3. Зацікавити учасників. Люди охоче вчаться, коли вони зацікавлені.

Необхідно продемонструвати, наскільки програма тренінгового заняття є цікавою, інформація – змістовною, корисною і необхідною.

4. Представити програму тренінгових занять. Частіше за все при представленні програми тренери використовують поняття регламенту, де чітко зафіксовані ключові моменти тренінгових занять: час проведення та основні елементи.

5. Розповісти про себе.

6. Познайти учасників тренінгового курсу. Дана процедура може бути проведена з використанням різноманітних технік знайомства.

7. Створити сприятливу атмосферу. Необхідно надати групі можливість обговорити своє хвилювання, визначити їх очікування, тим самим завоювати їх прихильність.

8. Прийняти правила роботи під час тренінгових занять. Дана частина вступу є надзвичайно важливою, оскільки зорієнтована на майбутнє і значною мірою визначає ефективність усього тренінгового процесу.

Знайомство. Усі тренінги йдуть за одним і тим же сценарієм. Спочатку – знайомство, потім приймаються правила, за якими працюватиме група. Можна зробити навпаки – спочатку правила, потім знайомство. Це неістотно, тренер вибирає для себе таку послідовність, яка йому більше подобається. Потім може бути проведено поглиблене знайомство, потім слідує яка-небудь змістовна частина і закінчення дня або всього тренінгу.

Відповідно, із самого початку всі сідають в круг. Тренер представляється, розповідає про себе. Чим коротше представлення тренера, тим краще. Смішно виглядає ситуація, коли тренер починає розписувати, який він хороший тренер і як багато тренінгів він провів. Достатньо коротко представитися і сказати декілька слів про тренінг, про програму і завдання, все це займає 3–5 хвилин. Потім проводиться знайомство.

Варіантів знайомства існує дуже багато, їх можна модифікувати або придумати щось своє. *Основне завдання процедури знайомства для групи – познайомитися один з одним, для тренера – запам'ятати імена всіх учасників.*

Крім того, тренер повинен зробити процедуру знайомства такою, щоб вона була в чомусь незвичайною, цікавою для всіх учасників і дала можливість учасникам небагато розкритися один перед одним. Необхідно, щоб процес об'єднання групи починався з перших хвилин.

Спочатку необхідно домовитися про звернення один до одного в колі. Тренер може сказати: «Ми працюватимемо в групі три дні і нам потрібно якось один до одного звертатися. Як ви думаєте, як краще – «на ти» або «на ви»? По імені або на ім'я та по батькові?» Бажано, щоб група сама, навіть в процесі довгої дискусії, дійшла того, що потрібно звертатися по імені і «на ти», тому це питання краще винести на групове обговорення.

Навіщо? Починається перший груповий процес. Ви ставите питання групі, група починає обговорювати. Ви вже можете спостерігати за групою, хто що говорить і як говорить: інтонації, емоції, поведінка.

Ви можете потихеньку направляти групу в потрібне русло. Група обговорить, що таке ім'я, що таке ім'я-по батькові, що таке дистанція і чи

потрібна вона, навіщо вони зібралися і т.п. Буває, що дискусія з приводу імені по батькові займає 20–30 хвилин. Група обговорить за ці 30 хвилин всі важливі для них питання. Чіпляючись за ім'я-по батькові, вони розкажуть про всі свої побоювання, про те, чого вони бояться і чого чекають, про те, що вони думають. І, відповідно, всі ці речі група вже погоджує. Це дуже добре.

Коли група відразу говорить – давайте будемо по імені і «на ти», варто відразу переходити до процедури знайомства.

Якщо ви припускаєте, що група може запротестувати, можна сказати, що у нас таке правило: по імені і «на ти». Тільки для тренінгу! Так, це незвично, але ми тут і тренуємося незвичним речам. Можна наполягти на цьому як на правилі. Тоді вже ніхто не заперечуватиме.

Якщо група все-таки вирішить звертатися один до одного по імені-по батькові, тоді краще зробити бейджики, тому що запам'ятати по імені-по батькові всіх відразу не вийде. Як тренер може наполягти на варіанті «по імені і на ти», якщо він все-таки дав це питання на дискусію? Тренер ставить питання групі, і декілька чоловік говорять, що вони хочуть «на ви», а хтось говорить, що і «на ти» нормально. Тренер може просто підкреслити думку, сказавши: «А ось Сергій зараз сказав, що він хоче на «ти». Потім ставить питання Сергієві: «Чому тобі так більше подобається?» Той пояснює. Далі тренер говорить: «А як ви думаєте, що означає «ти», «ви»?» Тобто він стимулює розмову в певному напрямі, і таким чином будь-яка група дійде висновку, що краще по імені і «на ти». Тим самим розв'язуються відразу дві проблеми. По-перше, вже знімаються якісь бар'єри. По-друге, це перший результат групового обговорення.

Варіанти знайомства. Інструкція до першого варіанту: «Зараз ми знайомитимемося, але не звичайним способом. Хтось перший, хто сам захоче, назве своє ім'я і дві якості – одна якість, яка йому допомагає в спілкуванні, і інша, яка заважає. Друга людина, що сидить поряд з ним в колі за годинниковою стрілкою, повторює все, що сказав перший, тобто його ім'я і його дві якості, а потім говорить про себе. Третя людина повторює слова першого, другого, а потім говорить про себе. Далі всі повторюють слова тільки двох попередніх учасників. Хто хоче бути першим?»

У цього варіанту знайомства є багато плюсів. Один з них полягає в тому, що він дає тренеру можливість вивчити імена всіх учасників.

Також на подібному знайомстві люди хочеш не хочеш трохи розкриваються, тобто роблять маленький крок вперед. Все-таки вони говорять про себе особисто, що не зовсім прийнято в звичайних ситуаціях. Називають які-небудь свої якості, хай не найпотаємніші. Таким чином у людей знімаються певні бар'єри.

Тренер, як і всі, сидить в колі і, коли до нього доходить черга, повторює слова двох попередніх учасників і говорить про себе. Оскільки тренеру не слід забувати їх імена і якості, то тренеру-початківцю краще почати самому і далі запам'ятовувати всіх інших. Хоча тоді цю процедуру краще трішки спростити, наприклад, не питати, хто буде першим, а почати самому. Правда, тоді може вийти, що тренер задає стереотип уявлення, і група на цьому етапі не працює.

А основний принцип полягає в тому, що тренер повинен в будь-якій вправі давати можливість більше працювати групі. Чим більше група працює самостійно, тим більших результатів вона досягне, і це буде її результат, а не результат тренера. Або можна запропонувати першій представитися людині, яка сидить поряд з тренером, а самому представитися другим, повторивши тільки одного попереднього, і далі запам'ятовувати імена всієї групи.

Після знайомства можна обговорити дану вправу як будь-яку вправу в тренінгу. Наприклад, запитати, що було важче: говорити про себе або повторювати за іншими. Хтось скаже, що про себе, – такі люди намагалися знайти дійсно головні якості. Хтось, що про інших, – із-за відповідальності не образити людину своєю інтерпретацією. Хтось зверне увагу на те, що важче запам'ятати інших через те, що одночасно доводилося думати про себе. Після дискусії можна зробити висновок, що люди часто не чують один одного, тому що зайняті своїми думками. Далі можна перейти до розмови про одну з цілей тренінгу – навчитися слухати і краще розуміти співбесідника.

Інший варіант знайомства – кожен називає своє ім'я і говорить про свої плани на ці три дні тренінгу, на рік, на п'ять років; на все життя і т.п.

Ще варіант: всі по черзі говорять після хвилинної підготовки свій девіз і продовжують дві фрази: «Я живу для...» і «Я працюю для...».

Можна обговорити це знайомство або не обговорювати, за бажанням тренера.

Можна всім по черзі представлятися і говорити, про що мріяли в дитинстві. Виходить дуже емоційне знайомство, оскільки у всіх є можливість поговорити про свої дитячі мрії, а у багатьох вони можуть бути схожі.

Якщо ви відмітили, що в процесі знайомства декілька чоловік стали відчувати себе краще, вільніше, комфортніше, і якщо, на вашу думку, вони вже можуть сказати про це в колі, то після знайомства і обговорення можна запитати в учасників, як вони себе почувають. Вони поділяться своїми враженнями; і ті учасники, яким ще дискомфортно, почувши, що інші теж були спочатку напружені, а зараз розслабилися і заспокоїлися, теж почнуть розслаблятися. Таким чином, тренер постійно стежить за групою динамікою, показуючи групі будь-які позитивні зміни, тим самим ще більше прискорюючи груповий процес.

Після знайомства також можна поговорити про побоювання і очікування, щоб зняти напругу, якщо вона є, щоб ще більше згуртувати групу за рахунок того, що всі трохи розкриються, усвідомлять свої відчуття, емоції, очікування і побоювання. Якісь конкретні побоювання можна прокоментувати і заспокоїти учасників. На це можна витратити декілька хвилин, а іноді й годину, якщо тема хвилює групу. Часто буває, що хтось був вже на тренінгу, на якому йому дісталось, і тепер є побоювання, про які сама людина не скаже, але чекатиме каверзи з боку тренера. Тому, якщо тема зацікавила групу, треба підтримати дискусію, і в результаті, коли виявляться якісь приховані побоювання, можна пообіцяти групі, що в цьому тренінгу нічого подібного не буде.

Поглиблене знайомство. Наступна процедура, яку можна провести в

групі, називається поглиблене знайомство. Всі розбиваються на пари і розповідають один одному про себе. Завдання – дізнатися якомога більше один про одного, щоб потім відрекомендувати один одного в колі. Гра проходить дуже добре, якщо в ній бере участь не більше 14 чоловік, інакше група може занудьгувати.

Якщо учасники тренінгу добре знайомі між собою, подібна процедура недоцільна, якщо ж в ній зібралися малознайомі або незнайомі між собою люди, поглиблене знайомство проводити варто. Воно добре впливає на динаміку групи: спочатку люди ще не готові про себе детально і відкрито розповісти в колі, але в парі – розкажуть. Час, який відводиться на розповідь кожного в парі, – в середньому від 7 до 15 хвилин. Тут є вікові відмінності: чим молодше людина, тим менше часу їй потрібно на розповідь про себе.

Потім всі сідають в коло і відрекомендовують один одного. Ця процедура корисна для згуртованості групи. Наприклад, людина починає розповідати якісь факти з життя свого партнера, і виявляється, що троє інших учасників вчилися в тому ж інституті. Звичайна ситуація, коли знаходяться «споріднені душі»: хтось любить тварин, а хтось вирощує квіти. Все це працює на зближення групи.

Гра проходить менш цікаво, якщо починають передавати не факти, а враження: дуже хороша людина, чудова людина і т.д. Тому в інструкції потрібно підкреслити, що учасники повинні поділитися не враженням про людину, а фактами з її життя. У такому разі виходить дуже емоційна і зближуюча вправа.

Правила роботи групи. Після того, як всі познайомляться, приймаються правила, за якими працюватиме група. *Основний сенс правил – показати учасникам, що в групі їм буде безпечно.* Крім того, правила допомагають упорядкувати всі тренінгові процедури. Іноді тренер придумує правила, які полегшують життя йому, але не впливають позитивним чином на групу; буває, що тренер вводить правила, які є шкідливими. Тому спочатку три корисних правила.

Перше правило – правило зворотнього зв'язку. Краще сказати, правило позитивного зворотнього зв'язку. Це означає, що всі учасники можуть розповісти один одному, хто як поведився в ролевій грі, що робив добре і що можна було зробити краще. Правило дуже складне, і тренер повинен стежити за його дотриманням. Це дуже корисний навик – робити зауваження через позитив, в конструктивній формі. Це правило відразу знімає багато страхів, оскільки ми домовляємося, що критикувати один одного не будемо, тому що це марно.

Якщо в групі заперечують (наприклад, хтось може попросити, щоб його покритикували, оскільки він до цього звик), то ви можете привести вислів Гете: «Якщо ми приймаємо людей такими, які вони є, ми робимо їм гірше. Якщо ж ми відносимося до них так, як ніби вони такі, якими їм слід бути, ми допомагаємо їм стати такими, якими вони в змозі стати». Коли на тренінгу приймається просто правило зворотнього зв'язку, то мається на увазі, що можна сказати і плюси і мінуси. Може вийти, що дванадцять чоловік

висловлять свою негативну думку одному учаснику. А після цього, коли почнеться наступна гра і тренер скаже, що потрібні добровольці, то буває, що всі учасники опускають голову вниз. *Негативний зворотній зв'язок – це неконструктивний.* Коли учасникові розкажуть тільки про те, що він зробив погано, то він тільки на цьому і зациклиться. Він не розвиватиметься. Коли ж учаснику говорять, що він зробив добре і що можна було зробити краще, – це показує, куди можна рухатися. Причому, коли дванадцять чоловік скажуть, що можна було так, а, можливо, отак – у людини з'являються варіанти. З'являється свобода вибору. Тренінг не вчить одному правильному алгоритму поведінки, таких варіантів багато, і кожен знайде в тренінгу щось корисне для себе.

Друге правило – це правило «тут і тепер». Правило «тут і тепер» говорить про те, що ми обговорюємо і розглядаємо в колі тільки ті ситуації, які мають місце в групі. Не можна говорити: «А ось якби тут була інша людина...». Це правило важливо тим, що воно дозволяє припинити будь-яку дискусію, як тільки вона затягується. Ми обговорюємо тільки те, що відбувається усередині кола. Група може перейти на розмови, і про одну гру можна говорити три години: «А знаєте, ось у нас був такий випадок...», «А ось там у них такий директор, що якби ми дійшли до його...» і так далі. І начебто всім цікаво. Причому ніхто не втомлюється, всі активні, але на це купуватися не можна. Так можна втратити половину часу. Взагалі, будь-яка дискусія в групі йде до тих пір, поки хоч би одна людина не занудьгувала. Якщо ви бачите, що хтось ще з жаром, із запалом пояснює свою ідею, а комусь це вже не так цікаво і він голову опустив – означає, пора закруглятися. Якщо 2–3 учасника ще активно дискутуватимуть, а чоловік п'ять вже випадуть з процесу, то вже розминкою їх буде не розворушити. Тому правило «тут і тепер» дуже корисне.

Третє правило – це «правило закритості групи», або правило «психологічної безпеки», або просто «правило безпеки». Воно має декілька варіантів. Іноді говорять, що не можна нічого розповідати про тренінг нікому. Це дурно, оскільки ніхто не зможе виконати таке правило. Навіщо вводити правило, яке не зможе виконуватися? Якщо ми придумуємо правило, то воно повинне працювати. Ми говоримо, що розповідати можна кому завгодно і що завгодно, просто не називати прізвищ й імен учасників. Для організацій це дуже важливе правило. Крім того, це правило говорить про те, що учасники не повинні обговорювати ігри і зміст тренінгу на перервах, тому що цей матеріал може бути втрачений для групи. Все можна обговорювати тільки в колі, це сумісний досвід і сумісні знахідки. Правило закритості групи ще означає, що група працює в постійному складі, тобто ніхто групу не покидає до закінчення тренінгу, і нікого в групу не приймають після його початку.

Окрім цих правил є ще багато інших, але вони можуть, при невмілому використанні, бути шкідливими. Наприклад, правило щирості – всі говорять тільки чесно, ніхто не бреше. Це правило здається якимсь надуманим, оскільки припускає, що в групі зібралися одні брехуни. До того ж, хто захоче збрехати, все одно збреше, і правило нікого в цьому не обмежить. Навіщо ж тоді спочатку звинувачувати учасників тренінгу в брехні?

Або правило «стоп». Сенс його в тому, що будь-який учасник групи може припинити будь-яку процедуру в групі, якщо вона його особисто торкається. Тобто всі сидять, грають в якусь гру, і якщо раптом хтось відчув, що його це особисто напружує, зачіпає якісь його душевні струни, то він може сказати: «Я ввожу правило «стоп», ми в це більше не граємо, про це більше не говоримо». Але, у що ж таке можна грати на тренінгу, що це так людину зачіпатиме? І, швидше за все, нічого такого не буде. Але люди так влаштовані, їм сказали, що є таке правило, вони почнуть думати – напевно, там щось таке буде. Проходить день – нічого немає, проходить два – нічого немає. Але хтось обов’язково спробує це щось знайти в будь-якій, навіть простій грі, навіть в розминці і скаже – «стоп». Адже треба ж правилом скористатися. Деякі люди сидітимуть три дні і чекати, коли ж це відбудеться, щоб ввести правило. Сенсу в цьому правилі немає ніякого, і його немає чого використовувати.

Наступне правило – правило відмови. Сенс його полягає в тому, що будь-яка людина може відмовитися від участі в якій-небудь грі тільки один раз за весь тренінг. Наприклад, проводячи гру, тренер говорить, що потрібні три учасника, і він призначає трьох перших, які, наприклад, сидять праворуч від нього. І хтось з них говорить: «Я беру своє право відмови, я сьогодні не гратиму (або зараз не гратиму)». Погане правило – тому що якщо людям буде цікаво, то вони і так захочуть грати, і ніхто не відмовлятиметься. А так деякі можуть спеціально відмовитися, щоб скористатися правилом. Краще працювати цікаво, щоб було багато добровольців – це куди як простіше і цікавіше для самої групи.

Ще правило – говорити по черзі. У принципі, більшість людей спеціально один одного ніколи не перебивають – тільки в емоційному запалі. Навіщо ж спочатку припускати, що вони всі невиховані і страшно неуважні один до одного. А тренер відразу вводить це як правило. Звичайно, це марно, тому що в процесі, в емоціях, навіть тренер, буває, включається і перебиває всю групу.

Основна частина проведення навчання.

Основна частина обумовлена завданнями та змістом тренінгового курсу. Однак є декілька правил, характерних для основної частини тренінгу.

1. Дослідження предмета. Необхідно зібрати усі матеріали та інформацію, яка стосується теми тренінгу. Це надасть впевненості тренеру.

2. Розподіл зібраної інформації по темах, які учасники мусять знати, або їм потрібно знати чи вони можуть знати.

3. Розподіл часу. Важливий компонент тренінгового курсу. Залежно від основних завдань слід чітко визначити час на висвітлення тих питань, які учасники мусять знати.

4. Організація навчального матеріалу.

Завершення роботи тренінгу.

Заклучна частина – це можливість:

1. Дати відповіді на запитання, які в ході основної частини були не достатньо висвітлені.

2. Визначити, наскільки учасники групи результативно засвоїли запропонований матеріал і надану інформацію (теоретичний матеріал,

практичні навички).

3.Визначити, чи справдились очікування учасників групи.

4. Визначити перспективи застосування отриманих знань і вмінь у реальному житті учасників. Важливо, щоб учасники групи, які пройшли навчання за програмою тренінгу, закінчили роботу з високою мотивацією до подальшої діяльності та почуттям упевненості в собі.

Завершення дня. Щодня тренінг закінчується обговоренням дня, підбиттям підсумків. Підбиття підсумків дня або всього тренінгу дозволяє закріпити результат роботи, ще раз нагадати учасникам про їх досягнення, обмінятися враженнями, погоджувати свої оцінки. Це дуже важлива процедура, оскільки за цим підсумком учасники і судитимуть про тренінг. Всі вислови, емоції і оцінки учасників підсумовуються і підсилюють один одного. Те, що учасники скажуть на підбитті підсумків, те вони і говоритимуть, коли у них запитають про тренінг. Можна сказати, що підбиття підсумків – це репетиція того, що скажуть на обговоренні, того, що говоритимуть далі. Тому тренер не повинен пускати це обговорення дня на самоплив.

Одним з ефектів групи є конформізм всіх учасників. Якщо перший скаже, що, наприклад, «тренінг так собі і багато що можна було зробити краще», то це не обов'язково означає, що учасник незадоволений, цілком можливо, що він просто вирішив: ось зручний момент показати, який я розумний і т.п. Але після такого виступу вся група може висловитися в тому ж ключі, і чудово проведений день перетворюється на об'єкт для критики. Ефективність тренінгу значно знижується, і думка, яка після такого тренінгу залишиться в учасників, буде не з кращих.

Тому тренер має підставу поставити питання так, щоб оцінки учасників були хороші і навіть захоплені. Наприклад, запитати: «Чому ви сьогодні навчилися?» (особливо, якщо протягом дня були вислови в групі з цього приводу); «Що вам найбільше сподобалося сьогодні?», або «Відмітили ви, що всі в групі стали відкритішими, стали ближчі один одному?» і т.п. Можна запитати: «Що вам сьогодні сподобалося, а що ні?» Але після цього питання краще дати слово тому, хто дуже задоволений, щоб він задав позитивний тон своїм висловом.

Якщо в групі є учасник, який вирішив заробити собі авторитет, посперечавшись з тренером, то для нього це зручний момент виділитися. Тому дайте слово комусь з дуже задоволених і зробіть так, щоб по колу до «сперечальника» висловилося велика частина групи. Тоді він буде вимушений приєднатися до думки групи. А якщо ж він не зметує і «ляпне» щось невідповідне, то на тлі всієї решти висловів це буде дуже помітно і буде йому хорошим уроком. Як визначити того, хто дуже задоволений? Звичайно таку людину дуже добре видно: вона часто посміхається тренеру, киває, всіляко демонструє своє розташування. У останній день можна підводити як підсумок дня, так і підсумок тренінгу. Особливо важливі перший і останній день.

Перший день формує відношення до тренінгу, зацікавленість і мотивацію участі в даній групі.

Останній день – це загальне враження, яке учасники передаватимуть

іншим людям. Чим це враження краще, тим краще і результат тренінгу, – оскільки про нього довго згадуватимуть. Тому важливим є обговорення підсумків цих днів. Крім того, перший день і останній день – це дні емоційного піку в групі, і необхідно, щоб пік був позитивним.

У перший день дуже важливо дотримати два моменти: по-перше – щоб було дуже весело і цікаво, по-друге – щоб група дізналася щось нове і корисне, щоб у неї виникло бажання обов’язково прийти наступного дня.

Дуже погано, якщо на другий день не прийде декілька чоловік. Можна вважати, що група розвалилася.

Добрий результат – коли тренінг закінчився, а група хоче ще продовження, у них є на це сили, і звичайно, вони зможуть добре працювати весь тиждень.

4. Умови ефективності тренінгу.

Ефективність тренінгових занять заснована на кількох загальних принципах: підготовленість, ентузіазм, використання простого матеріалу, володіння увагою учасників та учасниць, уникнення зайвих рухів та дій, рівномірний темп, своєчасне завершення.

Сюди слід також віднести забезпечення роздатковими матеріалами, врахування фізіологічних потреб, створення комфорту.

1. Будьте підготовленими та продемонструйте це учасникам (таким чином ви продемонструєте повагу до них). Перед початком заняття або в ході його оцініть, чи підходить матеріал заняття для цієї аудиторії; проаналізуйте, чи знаєте ви зміст достатньою мірою, щоби бути впевненим та енергійним, чи перевіряли ви час, який забирає певна справа тощо. Майте чіткий похвилинний план проведення тренінгу, підберіть доречні вправи на активізацію («айсбрейкери»/ «руханки»/ «криголами»).

2. Будьте на робочому місці щонайменше за 30 хвилин до початку тренінгу. Перевірте, чи все готове, працює апаратура, вірно розташовані стільці та столи у приміщенні, підготуйте необхідні матеріали для тренінгу, зробіть необхідні записи на фліп-чарті або завантажте презентацію. Впевніться, що все екіпірування тренера – на місці.

Екіпірування тренера

- План проведення тренінгу; Маркери;
- Підготовлений роздатковий матеріал; Скотч;
- Підготовлені плакати, таблиці, схеми; Ножиці;
- Годинник; Стікери;
- Проектор та екран; Картки, наклейки, Ноутбук та колонки; солодощі;
- Фліпчарт; інший інструмент,
- Папір для фліпчарту; який допомагає утворювати малі групи);
- Папір А4; Картки для записів;
- Кольоровий папір; Тощо...

3. Дотримуйтесь часових меж, починайте та закінчуйте тренінг вчасно.

Оголосіть на початку тренінгу регламент роботи, що передбачає перерви, та дотримуйтесь його, самі станьте для учасників зразком пунктуальності. Якщо ви закінчили вправу завчасно, то учасники не матимуть часу для вивчення теми й формулювання питань. Якщо ж перевищили запланований час, то це призведе до скорочення перерв та зміни плану. Використовуйте годинник. Дійсно, буває так, що часу на все заплановане не вистачає (занадто жвава група в обговореннях або ж – навпаки, незапланований відступ від плану тощо), проте наприкінці заняття тренери не повинні говорити "нам слід було зробити ще це і це, але часу вже не залишилося...".

4. Допмагай учасникам формулювати конкретні цілі / очікування від участі у тренінгу. У формулюванні індивідуальних цілей дуже важливу роль відіграє вступ, чим детальнішим він буде, тим простіше буде учасникам зорієнтуватися у власних цілях, коли тренер попросить про це. У більшості людей, які переступили поріг аудиторії, є два спільних завдання. По-перше, вони хочуть виправдати сподівання (тобто давати "правильні відповіді") під час тренінгу. По-друге, вони збираються "познайомитись з матеріалом" (тобто з поняттями та інформацією), який їм передає тренер. Як правило, вони мають досить поверхневу уяву про завдання, які переслідує проведення тренінгу. Кілька хвилин, присвячених на початку тренінгу з'ясуванню причин, які привели їх саме на цей тренінг, може допомогти досягненню кращих результатів. Врахуйте, що можуть бути названі і мало важливі причини, наприклад, «Я тут просто замість моєї колеги, яка у відрядженні», тоді тренеру треба просити уточнити, яка ж саме користь буде для учасника, який вже опинився в аудиторії, нехай, навіть, і в силу обставин.

5. Залучайте учасників із самого початку заняття, покажіть, що Ви цінуєте їх досвід, знання та вміння. Не втрачайте їхню увагу ще до того, як почнете, встановіть контакт з аудиторією ще до початку заняття. Змусьте учасників думати, працювати й поділяти ваше захоплення та азарт. Почніть з очікуваних результатів заняття, представлення учасників, інтерактивних видів діяльності, "криголамів", якими з перших хвилин захопиться ваша аудиторія.

6. Нейтралізуйте стосунки «вчитель – учень». Варто відпочатку зруйнувати потенційний уклад вчитель-учень, перш ніж ви розпочнете якусь діяльність. Розумний тренер скористається вступом, щоб самому ближче познайомитись з учасниками, а не навпаки. Надаючи учасникам тренінгу можливість висловитись, він зможе оцінити їх знання та досвід, а в результаті їх майбутній вклад в програму. На цьому етапі важливіше, щоб люди відчували, що розуміють тему, ніж оцінювали вміння тренера виправляти чи наставляти їх. Тренер повинен підтримувати візуальний контакт з кожним учасником і звернутися до нього принаймні один раз з питанням чи зауваженням.

7. Закладіть основу для створення ефективної групи. Протягом першої сесії на тренінгу всі в групі повинні налагодити один із одним візуальний контакт, порозмовляти один із одним. Хоча б один раз за цей час вони повинні змінити місце. Інстинктивно вони з самого початку окреслили свою територію. Якщо люди залишають свої місця, вони краще будуть готові до колективної роботи.

8. Подавайте матеріал просто. Ідіть від знайомого для учасників до нового. Пояснюйте термінологію та складні концепції, перевіряйте, наскільки аудиторія розуміє та сприймає вас. Уникайте перевантаження інформацією. Більшість людей сприймають від 5 до 9 інформаційних сегментів за один раз. Подавайте лише 5 чи 6 нових ідей, концепцій чи фактів і підкріплюйте їх усілякими способами. У тренінгу повторюватимуться певні вправи чи моменти (знайомство, очікування, обговорення). Варто подумати над синонімічним рядом слів, склавши його заздалегідь, аби, за потребою, замінювати одні слова і словосполучення іншими.

9. Дотримуйтесь середнього темпу. Ефективна презентація схожа на керування автомобілем. Вам треба набирати темп і призупинятися, але переважно ви їдете з постійною швидкістю. Надто швидко — втрачаєте аудиторію. Надто повільно — всіх стомлюєте. Використовуйте різноманітний темп ведення тренінгу для оптимальнішого результату.

10. Дотримуйтесь методики та регламенту при проведенні вправ. Перед кожною вправою обов'язково поясніть, що робитимуть учасники. Пояснюйте чітко та коротко. При потребі повторіть завдання декілька разів, але у іншому формулюванні. Перед початком нової вправи нагадуйте номер сторінки, якщо ви користуєтесь посібником, або покажіть сторінку, яку ви використовуєте як роздатковий матеріал. Тримайте порядок денний весь час перед очима, не закривайте його іншими аркушами — учасникам подобається знати, "де" вони знаходяться.

11. Повідомляйте очікувані результати кожної вправи та ставте запитання на рефлексію після її закінчення.

12. Під час обговорення вправ уникати обговорення особистих якостей.

13. У ході всього тренінгу демонструйте чіткий зв'язок інформації з реальною практикою.

14. Будьте позитивними, будьте в колі, дякуйте за відповідь кожному колі.

5. Командна і індивідуальна форми роботи з завданнями на тренінгу.

Робота в малих групах

Тренери дуже часто розбивають учасників на невеликі групи (по 3-4 особи або по 2 особи для роботи у парах). Такий підхід дозволяє, особливо якщо час обмежений, всім учасникам висловити свої думки, обговорити проблему у більш зручному та комфортному середовищі. Він також допомагає учасникам спілкуватися між собою більш відкрито та тісно. Після цього учасники, які працювали у малих групах, діляться своїм досвідом та спільно виробленими ідеями з рештою аудиторії.

Мета: Підвищити ступінь залучення учасників і дозволити їм вчитися один в одного. Вивести тренера з „авансцени”.

Неодноразово під час проведення різних заходів учасників ділять на невеликі групи, що складаються зазвичай з 3-5 осіб. У більшій, за кількістю учасників, малій групі збільшується діапазон можливостей, досвіду та навичок

учасників, але існує імовірність нерівної участі в роботі.

Менші групи сприяють ефективнішій роботі, залучаючи кожного до обговорення та обміну досвідом. Прикладами таких заходів у цих групах є: вирішення проблеми, поставленої тренером чи іншим учасником, або обговорення якогось випадку, що представлений у письмовій чи усній формі тренером, на слайді або у вигляді відеофільму, або підготовка до рольової гри і презентація її перед усією групою.

Приміщення, де відбуваються заняття, повинно бути досить просторим, щоб можна було перемістити столи й стільці і невеликі групи могли працювати, не заважаючи одна одній. У тренера повинна бути можливість вільно пересуватися по кімнаті і переходити від однієї групи до іншої. Якщо можливо – потрібно користуватися суміжними кімнатами, розташованими навколо основного приміщення, де члени групи можуть працювати над вирішенням проблем, розбором випадків або розігруванням ролей. Завдання для невеликих груп повинні бути доволі важкими, але цікавими, відповідати темі заняття, не вимагати занадто багато часу для виконання, відповідати рівню знань учасників і сприяти засвоєнню навчального матеріалу.

Усі групи можуть виконувати те саме завдання або кожна група може розглянути свою власну проблему, випадок чи рольову гру. Час обмежується залежно від виду завдання. Тому треба заздалегідь попередити учасників, що в них залишилося тільки 5 хв., і час минув.

Переваги:

- Надає учасникам велику можливість обміну своїми розуміннями і думками.
- Під час обговорення в невеликих групах учасники можуть виражати розходження в судженнях, від яких вони можуть утриматися у великій групі.
- Учасники можуть обмінюватися досвідом й ідеями, що сприяє розширенню знань і зміні наявних підходів, вони одержують можливість вчитися один в одного.
- Центр уваги переноситься з тренера на учасників, до роботи активно залучаються всі учасники.
- Змушує учасників брати на себе відповідальність за своє навчання.
- Створення в групі почуття колективу.

Недоліки:

- Вимагає значного часу і додаткового простору.
- Хто-небудь з учасників може почати домінувати і, якщо група не заперечує, узяти контроль над нею у свої руки.
- Група може відвернутися від свого завдання, нечітко дотримуватися інструкцій або неправильно зрозуміти завдання.

Розподіл учасників на групи. Під час проведення роботи у малих групах важливо, щоб учасники не перебували постійно в одній і тій ж групі.

Для цього використовуйте різні способи для розподілу учасників на групи:

- розподіліть учасників по групах;
- попросіть учасників розрахуватися на „один, два, три” і об'єднайте

перші номери в одну групу;

- попросіть учасників самим створити власні групи;

- попросіть учасників витягти номер (або назву) групи тощо. Чим меншою є кількість членів групи, тим менше часу відводять на роботу в групі.

Але чим більше створено груп, тим більше часу знадобиться на презентацію результатів групової роботи.

Робота в парі – високий рівень обміну інформацією та менше розбіжностей. Однак співрозмовники не завжди знаходять спільне рішення.

Група з трьох осіб – такі групи є найстабільнішими, в них легше долаються розбіжності. Може виникати ситуація стримування слабшого члена групи.

Група з чотирьох осіб – у групах з парною кількістю учасників розбіжності долати складніше. Є можливість зробити внесок у роботу групи.

Група з п'яти осіб – кількість учасників достатня для обговорення різних поглядів та продуктивного обміну інформацією. Більшою є імовірність того, що ніхто не залишиться в меншості сам.

Група з понад п'яти осіб – активніші члени групи часом не дають пасивним членам висловитися.

Під час тренінгу склад груп може зберігатися стабільним, а може змінюватися як за складом, так і за кількістю. Зміна складу дає змогу всім попрацювати з різними людьми, ближче познайомитися, обмінятися досвідом. Стабільний склад груп необхідно зберігати, коли робота в малих групах здійснюється над заданою проблемою, ситуацією або завданням, специфічними для кожної малої групи впродовж тренінгу або певної частини його. Це дає можливість кожній малій групі розвивати стратегії, заглиблюватися в проблему, поетапно опрацьовувати завдання.

Під час презентації пропоновані рішення кожної групи можуть доповнюватися пропозиціями членів інших малих груп.

Інструкції можна подати групам у такий спосіб: - на аркушах; - на фліп-картах;

- в усній формі (клінічним викладачем).

Інструкції для роботи в невеликих групах повинні містити в собі:

- вказівки про виконання роботи;

- інформацію про час, що дається на підготовку;

- ситуацію або проблему для обговорення, вирішення проблем або розігрування рольової гри;

- роль кожного учасника (у випадку рольової гри);

- запитання для групової дискусії.

Після виконання кожною групою свого завдання тренер об'єднує всі групи разом для обговорення виконаної роботи.

Це обговорення можна провести в кожній з таких форм:

- звіт від кожної групи; - відповіді на запитання завдання; - демонстрація рольової гри;

- рекомендації від кожної групи щодо запропонованої теми.

Дуже важливо, щоб тренер провів належну підсумкову дискусію після

роботи у невеликих групах. Це забезпечить припинення суперечок і гарантує, що учасники зрозуміли суть заняття.

Поради тренеру:

- розподіліть учасників на групи та вкажіть місце для кожної групи;
- коли групи займуть свої місця, чітко сформулюйте завдання та впевніться, що воно зрозуміле для всіх (можна роздати завдання в письмовому вигляді);
- надайте інформацію про час роботи в малих групах;
- повторіть інструкції принаймні один раз;
- дайте учасникам час влаштуватися в аудиторії і тільки після цього попросіть їх почати роботу над завданням;
- попередьте про те, що після виконання групової роботи відбудеться презентація результатів у загальному колі. Група сама має визначити, хто буде презентувати виконане завдання;
- роздайте групам великі аркуші паперу та маркери для підготовки презентації;
- під час роботи можна підходити до кожної групи, щоб мати впевненість, що група зрозуміла завдання і працює;
- неодноразово перевіряйте, наскільки точно учасники дотримуються інструкцій і чи вони не відволікаються;
- за 1–2 хвилини до закінчення терміну роботи повідомте групам, скільки в них залишилося часу;
- робота малих груп завершується презентацією колективної роботи та обговоренням її результатів.

Способи утворення малих груп.

Існує безліч способів поділу великої групи на менші під-групи. Всі ці способи мають свої переваги і недоліки, тому найкращим видається метод почергового застосування різних способів.

Групи за алфавітом. Спосіб простий у застосуванні, але є небезпека, що учасники постійно опинятимуться в одній і тій же команді.

Групи за номером. Якщо учасники мають свій номер (наприклад, в списку групи), можна легко створити різні комбінації команд шляхом перестановок чисел.

Ротація учасників. Навпроти імен учасників накреслюють окремі колонки, куди вписують букви, які показують послідовність групових завдань (наприклад, для 24 учасників можна розпочати з “А, А, А, А; В, В,В, В...”, потім “А, В, С, D, E, F; А, В, С, D, E, F...”, щоб сформувати 2 різні набори послідовностей, а потім “А, В, С,D; А, В, С, D...” для нового розподілу команд з шести членів і т. п.).

Астрологічні групи. Команди формуються на основі календарного місяця народження або зодіакального знаку. Цей метод часто приводить до утворення різних за розміром команд, тому при потребі формування однакових за кількістю учасників груп необхідні деякі перестановки.]

Переходи. Якщо потрібно, щоб одна команда систематично ділилася своїми думками з іншою, можна попросити перейти по одній людині від

кожної команди в іншу (наприклад, за годинниковою стрілкою). Причому ця людина приносить з собою письмові замітки від попередньої команди з необхідними поясненнями для нової. }

Кодові ідентифікатори з іменами. Якщо роздати учасникам ідентифікатори з нанесеним певним тризначним кодом (наприклад, грецька буква, звичайна буква і номер) і попросити їх вписати свої імена, то всі учасники отримають можливість опинитися в трьох абсолютно різних командах для виконання серії завдань.

Групи за кольоровими картками, наклейками, пазлами (наприклад, розрізані листівки), розміром гудзика, кольором очей, кольором волосся, тощо.

Групи за елементами лічилки. Наприклад, «Цар, царевич, король, королевич...»

«Аукціон». Обирається 4 добровольця (або 5-6, залежно від кількості малих груп, які необхідно утворити) з великої групи. Вони мають обрати по 1 учаснику до своєї групи. Тепер вже обрані учасники обирають наступних і так далі. Ті, хто залишився (а їх може залишитися менше, ніж кількість груп) – це «супер-зірки», яких необхідно вмовити приєднатися саме до своєї команди.

6. Рамка тренінгу.

Кожний тренінг починається з вступної частини, що має включати у себе: вступ, правила, знайомство та встановлення очікувань.

Ритуали початку тренінгу. До ритуалів на початку тренінгу необхідно віднести: вступ, знайомство, очікування, прийняття правил.

Основні завдання ведучого тренінгової групи на стадії початку такі:

- почати з добре організованого збору-знайомства;
- обговорити і прийняти правила тренінгової роботи;
- виробити і прийняти мету, пояснити методи, а також графік тренінгової роботи;
- заохочувати всі спроби учасників тренінгу висловлюватися вільно і по суті справи;
- активно застосовувати роботу в парах і мікрогрупах (необхідна постійна зміна партнерів по комунікації);
- пересаджувати людей, т. е. послаблювати силу впливу учасників тренінгу один на одного (це відбувається, як правило, коли здійснюється спокійна робота в колі, а не у час активної участі у вправі);
- спостерігати за зміною психологічного стану і настрою кожного з членів тренінгової групи;
- розігріти групу, налаштувати на роботу, підвищити мотивацію до досягнення групових цілей.

Вступ. Це етап, у який входить коротке представлення програми/проекту, в межах якого відбувається навчання, організаторів тренінгу, запрошених гостей (експертів), тренерів, відбувається офіційне відкриття (для тривалого тренінгу). Мету і завдання тренінгу чітко та зрозуміло повідомляє тренер або представник від організаторів. Вступ передбачає представлення команди тренерів, стислу інформацію про

діяльність організації, програму чи проект, в рамках якого проводиться тренінг, повідомлення теми тренінгу, а також роз'яснення конкретних методів його проведення. Тренер може пояснити, що ми маємо на увазі під «тренінгом», щоб учасники зрозуміли свою роль у цьому процесі та почали ставитися до тренера з довірою. Після вступу тренер представляє програму проведення тренінгу із зазначенням часу проведення сесій, перерв, прийняття їжі (якщо заплановано) та ін.

Знайомство. Взаємпрезентація тренера та учасників. Саме від даного етапу часто залежить, якою буде атмосфера на тренінгу, наскільки відкритими зможуть бути учасники. Як на початку тренінгу, так і під час його проведення, варто використовувати вправи на знайомство та пожвавлення роботи - «айсбрейкери». Такі вправи будуть доцільними як з групою, учасники якої зустрілися вперше, так і з тими, хто добре знає один одного.

Приклади вправ на знайомство.

Вправа «Унікальні характеристики» Навіть якщо учасники вже знають одне одного, з ними повинен познайомитися тренер. Замість того, щоб просити всіх учасників назвати свої власні імена та прізвища, тренер може розділити групу на пари та дати учасникам декілька хвилин для того, щоб вони проінтерв'ювали одне одного. Після цього кожен учасник повинен представити партнера, назвавши його (її) ім'я та принаймні дві унікальні характеристики.

Вправа «Ваші улюблені речі» Тренер розбиває групу на пари та просить учасників назвати одне одному їх улюблену їжу або тварину, яка, на їх погляд, найкраще відповідає їхній внутрішній суті, а також пояснити чому. Представляючи своїх партнерів, учасники діляться цією інформацією з групою.

Вправа «Кидання м'яча» Учасники та тренер стають у коло та кидають м'яч по цьому колу. Спіймавши м'яч, черговий учасник називає своє ім'я. Наступний учасник, спіймавши м'яч, називають ім'я того, хто його кинув. Цю вправу також можна використовувати вже в процесі навчання, але у цьому разі учасники замість імен використовують певну стислу інформацію. Наприклад, тренер може дати команду: “Назвіть декілька ознак психологічного насильства в сім'ї”. Учасники кидають м'яч один одному по колу і по черзі називають ці ознаки, коли ловлять м'яч.

Вправа «Три запитання» Учасники записують три запитання та знаходять у кімнаті когось, кого вони не дуже добре знають. Після цього кожний учасник ставить такі запитання цьому іншому учаснику. Далі вони представляють своїх партнерів групі, повідомляючи іншим як запитання, так і відповіді на них.

Вправ «Таблички з іменами» Тренер готує табличку з іменем для кожного учасника та поміщає її у коробку. Кожний учасник дістає таку табличку з коробки, шукає учасника з відповідним іменем та знайомиться з ним. (Ця вправа є особливо корисною для великих груп – 20 чи більше осіб.)

Очікування. Встановлення очікувань спрощує процес навчання на основі існуючих знань під час тренінгу. Для того, щоб тренінг пройшов успішно, необхідно знати заздалегідь, навіщо люди прийшли на нього і які базові знання вони вже мають. У цій частині вступу також визначаються цілі навчальної сесії та встановлюється загальний напрямок роботи для групи. Завдання команди тренерів – допомагати групі в усвідомленні очікуваних результатів, яких вони мають досягти після завершення тренінгу (навчальної програми). Знання очікуваних результатів тренінгу допомагає учасникам подолати сумніви, скептицизм або ворожість, а також підсилює мотивацію. Після встановлення очікувань всі знатимуть цілі та очікувані результати тренінгу.

Тренер дає учасникам три смуги паперу та просить їх написати принаймні три речі, які вони хотіли б вивчити протягом відповідного дня. Учасники прикріплюють свої папірці до дошки або фліпчарту, який стоїть у кімнаті. Після цього тренер може обговорити ці очікування з групою та пояснити групі, які теми будуть охоплені, а які – ні. Ця вправа також допомагає тренеру зорієнтувати навчальний процес на індивідуальні чи групові потреби. Тренер також може включити у цю вправу з'ясування побоювань учасників групи, якщо вона чи він вважає, що їх варто обговорити та знати. В завершальній сесії тренінгу тренер обов'язково проводить оцінку очікувань та побоювань групи та з'ясовує, які очікування та побоювання виправдалися, які – ні. Ця вправа виступає індикатором успішності тренінгу. В завершальній частині тренінгу слід також звернутися до учасників з проханням заповнити оціночну анкету, заздалегідь підготовлену тренером. Для самооцінки учасників на початку та в кінці тренінгу також можна провести «вхідне» та «вихідне» тестування, яке дозволить учасникам наочно переконатися у здобутих нових знаннях під час тренінгу.

Прийняття правил. Жодна групова робота (навіть найкоротша за часом тренінгове заняття) не ефективна і успішна, якщо тренер і учасники попередньо не домовляться про правила взаємодії. Саме тому ведучий тренінгу на самому початку роботи (У першій третині тренінгу) інформує учасників про те, що вони можуть отримати в результаті тренінгу. Потім він, як правило, пропонує домовитися про дотримання ряду норм і правил.

Однак можливі кілька стратегій прийняття правил групової роботи.

1. Тренер позначає і «нав'язує» правила групі.
2. Тренер пропонує правила і обговорює їх з групою, додає необхідності корективи.
3. Тренер пропонує групі створити свої правила групової роботи.

Як видно, *перша стратегія* прийняття правил групової роботи може бути прийнятною лише в тих випадках, коли група має великий досвід тренінгової роботи (тоді позначення правил буде виглядати просто нагадуванням) або якщо об'єктивно недостатньо часу (Тоді доводиться пожертвувати моментом обговорення - але не пояснення! - правил за рахунок

власне тренінгової роботи). *Друга стратегія* прийняття правил групової роботи є найоптимальнішою і ефективною, особливо для груп-початківців в тренінгу, оскільки в цих умовах правила роз'яснюються, що сприяє усвідомленню їхнього змісту і цінності. *Третя стратегія* може бути використана в разі, якщо однією з головних цілей тренінгу є командоутворення (тоді процес прийняття правил буде насичений необхідним для даної теми досвідом і послужить каталізатором групових процесів в цілому).

Добре дати можливість внесення відсутніх правил (або доповнень до існуючих) потім - по ходу тренінгу, якщо така необхідність виникне в процесі тренінгової роботи. Також зручно створити своєрідний «кодекс правил тренінгу», оформити його належним чином і помістити в межах тренінгового простору, щоб було зручно звертатися до нього в процесі роботи.

Ритуали завершення групової роботи – важливий етап профілактичного тренінгу. Ефективний тренер обов'язково проведе вправу чи гру наприкінці тренінгу замість банального: «На цьому наш тренінг закінчився, всім дякую, до побачення».

Технологія тренінгу потребує його не менш ефективного завершення, тобто коли крапку ставлять самі учасники, а не тренери, коли залишається приємне відчуття, «що це не кінець, а ще тільки початок...».

Прикладами таких вправ можуть бути: «Комплімент або ти молодець, тому що...», «Зворотний зв'язок», «Побажання» тощо.

До ритуалів закінчення тренінгу відносяться аналіз очікувань учасників, що були зроблені ними на початку, та заповнення анкети оцінки тренінгу.

7. Посттренінгові процедури

Посттренінг - це система роботи зі співробітниками, спрямована на підтримку позитивних тренінгових ефектів, що забезпечує застосування знань, умінь, навичок, отриманих учасниками на тренінгу, у ході повсякденної професійної діяльності.

Посттренінговий супровід - це саме процес, а не одиничний захід. Він може бути реалізований з використанням різних інструментів або їх комбінацій залежно від навчальних цілей.

Післятренінговий супровід - заходи, що проводяться після закінчення тренінгу, спрямовані на закріплення результатів тренінгу, на їх впровадження в практику.

Однак це завжди ланцюжок заходів (дій, подій), метою яких є інтеграція нової навички в модель поведінки слухача, доведення використання навички до автоматизму.

Одночасно із закінченням тренінгу в учасника запускається механізм забування. Забування є нормальною властивістю пам'яті, що, відповідно до психологічного словника, визначається як «активний процес, що укладається у втраті доступу до матеріалу, що запам'ятався раніше, у неможливості

відтворити або впізнати те, що було засвоєно». Забуванню піддається насамперед те, що не актуалізується в контексті розв'язуваних завдань.

Виходячи з виникаючих питань і проблем, посттренінг виконує відразу кілька важливих **функцій**:

- 1) актуалізація (нагадування) змісту основного тренінгу;
- 2) розширення знань по темі з метою підвищення свідомості знання;
- 3) створення й підтримка мотивації співробітників до застосування отриманих у ході навчання навичок;
- 4) демонстрація виконання навички (ідеальної моделі поведінки);
- 5) закріплення й підтримка змін у моделі поведінки, що відбулися після тренінгу;
- 6) своєчасна корекція навички, що формується;
- 7) демонстрація застосування навички в конкретних практичних ситуаціях.

Посттренінговий супровід також:

- Дозволяє перевести знання й уміння в навички, «натренувати» застосування тих або інших прийомів.
- Допомогає відкоригувати застосування прийомів до потрібної ситуації (з урахуванням індивідуальних особливостей).
- Стимулює до змін, створює мотивацію на розвиток.
- Забезпечує погляд з боку й зворотний зв'язок.
- Забезпечує емоційну підтримку.

Важливими для побудови системи посттренінгового супроводу є наступні положення:

1. Основне «забування» відбувається в період, що впливає безпосередньо за завчанням - у цей період губиться найбільший обсяг матеріалу.
2. Осмислений матеріал запам'ятовується в 9 разів швидше.
3. Якщо учасник знає, що виучений матеріал йому знадобиться, він запам'ятовує його краще.

На підставі даних тверджень ми можемо сформулювати наступні рекомендації до настроювання посттренінгової системи навчання.

1. Організувати застосування отриманих знань і навичок учасниками тренінгу необхідно якомога швидше після закінчення навчання.
2. Під час тренінгу важливо виділити достатньо часу для ґрунтовного розбору теоретичного матеріалу, прагнути до того, щоб всі учасники його зрозуміли. Один з посттренінгових заходів (або його частина) варто присвятити повторенню теоретичного матеріалу, відповідям на питання учасників, перевірці знань.
3. У процесі тренінгу викладач повинен показувати області застосування того або іншого знання або навички. У посттренінгах - відпрацьовувати реальні ситуації, узяті із практики учасників, спостережень за роботою співробітників, власного досвіду.

Виділяють наступні види посттренінга:

1. **НАВЧАЛЬНИЙ** - орієнтований на максимальне засвоєння інформації

й застосування на практиці знань і вмінь, отриманих на тренінгу. До нього належать: польове тренування, коучінг, наставництво, зворотний зв'язок, участь у робочих або проектних групах та ін.

2. ПІДТРИМУЮЧИЙ - не дозволяє знанням погіршитися й мотивує учасників. До нього ставиться: виконання середньострокових завдань, зворотний зв'язок, участь у робочих або проектних групах, оцінка колективу, консультації й ін. Посттренінг може бути: - у форматі групового або індивідуального заняття; - очним і дистанційним; - може використовувати активні методи навчання або сприяти самостійному навчанню слухачів і учасників.

Вибрати адекватний формат посттренінгу допоможе проведення *передтренінгової діагностики*.

Інакше кажучи, тренер повинен зорієнтуватися в тім, які запити є у учасників, що пройшли конкретний тренінг, по вдосконалюванню своїх знань і навичок по конкретній темі. Для планування адекватної системи посттренінгового супроводу тренеру важливо розуміти й те, з якими питаннями, складностями й сумнівами зустрічаються учасники після навчання.

Основні складності з'являються тоді, коли співробітник вперше спробує скористатися новою технологією у своїй практиці й зазнає невдачі. Саме те, як він упорається із цим моментом, впливає на успішність становлення навички надалі.

Діагностика може бути здійснена різними методами. Безумовно, щоб отримати більш повну «картину», тренеру краще використовувати не один, а кілька способів. *Нижче перераховано кілька методів передтренінгової діагностики:*

- спостереження за виконанням практичних вправ у ході основного тренінгу (дозволяє відразу зорієнтуватися, які теми найбільш складні для засвоєння групою);

- аналіз анкет зворотного зв'язку після тренінгу (необхідно включити в анкети питання про те, які теми тренінгу вимагають поглибленого вивчення; які теми тренінгу являли собою найбільшу складність та ін.);

- інтерв'ю з учасниками, одержання зворотного зв'язку про те, як відбувається процес впровадження знань у практику; з'ясування основних складностей, з якими вони зіштовхуються в ході застосування технології на практиці, приклади конкретних ситуацій, які слухачі хотіли б повніше розібрати на посттренінговому заході;

- одержання зворотного зв'язку від керівників учасників тренінгу про те, як вони застосовують знання й навички, отримані в тренінгу; з якими питаннями звертаються та ін.

Потреба в посттренінговому супроводі - величина змінна й залежить від ряду факторів, зокрема:

- Від здібності / звички слухачів до навчання, їх кваліфікації (рівень відповідає тренінгу);

- Від складності й новизни переданих слухачам навичок і знань;
- Від якості початкового тренінгу, причому важливо наскільки змістовне наповнення й чіткий виклад, і відповідності даного тренінгу реальним задачам слухачів.

Форми посттренінгового супроводу в залежності від труднощів, які виникають після закінчення навчального тренінгу

| Труднощі / Завдання слухачів | Можлива форма посттренінгового супроводу | Інші форми рішення завдання |
|---|---|--|
| Згадати матеріал тренінгу / семінару: основні ідеї, підходи до рішення завдань, вправи, приклади. | <ul style="list-style-type: none"> • Передача матеріалу, розглянутого на семінарі, в електронному виді • Книги по темі • Добірка методичних матеріалів по темі | Розроблювачі якісних тренінгів/семінарів вирішують це завдання підготовкою якісного роздавального матеріалу й передачею його відразу на тренінгу |
| Переконатися в правильному розумінні отриманої інформації, методів, прикладів, засвоєнні навичок | <ul style="list-style-type: none"> • On-line тести (у т.ч. на сайті або дистанційно) • Навчальні програми (тренажери-симулятори) • Виконання «домашніх завдань» з механізмом самоперевірки • «Лист до тренера» - можливість поставити запитання по тренінгу | Розроблювачі якісних тренінгів / семінарів уже в рамках заходу докладно розбирають серію реальних задач слухачів • Слухачам передається збірник завдань по темі семінару із правильними відповідями для самоперевірки |
| Взяти в роботу отримані знання / навички (боротьба з лінню й страхом невдачі) | Спільна розробка плану по впровадженню навичок / методів у поточну роботу й звітність відповідно до плану у форматі: <ul style="list-style-type: none"> • особистих консультацій, • звітних семінарів, • дистанційної звітності. | Доцільно до тренінгу детально прописати, які аспекти поточної роботи слухача повинні змінитися в результаті його навчання, як це можна перевірити й виміряти. Наступний контроль може здійснюватися керівником або іншим співробітником, що компетентний у цій області й отримав еталон для порівняння й спосіб перевірки роботи слухача. Чим технологічніше рішення, передані на тренінгу / семінарі, тим прозоріше процес застосування навички |
| Адаптувати отримані методики до реальної ситуації: зрозуміти причини невдач у застосуванні й виробити рішення. Отримати відповіді на виниклі в ході роботи уточнюючі питання. | <ul style="list-style-type: none"> • Уточнюючі консультації • Посттренінг у випадку, коли виявлена загальна для більшості членів групи проблема • Створення «гарячої лінії» для слухачів • Доступ до архіву «success stories» слухачів • Робота Internet-Форуму для обміну думками | Розроблювачі якісних семінарів передають слухачам не тільки окремі прийоми / техніки, але й алгоритми побудови ефективних робочих процесів + приклади з різних організацій + списки контрольних питань, що сильно полегшує процес перекладання матеріалу на свою організацію |
| Подальший розвиток навичок і знань | <ul style="list-style-type: none"> • Запрошення на нові програми • Сертифікація на більш високому рівні • Передача оновлених версій методичних матеріалів / | Самостійне читання літератури по темі. Відвідування виставок, конференцій, круглих столів та ін., де розглядаються нові підходи в досліджуваній області |

На різних етапах посттренингового супроводу практики рекомендують:
З'ясуйте, у чому полягає проблема - не зрозуміла інформація або неясно, що робити на практиці.

Для цього пропонується метод «4 ствердження»:

Запропонуйте співробітникам на останнім занятті або наступного дня після нього заповнити анкету, що складається із чотирьох тверджень. Попросіть вибрати й відзначити те, що найбільш близьке їм.

Твердження наступні:

1. Я б порекомендував даний курс іншим співробітникам компанії.
2. Я планую обговорити те, чому я навчився, зі своїм керівником.
3. Я планую одержати необхідну підтримку від керівника в застосуванні отриманих знань.

4. Цей курс допоможе мені краще досягати мої робочі цілі.

Твердження складені так, що кожне є індикатором однієї із проблем, які виникають звичайно у слухачів після тренінгів. Зібравши анкети, підрахуйте, яке твердження слухачі вибирали найчастіше. Якщо переважає перше твердження, слухачі запам'ятали мало інформації. Якщо друге - слухачі не до кінця зрозуміли ту інформацію, що отримали на тренінгу. Найчастіше відзначали третє ствердження? Виходить, люди розібралися в матеріалі, добре його засвоїли, але не знають, як застосовувати на практиці. Якщо найчастіше співробітники вибирали четверте ствердження, виходить, вони засвоїли й теорію, і уявляють, як її застосовувати на практиці.

Посттренинговий супровід в цьому випадку майже не потрібний - тільки підтримка на практиці. З'ясувавши, у чому проблема, переходьте до планування заходів, які дозволять неї усунути.

Види заходів щодо посттренингового супроводу залежно від того, які завдання потрібно вирішити

| № | Твердження | Якщо співробітник вибрав це твердження, це значить | Методи посттренингового супроводу |
|---|---|---|---|
| 1 | Я б порекомендував даний курс іншим співробітникам компанії | Я вдоволений тренінгом, але я погано засвоїв нову інформацію й слабо уявляю собі, як її застосовувати на практиці | Міні-тренінг або мінілекція Самостійне читання літератури |
| 2 | Я планую обговорити те, чому я навчився, зі своїм керівником. | Я запам'ятав нову інформацію, але не зовсім розумію її | Обговорення кейсів Використання тренажерів і симуляторів Групові дискусії |
| 3 | Я планую одержати необхідну підтримку від керівника в | Я повністю засвоїв нову інформацію, але не знаю, як використовувати її на практиці | Індивідуальний план розвитку Наставництво / менторство / коучинг/ |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | застосуванні отриманих знань. | | |
| 4 | Цей курс допоможе мені краще досягати мої робочі цілі. | Я розумію саму інформацію й знаю, як використовувати її на практиці | Реалізація проекту Навчання колег і новачків / Презентація результатів |

Відразу після тренінгу: попросіть слухачів описати три навички, які вони відпрацюють. Ще через два дні попросіть кожного співробітника, що пройшов навчання, надіслати Вам на електронну пошту **список трьох найважливіших моментів**, які були на тренінгу. По суті, Ви запросите те ж саме, що й раніше. Стане ясно, чи не почали вони вже забувати вивчений матеріал.

Через тиждень розішліть учасникам посттренінгового супроводу інформацію про те, які важливі моменти вони виділили, які три навички намітили відробити. Так Ви підштовхнете співробітників згадати про тренінг.

Ведіть статистику змін. Коли мине місяць із того моменту, як закінчиться тренінг, зробіть опитування тих, хто пройшов навчання. Дізнавайтеся, що співробітники змогли реалізувати в роботі, наскільки вдало. Інформацію проаналізуйте й опублікуйте на корпоративному сайті або розішліть всім учасникам посттренінгу на e-mail. Це змотивує працівників серйозніше поставитися до впровадження нових технік у роботу, а також змусить ще раз обміркувати почуте на заняттях.

Дайте керівникам чек-аркуші, пропонуйте спостерігати й фіксувати, у чому полягають їх актуальні проблеми. Чек-аркуші розробіть або разом із тренером, що проводив навчання, або з керівником. Включіть в нього список компетенцій, які повинні були розвинути співробітники в результаті тренінгу, індикатори, етап роботи (процес), де ця навичка найкраще помітна, шкалу балів.

Нехай керівник попрацює спостерігачем за своїми підлеглими й ретельно фіксує, які нові навички вони демонструють, а які – ні. Через три місяці протестуйте співробітників, склавши питання й завдання з керівником. Керівник уже буде знати, які проблеми із застосуванням знань існують, і врахує це, складаючи тест. У нього включайте тільки професійні питання із тренінгу.

По чек-аркушу й результатам тесту складіть базу помилок і книги досягнень. Обговорюйте їх.

Зведіть перелік недоліків в один список. А досягнення - в іншій. Організуйте обговорення зі слухачами й того, що є в одному списку, і того, що фігурує в іншому. У першому випадку Ви будете обговорювати проблеми й знаходити рішення, у другому - аналізувати, чому досвід став удалим.

Обговорення можна організувати у вигляді **групової дискусії або майстер-класу**, що проведе найбільш успішний слухач. Створіть у компанії Професійний клуб, що буде виконувати **вправи на закріплення матеріалу тренінгів, проводити work-shop**. Повний набір інструментів, які можна використовувати для поліпшення засвоєння знань: рольові ігри, міні-лекція, наставництво, менторство, онлайн-бібліотеки, тренажери-симулятори,

коучінг для підлеглого, позапланові перевірки на дотримання нових стандартів.

Реальні проблеми сформулюйте як кейси й вирішуйте їх. Попросіть керівника не називати тих, хто був діючими особами в ситуації, що стала основою для кейса. Тоді у співробітників не виникне почуття незручності перед колегами. Під час обговорення реального випадку може розгорітися дискусія, що підігріє інтерес до проблеми, а все, що буде говоритися, добре запам'ятається.

Якщо слухач не знає, як застосовувати знання на практиці, складіть разом з ним індивідуальний план розвитку на рік.

Відбийте в цьому плані, яка мета стоїть перед співробітником у результаті того, що він відвідував тренінг, що робити на робочому місці. Щоб вказівки були здійсненими, залучіть до складання плану безпосереднього керівника. А склавши план дій, переконаєтеся, що він відповідає системі «70–20–10». Її суть у тім, що потрібно 10% часу присвятити вивченню теорії, 20% - спостереженням і 70% - вправам .

Як згадувалося вище, посттренінг може проводитися в різних формах з використанням різних інструментів, наприклад:

- *Групові міні-тренінги.* Спрямовані на наробіток навички, тому що вже на робочому місці багаторазово повторюється те, старт чому був заданий на основному тренінгу. Причому ефективна саме форма міні-тренінгів (година, максимум півтори години), тому що це дає можливість «розділити слона на шматочки» й окремо відпрацьовувати кожну навичку.

- *Розбір складних ситуацій і випадків.* Спрямований на забезпечення учасникам позитивного досвіду застосування знань, отриманих на тренінгу, тому що дає можливість у спокійній обстановці обговорюючи складні ситуації, підбирати прийоми для їх вирішення, а також тестувати різні варіанти реакцій, отримуючи зворотний зв'язок колег.

- *Мозковий штурм (пошук рішень).* Звичайно застосовується разом з розбором складних ситуацій і випадків і спрямований не тільки на застосування отриманих знань, але й на підбір максимальної кількості варіантів реагування, відповідей, дій і т.п. під конкретний практичний запит.

- *Супервізія* (спостереження й зворотний зв'язок тренера/керівника). Спрямована на надання учасникам зворотного зв'язку (а тим самим на стимулювання їх до використання більш ефективних прийомів) і наробіток навички безпосередньо в реальних ситуаціях. Наприклад, у процесі наробітку переговорних навичок це може бути прослуховування й розбір телефонних дзвінків, у процесі наробітку управлінських навичок - присутність фахівця на нараді керівника з наступним розбором.

- *Інтервізія* (обговорення підсумків роботи рівними по статусу). Спрямована на обмін практичним досвідом рівнозначних по статусу учасників, що підвищує сприйнятливість до інформації й сприяє зміні настанов. Найчастіше працює через обговорення подібних робочих ситуацій, що виникали у різних учасників.

- *Часткова участь фахівця* (тренера, керівника) у виконанні функцій учасника. Спрямоване на демонстрацію того, як правильно діяти в значимій ситуації, надання учасникові можливості зрівняти свої й чужі дії при тих самих вихідних даних, проаналізувати результат і більш усвідомлено вибрати кращий тип поведінки. Наприклад, при розвитку переговорних навичок це може бути спільне проведення переговорів, у роботі торговельного представника - спільний виїзд «у поле» (відвідування клієнтів) і т.п.

Крім використання різних інструментів, хочеться сказати про додаткові деталі, що підвищують ефективність посттренингу:

- Важливо, щоб перерва між самим тренінгом і початком посттренингових заходів становив не менш 1 тижня й не більше 1 місяця. Якщо перерва менше (на третій день після тренінгу вже посттренинг), інформація, отримана на тренінгу, ще не встигла укластися, а люди ввійти у звичну робочу колію, якщо перерва більше - відбувся вже й підйом, і спад, і посттренинг ризикує перетворитися в тренінг із нуля.

Вважається, що активні дії по закріпленню знань і навичок, освоєних на тренінгу, потрібно починати через 4–6 тижнів. Це пояснюється тим, що 90% виученого матеріалу забувається протягом 30 днів. Але багато фахівців з навчання запевняють: посттренинговий супровід починається відразу після того, як закінчився тренінг.

- Обов'язково потрібна оцінка навичок, умінь, а іноді й настанов до й після проведення посттренингу. Варіантом оцінки до посттренингу часто є заповнення анкети після тренінгу, однак у цьому випадку важливо крім теоретичних питань включити в неї кейси (ситуації для реагування).

- Посттренинг не призначений для передачі людям нової інформації! Навіть якщо вони говорять, що все знають, дуже важливо донести до них, що знати - одне, застосовувати - інше, і в процесі посттренингу відбувається саме наробіток навички. Більш того, нова інформація просто шкідлива в процесі посттренингу, тому що змішення та наслоювання нового на попереднє зовсім не сприяє чіткості дій.

- Оптимальна частота проведення посттренингових заходів - не рідше 1 рази в тиждень (щоб працював все той же ефект закріплення), у випадку наробітку конкретних навичок можна призначати посттренинг двічі в тиждень.

- Оптимальна тривалість кожного посттренингового заходу - не більше 2 годин (звичайно досить 1-1,5), навіть якщо це міні-тренінг. Обмеження часу пов'язане з концентрацією тільки на одній вузькій навичці за одне заняття. Виключення може становити часткову участь фахівця у виконанні функцій (наприклад, виїзд «у польові умови»), однак і тут важливо не розпорошуватися, а тренувати навички послідовно, по одному.

- Важливо не кидати посттренинг на половині, це буває дуже складно. Часто й ведучому, і учасникам дуже хочеться вже закінчити ці монотонні заняття, адже в них почало виходити, нічого нового не відбувається, а повторювати одне й теж не видно сенсу. А коли посттренинг кидають як тільки «почало виходити», з 90% імовірністю, через короткий час учасники повернуться у свій звичний стан, почавши діяти по-старому. Саме тому, що

«початок» - це ще не автоматична навичка!