

Н. Киричук

ТРЕНЕРСКИЙ СУНДУЧОК

Новосибирск – 2001



Наталья Киричук, как многие граждане бывшего Советского Союза, в прошлой жизни была другим человеком. Она закончила физический факультет Новосибирского государственного университета и больше двадцати лет работала программистом.

В силу неумности характера и природного любопытства училась чему не лень и стала тренером-фасилитатором.

Кроме этого, она пишет статьи о людях, работающих в некоммерческом секторе, и даже издавала (а сначала придумала) первую за Уралом газету для НКО и про НКО "Третий сектор в Сибири".

Киричук Н. А. Тренерский сундучок, Новосибирск, «Издательство «Ин-кварти», 2001. – 64 с. тираж 700 экз.

Издание финансируется Агентством США по международному развитию в рамках программы «Укрепление и развитие российских некоммерческих организаций», осуществляемой IREX.

© МОФ СЦПОИ

Иллюстрации Александра Шорина

Благодарности.....	6
ВВЕДЕНИЕ. ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА И ПОЧЕМУ.....	7
Глава 1.....	10
Глава 2.....	21
Глава 3.....	24
Глава 4.....	29
Глава 5.....	37
Глава 6.....	47
Глава 7.....	52
ИГРЫ. ПРИЛОЖЕНИЕ К КНИГЕ.....	55
КНИГИ, ПОЛЕЗНЫЕ В РАБОТЕ ТРЕНЕРА:.....	62
ПРИМЕЧАНИЯ:.....	63

Благодарности

Большое спасибо всем, кто сделал свой вклад в сундучок:

Ларисе Аврориной, Анатолию Заболотному, Николаю Слабжанину, Елене Ильиной и Елене Шульгиной за тренерские истории,

Игорю Саковичу за логическую схему тренинга и принципы работы,

Катерине Печуричко за «Перлы», собранные во время тренингов,

Марине Тясто за помощь в написании главы «Игры»,

Кире Гребенник, моему постоянному партнеру по тренингам и другу за моральную и физическую поддержку.

Спасибо тем, с кем мне довелось работать вместе, моим друзьям и коллегам по тренерскому сообществу и всем сотрудникам Сибирского Центра, которые заинтересовались идеей книги, и заставили меня в конце концов написать ее.

ВВЕДЕНИЕ. ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА И ПОЧЕМУ.

Их очень мало, и те, что были, уже давно вымерли (о тренерах).

Перлы

Если вы тренер спортивной команды — эта книга не для вас. Если вы тренер команды КВН, — наверное, тоже, хотя заглянуть на ее страницы не возбраняется никому. Вполне возможно, что для любого человека в книге найдется что-нибудь полезное. Но если вы в состоянии ответить на следующий тест, — то вы наш самый любимый и главный читатель.

Тест. Переведите на нормальный язык следующий диалог.¹

Встречаются два человека, и один спрашивает другого.

— Ты как, сможешь профасилитировать сто человек?

— Профасилитировать не профасилитирую, но заэнейблю — это точно.

Когда шесть лет назад я начала работать по своей новой специальности и говорила, что я «тренер-консультант и фасилитатор», меня обычно спрашивали: «А кого вы тренируете?». Приходилось объяснять, что вообще-то я веду семинары, но не совсем обычные. На них участники и ведущий — равноправные участники процесса, используются знания и опыт не только преподавателя, но и студентов, много активных действий, обсуждений, дискуссий, практической работы. Это нормальный способ обучения взрослых.

Из тренерского сундучка. Принципы работы на тренинге:

- тренинг не лекция, а общая работа;
- суммарный опыт группы больше опыта тренеров;
- все участники, независимо от возраста, опыта, места работы, социального статуса, равны;
- каждый участник имеет равное право на собственное мнение по любому вопросу;
- нет прямой критики личностей;
- тренеры не используют упражнения на конкуренцию и противопоставление участников или их групп друг другу;
- все сказанное на тренинге НЕ руководство к действию, а информация к размышлению.

Если слово «тренер», правда, в другом значении, давно прижилось в русском языке, то слово «фасилитатор»^{*} до сих пор не нашло адекватного перевода. Чаще всего его переводят как «ведущий», что, вообще говоря, не совсем точно. Тренер-фасилитатор либо проводит интерактивный семинар-тренинг, либо управляет дискуссией, обсуждением той или иной темы, процессом переговоров. Для того, чтобы делать это успешно и эффективно, он должен обладать определенными навыками, умениями, иметь в своем багаже набор инструментов.

Где же учат такой специальности? В общем-то, нигде. Большинство тех, кто работает в этой сфере, прошли обучение за границей. Если вам повезло жить в Сибири, то вы могли попасть в программу подготовки специалистов (ППС) Межрегионального Общественного Фонда «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив». Можно воспользоваться ресурсами Интернета для самостоятельной подготовки или прочесть книги по тренерскому мастерству. Но написаны они в основном на английском языке.

И хотя в России профессия «тренер — ведущий семинаров» появилась гораздо позже, чем в других странах, тот, кто работает достаточно долго, накопил много настоящих сокровищ: интересных историй, «тренерских прибабасов²», шуток, собранных во время работы, полезных мелочей. И когда собирается больше одного человека: на тренерских тусовках³, во время конференций, семинаров или их подготовки, любимое занятие — рассказывать друг другу «Что, где, когда и как». Обидно только бывает, что не все могут присутствовать на этих «сессиях». Идея книги «Тренерский сундучок» родилась из желания поделиться с другими своими маленькими секретами.

Что такое наш сундучок? Это одновременно и сокровищница, и ящик с инструментами, похожий на ящик любого мастера-ремесленника, например, хорошего сантехника. Там есть полный набор необходимых инструментов, а также всякая всячина: резина, гаечки, шайбочки, кусочки кожи и бог весть какие мелочи на всякий случай.

Мы сложили в наш сундучок опыт тренеров и ведущих Сибирского Центра Поддержки Общественных Инициатив и других некоммерческих организаций России. И поэтому в первую очередь книга написана для тех, кто работает в некоммерческом секторе. Она не претендует на полноту, скорее ее можно

^{*} Facilitator

назвать «галопом по Европам», но мы надеемся, что она будет полезна тем, у кого не очень много опыта, кто просто интересуется интерактивной методикой обучения.

Мы также надеемся, что у этой книги будет продолжение.

Глава 1

Давайте ходить по газонам, подвергаясь штрафу.

И. Ильф. Из записных книжек.

Общие положения.

С чего начинается подготовка к семинару? Вы думаете, что с разработки дизайна. И это, безусловно, отчасти верно. На самом деле, разработка начинается с переговоров с заказчиком. Когда вы достигнете согласия о целях и конечном результате (выходе) семинара, вы начинаете свою проектную деятельность.

Конечно, можно поступить иначе: создать свой уникальный продукт и затем продавать его всем желающим. Одно другому не противоречит. И в том, и в другом случае приемы представления и конструирования семинара остаются одинаковыми.

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

Идея.

Идея семинара никогда не возникает на пустом месте. Чем руководствуется тренер, создавая тот или иной семинар? Прежде всего, своими собственными возможностями и опытом. Кроме того, желанием заказчика, потребностями рынка. В некоммерческом секторе семинары и тренинги часто являются составной частью проекта или программы.

Из тренерского сундучка.

Идея семинара «Эффективное партнерство: власть и НКО⁴» родилась во время планирования программы взаимодействия между НКО и органами власти. Почему? В ходе обсуждения, в 1995-м, стало понятно, что чиновники слабо представляют, что такое современный сектор некоммерческих организаций. С другой стороны, руководители НКО считают, что все органы власти занимаются только тем,

что вставляют палки в колеса очень деловым и передовым НКО, вместо того, чтобы помогать им. Но в то же время было понятно, что руководители организаций не умеют сотрудничать между собой, правильно отстаивать интересы всего сектора, а не только свои собственные. Так был создан двухдневный семинар, первый день которого был посвящен выработке «общего голоса некоммерческих организаций», а второй — разработке планов совместной работы органов власти и НКО. Он до сих пор успешно проводится в Сибири и не только.

Исследование потребностей.

Понять, действительно ли ваша идея отвечает потребностям общества и запросам рынка, помогают маркетинговые исследования.

Они могут включать:

- Интервью.
- Анкетирование.
- Обзоры, обследования.
- Наблюдения.
- Сбор данных.
- Групповую дискуссию (фокус-группа).
- Анализ общественного мнения.

Это стандартные инструменты исследования рынка, и более детальное описание их применения можно найти в любой книге по маркетингу (см. список литературы).

Целевая группа (аудитория).

Аудитория — это те люди, которые могут стать участниками семинара, потребителями вашего «продукта». Идеальный вариант — самим установить критерии отбора участников. В коммерческом секторе, как правило, он бывает однородным, например, менеджеры среднего звена одной компании или менеджеры по продажам. Некоммерческий сектор тем и интересен, что именно здесь тренеру необходимо впрячь в одну повозку «коня и трепетную лань». В группе одновременно могут быть профессора и студенты, молодежь и ветераны, люди искусства и сугубые «технари». Их объединяет одно: все они имеют отношение к НКО.

На одном из семинаров я решила выяснить, «кто есть кто» и задала участникам всего два вопроса. Выяснилось, что возраст участников от 18 до 69, образование от незаконченного среднего до двух высших с магистратурой. Даже этого достаточно,

чтобы понять, насколько разнородна публика, пришедшая учиться. И ваша задача, как ведущего, не только дать этим людям новые знания, но и сделать так, чтобы все они чувствовали себя комфортно во время семинара.

Поэтому, разрабатывая свою идею, вы должны задуматься, как минимум, над следующими вопросами:

- Каким людям нужен данный семинар?
- Чем они занимаются, на каких должностях работают?
- Как долго они работают?
- Какое обучение проходили за последнее время?
- Проводились ли для них тренинги по вашей теме?
- Придут ли они на семинар добровольно или по обязанности?

Этот список вы можете дополнить, используя свой собственный опыт. Чем больше вы придумаете вопросов, тем более адресным будет ваш семинар.

Наниматель.

*Не ёрзай под клиентом!
Перлы.*

Если вас приглашают проводить семинар, задайте приведенные выше вопросы нанимателю. Если он знает ответы, — вам крупно повезло. Если нет, — то придется делать нечто универсальное, чтобы потом, во время работы подогнать дизайн вашего тренинга под аудиторию. По теории это высший пилотаж, а на практике приходится им пользоваться довольно часто.

Клиент всегда прав, поэтому будьте внимательны к пожеланиям заказчика. Он может определять время, длительность, число участников, оплату вашего труда, параметры, которые необходимо оценить в конце работы. Но не позволяйте ему диктовать вам, что вы должны или не должны говорить, какие приемы ведения семинара использовать. Если вы столкнетесь с такими требованиями, лучше всего вежливо сказать: «Спасибо, нет». Конечно, вы можете потерять выгодного клиента, но зато сохраните свое «Я».

Будьте стойкими, но гибкими. До крайней меры — разрыва отношений — доходит редко, обычно заказчик и исполнитель ведут переговоры, во время которых и выясняют точки зрения по всем ключевым вопросам.

Проектирование семинара.

Когда я начинаю создавать свой семинар, то всегда обдумываю следующие вопросы:

1. Цель семинара — чему нужно научить.
2. Формат: число дней, длина каждой сессии, перерывов.
3. Основные темы и последовательность их изложения.
4. Обучающие приемы — лекции, упражнения, презентации и т.д.
5. Практические примеры из жизни.
6. Методические (раздаточные) материалы: что необходимо включить, их формат.
7. Необходимое оборудование: проектор, видеокамера, диктофон, телевизор.

Это мой способ разработки тренинга.

Можно использовать другой прием — логическую схему семинара.

Из тренерского сундучка. Логическая схема тренинга:

1. Уточнение проблем и представлений участников по содержанию темы.

Процедуры: знакомство.

2. Ревизия потребностей, стимулирование мотивации на получение знаний и умений (на восприятие содержания тренинга) по содержанию темы (знакомство).

Процедуры: сбор и оценка ожиданий.

3. Теоретический блок (демонстрация перспектив реализации знаний, стимулирование мотивации на выяснение вопросов).

Процедуры: истории успеха, обращение к опыту участников.

4. Уточнение возникших вопросов.

Процедуры: сбор записок, устные запросы и ответы, работа в малых группах (взаимообмен и/или презентация вопросов).

5. Отработка умений (практикум).

Процедуры: деловые игры, упражнения, разбор ситуаций — роль эксперта, «аквариум», презентации.

6. Закрепление материала (формирование мотивации на реализацию полученных знаний и умений — на развитие).

Процедуры: представить будущее организации, подготовка письменных рекомендаций себе или своей организации и отсроченная отправка их по почте, «сбор чемодана».

@ И.Г.Сакович, Е.А.Сухов

Определение цели семинара.

Цели семинара условно можно разделить на три категории.

Первая категория — ближние цели.

Участники должны получить практические навыки, умения, которые они могут использовать немедленно после окончания семинара и которые могут быть полезны в их повседневной работе.

Например.

Участники семинара по стратегическому планированию сумеют сформулировать миссию своей организации. Они освоят SWOT-анализ⁵ как инструмент стратегического планирования.

Вторая категория — долговременные цели, инвестиции в будущее организации.

Например.

Освоив приемы стратегического планирования, руководители по-новому посмотрят на деятельность организации, поймут важность четкого понимания миссии организации всеми членами (или членами руководящего органа), что, в конечном счете, приведет к улучшению управления и работы организации.

Третья категория — «два пишем — три в уме».

Преследуя свои цели, вы включаете в семинар различные упражнения, игры. Участники семинара-тренинга, как интерактивной формы обучения, получают возможность общаться, им необходимо презентовать результаты работы, участвовать в дискуссии. Использование этих приемов не всегда является целью семинара, но они влияют на общее самочувствие людей, изменяют их самоощущение, и, тем самым, оказывают косвенное влияние на всю организацию в целом.

Например.

В семинар по стратегическому планированию включена очень простая игра «Лидер». Она запланирована на самое тяжелое время семинара, с 14-00 до 16-00, для того, чтобы поднять энергию участников. Обсуждая результат игры, участники одновременно сравнивают себя с «идеальным» лидером. Кроме того, они начинают понимать, каким лидером являются они сами, как работать со своими коллегами по организа-

ции, которые, несомненно, тоже лидеры. И хотя определение лидерства не есть явная цель нашего семинара, эта работа позволяет не только поднять энергию участников, но и изменить микроклимат в группе. Мне рассказывали, что потом многие играли в нее в своих организациях для того, чтобы разрешать конфликты управления.

Цели семинара необходимо обсуждать и с заказчиком. Расхождение в определении целей может стать причиной неэффективного семинара.

Например.

Целью семинара по организационному развитию может быть создание стратегического плана изменения организации (это ваше мнение). А клиент хочет получить конкретную структуру своей организации с учетом требований настоящего времени.

Таблица поможет вам разобраться с целями семинара.

<p>Навыки, умения, как немедленный результат семинара</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Формулировка миссии ▪ SWOT-анализ 	<p>Долговременные цели</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Организация составит свой стратегический план ▪ Организация станет более устойчивой
<p>Как они будут получены</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Теоретические материалы ▪ Практические упражнения 	<p>Как, предположительно, они могут быть достигнуты</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Участники создадут свою группу планирования
<p>Как они будут оцениваться</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анкета участника ▪ Домашнее задание 	<p>Как будет отслеживаться их достижение</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Отсроченный опрос ▪ Посещение организации

Дизайн семинара.

Если вы работаете вдвоём, или если вы работаете один, но у вас раздвоение личности, то лучше написать сценарий.

Перлы

Каждый тренер, даже если он работает недавно, создает свой семинар, основываясь на собственном опыте и характере. Кто-то любит очень точный план и следует ему неукоснительно.

Лично я пользуюсь простой методикой, которая у меня появилась после того, как я несколько раз столкнулась в сибирской практике с элементами неожиданности. Например, вместо 20 участников — 40, или наоборот, 10. Вместо продвинутых людей — новички, при этом все, как правило, хотят, чтобы программа была выполнена полностью. Для того, чтобы сделать во время семинара все, что мне необходимо, я намечаю основные блоки и на их основе пишу программу для участников семинара, а затем делаю более подробную разработку лично для себя, с возможными вариантами упражнений и приемов. На рис. 1 — программа семинара, а на рис. 2 — пример тренерской разработки одного из семинаров, который проводился в Сибири. Имена тренеров, как вы понимаете, слегка изменены.

Основное содержание семинара определяется его темой, но есть обязательные для любого дизайна блоки. При проектировании интерактивного семинара обязательно нужно отвести время для

- знакомства (представления) участников,
- записи их ожиданий от семинара (их собственных целей),
- выработки правил работы и
- заключительной оценки проделанной работы.

Представление участников и ведущих во время семинара играет двойную роль. Так как особая методика проведения требует постоянного общения, первое знакомство позволяет получить основные сведения друг о друге и одновременно помогает создать доброжелательную и открытую атмосферу.

Запись **ожиданий** позволяет ведущему понять, что действительно участники хотят узнать в ходе семинара, что они ждут от ведущего и своих коллег. Ожидания бывают самые разные: пообщаться, встретить новых людей, научиться чему-нибудь. Как правило, обязательно находятся один или два человека, которые на семинаре по ведению переговоров хотят узнать, например, как писать заявки на грант, а на семинаре по поиску средств — как разрешить конфликт с начальством. Бывает и так, что участники хотят более глубокой проработки темы, чем вы предполагали это сделать.

Ничего страшного. Во время **объяснения программы** вы должны рассказать, в какой части семинара участники получают ответы на свои ожидания. Если то, что они хотят узнать, выходит за рамки тренинга, честно скажите об этом. Можно предложить, если позволяют время и ваша квалификация, поговорить об интересующей их теме отдельно.

« ПЕРВЫЕ ШАГИ ФАНДРАЙЗИНГА »
(1001 честный способ отъема денег)
Программа двухдневного семинара.

Цели семинара:
познакомить участников с технологией и стратегией привлечения средств; помочь им выйти на практическую реализацию полученных знаний.

Ведущие:
Остап Бендер, Киса Воробьянинов

День первый.

10 — 11-30 — Вступление:

- Представление.
- Что вы хотите узнать на семинаре (ожидания).
- Объяснение программы семинара. Расписание работы.
- Правила работы.
- Ключевые вопросы программы развития фондов организации.
- Немного статистики: «Кто мы».

11-30 — 11-45 — Кофе, чай.

11-45 – 13-15 — Блок 1. Что такое фандрайзинг:

- Определение: цели, методы, время, доноры.
- Определение целей организации.
- Формулировка миссии.
- Циклы фандрайзинга.

13-15 — 14-00 — Обед.

14-00 — 15-30 — Блок 2.

- Деловая игра «Чемоданчик».
- Три принципа: Краткость, Конкретность, Конструктивность.
- Обсуждение.
- Основные источники ресурсов.
- Доноры — физические лица. Почему люди дают деньги?
- Способы получения финансовых ресурсов.

15-30 — 15-45 — Кофе, чай.

Рис. 1

Определение правил работы — это специфика интерактивного тренинга. Я много раз в своей практике сталкивалась с тем, что пренебрежение этим пунктом вступительной части вызывает большие неприятности. Иногда и времени мало, и группа вроде знакомая, и люди бывалые, натренированные. Ан, нет! Как только вопрос, тема или упражнение затрагивает глубинные эмоции человека, спасти вас могут только правила, совместно выработанные группой в первые минуты вашей работы. Существуют разные подходы к этому пункту. Некоторые тренеры сами предлагают свои правила. Можно и так. Правда, чужие правила всегда хочется нарушать. Поэтому я прошу участников самих определить, чем мы должны руководствоваться для успешной совместной работы. Никогда не комментирую, не отвергаю и не редактирую предложения. При этом всегда спрашиваю, все ли согласны с высказанными правилами. Если есть пункт, который не устраивает хотя бы одного человека, он становится рекомендацией. Например, не спать во время семинара.

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

- Говорить по существу.
- Слушать и слышать.
- Обсуждать проблему, а не человека.
- Соблюдать регламент.
- Говорить по одному.

Иногда предлагают всякие забавные правила и, что самое интересное, свято их соблюдают:

- Дамы — первые.
- Молчать по одному.
- Кофе пить в любое время.

Заключительная часть семинара — это **оценка**. При планировании этого блока важно понять,

- Кто проводит оценку.
- Что необходимо оценивать.
- Как будет проводиться оценка, какими способами.
- Кому нужен результат оценки и в каком виде.

Если семинар многодневный, можно проводить оценку каждого дня. Это помогает вносить необходимую корректировку, устранять ошибки и погрешности, более полно учитывать пожелания.

Чем длиннее семинар и больше участников, тем больше времени нужно отвести для всех обязательных частей. В одно-

дневном семинаре, который продолжается обычно 8 часов, эти блоки занимают около часа, если размер группы — человек 15.

Из тренерского сундучка.

На одном из семинаров, в Тюмени, я оказалась в весьма щекотливом положении. Вместо запланированных 25 человек участников было 40. Мало этого, дополнительные люди имели ограниченные физические возможности, им было сложно вставать из-за стола и перемещаться по комнате. Пришлось на ходу менять процедуру знакомства. Я предложила каждому столу сделать групповое представление в любом виде. Правило только одно: познакомить остальных участников со всеми организациями и людьми, их представляющими. На подготовку отводилось 5 минут, на выступление — 3. В результате все упражнение заняло 30 минут, что гораздо меньше, если бы каждый говорил о себе. Мало этого. Мы посмотрели настоящий спектакль, с картинками, пением и плясками. Было очень весело, и все друг друга узнали.

ТАБЛИЦА РИС 2

Как сделать тренерскую разработку (пояснения к рисунку 2).

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

Колонка 2. Показывает, сколько времени занимает каждое действие.

Из тренерского сундучка. Отведите на каждое упражнение немного больше необходимого вам времени. Эта колонка заполняется третьей.

Колонка 3. Основная активность (деятельность) в указанный промежуток времени.

Из тренерского сундучка. Поместите в эту колонку все, что вы бы хотели сделать в ходе семинара. Заполните ее первой. Все, что менее важно, отсеется при более точном планировании времени.

Колонка 4. Кто что проводит в ходе семинара. Эта колонка особенно полезна, когда одновременно работают несколько человек.

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

Из тренерского сундучка. Эта колонка заполняется второй.

Колонка 6. Материалы и другие технические ресурсы, необходимые для проведения семинара. Эта колонка особенно полезна тем, кто страдает склерозом.

После того, как вы тщательно проработали и заполнили таблицу, можете забыть о ней. Это, конечно, шутка, но в ней есть доля истины. После проделанной подготовительной работы практически все написанное запомнится. Тем не менее, особенно если вы работаете вдвоем, таблица поможет вам быть уверенным в том, что ничего не будет упущено, каждый ведущий знает, за какую часть семинара он отвечает, что необходимо для каждой его части.

В тренерскую разработку также легко вносить исправления и дополнения, особенно если семинар повторяется несколько раз, отбрасывать то, что оказалось неважным, уточнять, например, продолжительность каждого упражнения, методы его проведения.

Глава 2

*Все талантливые люди пишут разное,
все бездарные люди пишут одинаково и даже одним почерком.*

И. Ильф. Из записных книжек.

Общие положения.

Материалы, которые будут использованы в ходе семинара, часто называют раздаточными или на тренерском жаргоне «раздатками». Принципы их формирования самые разные. Например, они могут быть сформированы по темам и выдаваться участникам последовательно, один за другим. Можно сделать книгу и дать ее перед началом работы для того, чтобы участники могли ознакомиться и прочесть материал заранее. Лично я в своей практике использовала оба принципа.

В «раздатки» дополнительно можно включить так называемую рабочую тетрадь, в которой будут выполняться практические задания. Объем зависит от технических и материальных возможностей тренера и тех, кто его нанимает.

Из тренерского сундучка. Если времени для изложения теоретического материала в полном объеме недостаточно, теорию можно включить в ваши "раздатки". Участники семинара прочтут эти материалы самостоятельно.

Основные правила создания следующие:

Содержание пособия.

Материал может включать следующие части.

- Программа семинара.
- Сведения о тренере.
- Титульный лист.
- Оглавление.
- Руководство для пользователя.
- Основную часть.
- Приложение: копии документов по теме, газетные вырезки, статьи по теме.
- Дополнительно: словарь терминов, список литературы, алфавитный указатель тем и тому подобное.

Разделите свое руководство на основные части, темы, главы, разделы.

Правила оформления.

Пишите для аудитории. Даже если вы создавали ваш материал заранее, обновите его, например, используйте новые примеры специально для той целевой группы, с которой вы будете работать.

Структурируйте свой материал.

Используйте **ЗАГОЛОВКИ**, *подзаголовки*, *выделения* для более легкого чтения. Используйте разный шрифт для разных частей: примечания, заметки, *примеры* и т.п.

Редактируйте. Нет ничего хуже, чем участники семинара, с восторгом занимающиеся вылавливанием ошибок. Идеала достичь трудно, но многократное перечитывание и корректировка несомненно улучшат качество вашего материала.

Используйте графики, иллюстрации, схемы. Картина часто нагляднее тысячи слов. Все любят книги с картинками.

Используйте ясные, простые, знакомые слова. Если есть специфические термины, которые, как вы считаете, необходимы, но могут быть неизвестны участникам, добавьте словарь.

Когда встречаешь фразу «Диверсификация фандрайзинга с помощью руководящего органа», хочется сказать: «Переведи».

Используйте короткие и простые предложения.

Используйте замечания (примечания). Примечания помогают прояснить вашу мысль.

Используйте различный порядок нумерации заголовков и списков. Например,

- 1) арабские цифры для первого уровня,
 - а) русские буквы для второго,
 - і) английские — для третьего

Используйте символы. Если вам необходимо создать список, в котором порядок не важен, используйте символы, например,

- ❖ точки для первого уровня и

➤ тире для второго.

! Для привлечения внимания к какому-нибудь предложению можно применять специальные символы: восклицательные знаки, галочки, звездочки и другие.

Используйте колонтитулы. Они служат не только для красоты. Кроме того, что колонтитулы придают законченность вашим материалам, их можно использовать как средство рекламы вас и вашей организации. В колонтитул можно включить ваши данные, копирайт, название и адрес вашей организации.

Используйте цветные разделители с названиями разделов и тем.

Используйте примеры. Собирайте и коллекционируйте примеры, успешные истории, вырезки из газет. Они сделают ваши материалы интересными.

Рабочие тетради.

Иногда в "раздатки" включаются рабочие тетради, содержащие все задания, которые участники должны выполнить в ходе семинара. Казалось бы, это очень удобно, но.... Это дополнительные затраты на проведение. Участники, как правило, сохраняют их чистыми и уносят домой.

Глава 3

Общие положения.

Успех семинара сильно зависит от обустройства помещения для его проведения. Теоретически комната должна полностью соответствовать назначению и стилю семинара. Она должна быть комфортабельной, подходящей по размеру для группы, защищена от посторонних помех.

Кресла и столы должны быть удобными, легкими, чтобы их было возможно перемещать. Хорошо, если вся мебель снабжена колесиками для простоты передвижения.

Идеально, когда в помещении для тренинга есть доска, экран для проектора, трибуна, подставка для флипчартов⁶, проектор и даже такая мелочь, как удлинитель.

Это, разумеется, не всегда возможно, особенно в наших условиях. На практике приходилось работать в классах и концертных залах, в барах и вестибюлях столовых. И задача тренера — сделать любое помещение максимально удобным для участников.

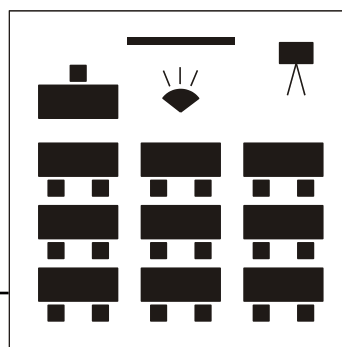
Из тренерского сундучка. Идеал в наших условиях практически недостижим. Но, как известно, голь на выдумки хитра. В качестве экрана для проектора прекрасно подходят склеенные листы ватмана, вместо подставки для флипчартов — поставленный на «попа» стол, трибуна президиума или даже нижняя часть сцены, если семинар проходит в помещении, например, кинозала.

Ведущий семинара может обсудить с заказчиком (нанимателем) место, необходимое для проведения тренинга. Если нет выбора, и помещение трудно переоборудовать, приходится подгонять упражнения и деятельность во время семинара под комнату, в которой будете работать.

Варианты различных помещений.

Стандартная классная комната.

- Традиционное размещение.
- Удобна для использования большинства аудио/визуального оборудования.

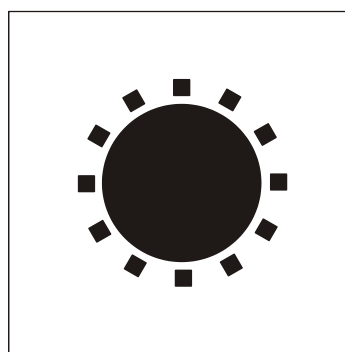


- Очень удобна, когда необходимо работать с записями.
- Удобна, если информация представляется визуально или в письменном виде.

Из тренерского сундучка. Если столы не двигаются, приходится двигать участников. Давайте участникам задания, для выполнения которых им необходимо встать со своего места и поменять соседа. Для формирования групп можно использовать подготовленные заранее цветные именные карточки («бэджи»⁷), обычный расчет «на первый – второй» или более хитрую систему.

Круглый стол.

- Идеальное расположение для мозгового штурма.
- Подходит для упражнений по разрешению проблем.
- Способствует неформальному диалогу и активному слушанию.
- Может снизить необходимость в формальном лидере и позволяет всем участникам быть равноправными.
- Плох для использования проекторов и групповой работы за столом, например, для подготовки презентаций.



Зал для конференций.

Включает различные модификации:

а) основную, б) блок «О», в) блок «П», г) блок «V».

Общая характеристика.

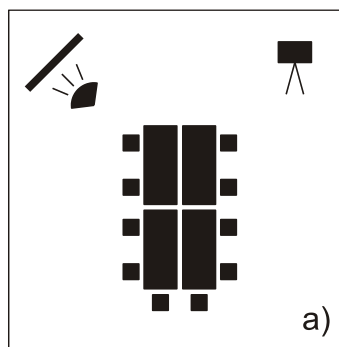
- Используются столы и стулья.
- Удобен для небольших групп.
- Идеальная расстановка для тренерской презентации.
- Хорошо подходит для презентаций с использованием специальной техники, проекторов, компьютера и других устройств, а также для презентаций групп.
- Удобно работать в режиме вопросов и ответов, когда необходимо вовлечь группу в диалог.
- Удобно писать и проводить дискуссии, в которых есть ведущий.
- Ведущий может видеть лица всех участников во время лекции и демонстраций.
- Место ведущего четко определено.
- Не очень удобно для работы в малых группах.

- Не очень удобно для группы больше 15 человек.
- Не удобно для проведения ролевых игр.

Из тренерского сундучка. Если есть возможность, попросите поставить дополнительные стулья или кресла за пределами стола, которые можно использовать для работы в малых группах. Организуйте работу в парах и тройках, перемещая участников с места на место. Больше времени отведите индивидуальной работе и презентациям.

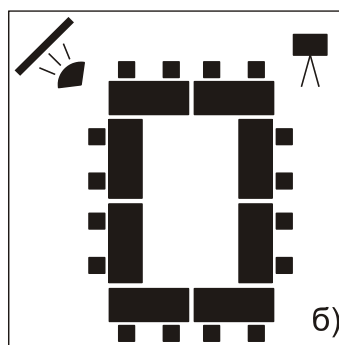
Основная модификация.

- Открытый край стола позволяет использовать видеокамеру для записи хода семинара.
- Позволяет тренеру помогать участникам во время выполнения индивидуальных работ.



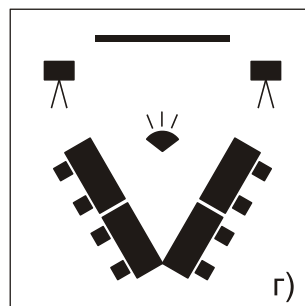
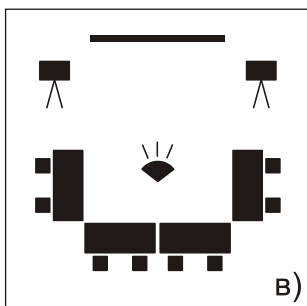
Блок «О».

- Удобно проводить телевизионную презентацию, если есть специальный монитор, установленный в центре.
- Удобно проводить круговую дискуссию и дебаты противоположных сторон.
- Можно работать в малых группах, если число участников, сидящих по одну сторону, не больше 4-х.



Блоки «П» и «V».

- Удобны для проведения дебатов, панельных дискуссий, индивидуальных презентаций.

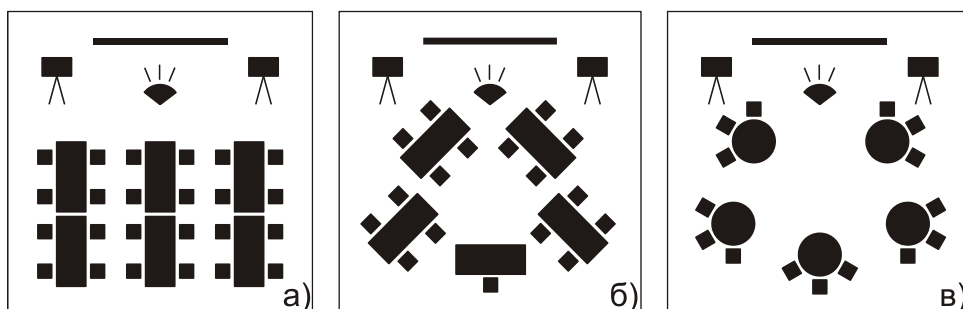


Комната для интерактивного семинара-тренинга.

Есть различные модификации расстановки:

а) **основная**, б) **елочка**, в) **кружок**.

- Помещение удобно для большого числа людей.
- Каждый участник легко может видеть тренера.
- Подходит для большинства упражнений и действий во время семинара-тренинга.

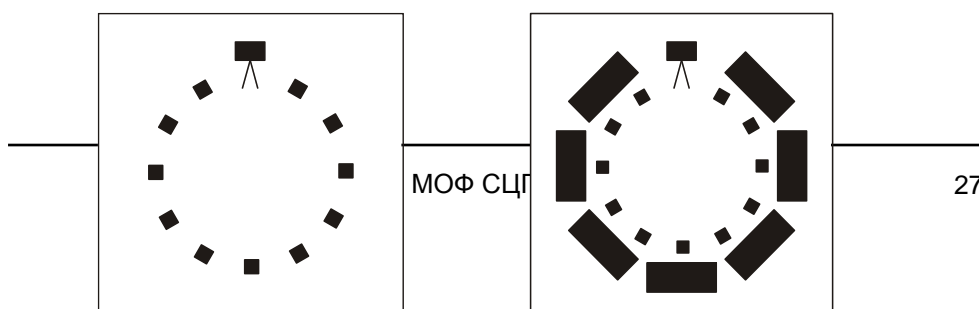


Из тренерского сундучка. В случае использования круглых столов проследите за тем, чтобы участники не сидели к вам спиной во время ваших выступлений. Если комната вытянута, то можно расположить в одном конце доску и флипчарт, а в другом — оверхэд и телевизор, и вести работу в разных концах комнаты.

Помещение для психологического тренинга.

Этот вариант оформления комнаты больше всего подходит для психологических тренингов, тренингов по искусству общения и ведению переговоров.

- Удобно перемещаться.
- Отсутствуют барьеры между участниками.
- Создается доверительная атмосфера.
- Не требуются столы.
- Не очень удобно для работы с записями.
- Не удобно для подготовки презентаций и упражнений, связанных с письменными работами.



***Из тренерского сундучка.** Если во время семинара необходимо сочетать различные психологические упражнения и работу с записями, столы можно поставить за спинами участников, чтобы при необходимости они могли поворачиваться и работать за ними.*

Теоретически тренер обязан проверить устройство помещения до начала работы. На моей практике были случаи, когда приходилось начинать работу «с колес» — прямо с поезда. И хотя с организаторами семинара заранее обговаривались все условия оборудования комнат для семинара, не всегда эти условия выполнялись.

Если вы столкнетесь с такой ситуацией, не стоит огорчаться. Можно превратить расстановку мебели в упражнение, помогающее участникам расслабиться. Один из семинаров, на котором я была участником, ведущий начал словами: «Упражнение первое. Все берем столы и выносим из комнаты»

Глава 4

Давайте организуем группу людей, которые будут думать.

Перлы.

Общие положения.

Тренинг как форма обучения направлен в первую очередь на то, чтобы максимально использовать потенциал, знания и опыт каждого участника, специальными приемами создать феномен «группового обучения» (Питер М. Сенге «Пятая дисциплина»). Для этих целей в тренерском сундучке может храниться набор различных инструментов. Чем больше опыт работы — тем больше личный запас. Его использование зависит от вашей индивидуальности. Я встречала людей, которые искренне считают себя тренерами, умея только читать лекции. Некоторые делают это виртуозно, но только лекция — это не тренинг. Тренинг — это особый вид обучения, во время которого опыт участников, опыт ведущего, специальные технологии обучения и наличие адекватного теоретического материала дают качественно новый продукт — групповое знание.

Искусство тренера состоит в том, чтобы достичь целей семинара, не давя на группу, но и не следуя за ней на поводу.

Из тренерского сундучка. Искусство лавирования между расписанием и желанием группы.

На семинаре по добровольчеству публика собралась самая пестрая: представители пяти стран Центральной Азии.

Опыт участников тоже был самый разный: менеджеры, тренеры и те, кто только начал работу в ресурсных центрах для НКО.

Первый шаг для такой аудитории — создание общей терминологии. Формально термин "доброволец" мы определили достаточно быстро. Однако вопрос "Что может делать доброволец в организации?" вызвал у нас определенные трудности. Оказалось, что в группе существуют совершенно противоположные толкования и понимания термина, казалось бы уже определенного. Причина была в том, что законодательно ни в одной из пяти стран термин "доброволец" или "волонтер" не определен. Кроме того, в разных странах существует различное законодательное регулирование деятельности аппарата общественных организаций. Дополнительные проблемы внесли волонтеры "Корпуса Мира" — единственные, кто называет себя во-

лонтерами, но при этом получают небольшую стипендию.

Встал вопрос: «Что же делать дальше?». Можно было бы самой предложить определение, заставить группу принять уже предложенную формулировку. Мы сделали по-другому. На листе ватмана были нарисованы две колонки: "Что может доброволец" и "Что может оплачиваемый сотрудник". Вначале была заполнена колонка, посвященная сотруднику. Потом мы смотрели, можно ли то же самое делать на добровольческой основе, и пришли к выводу, что в принципе доброволец может заниматься любой деятельностью.

На всю эту работу мы потратили два часа, хотя запланировано было значительно меньше. Но так как доброволец — термин ключевой на данном семинаре, то важно было донести его общее понимание до каждого, избежав манипулирования группой. Эта цель и была достигнута.

Использование различных приемов и методов в ходе семинара позволяет выдержать высокий темп работы, повысить ее интенсивность. Смена различных видов деятельности дает возможность участникам даже отдохнуть, делает сам тренинг более интересным. Существуют определенные правила такой работы, но мне лично хороший тренер напоминает хорошего повара, который в готовые рецепты всегда вкладывает собственную фантазию и душу, или дирижера, который взмахом дирижерской палочки создает шедевр из давно известного музыкального произведения.

Лекция.

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

Если вы найдете и посмотрите фильм Барбары Стрейзанд «У зеркала две стороны», то вам станет понятно, как меняется отношение аудитории к лекции, если преподаватель просто начинает задавать вопросы студентам.

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

Если вы работаете в команде, читайте лекцию по очереди, либо пусть другие ведущие комментируют прочитанный мате-

риал или приводят примеры. Даже смена тембра голоса позволяет слушателям легче воспринимать материал.

Рисуйте кошек. Когда я училась на физфаке университета, лектор, читавший нам «Молекулярную физику», на одной из страниц своих лекций нарисовал черную кошку. Весь курс пытался понять связь между текстом и рисунком, но так и не понял, в чем дело. Оказалось, что это самое трудное для понимания место в лекциях и нужно было, чтобы все внимательно его прочли.

Используйте зрительные образы: картинки, схемы, графики.

Презентация.

Презентация, как дополнение к лекции, позволяет использовать больше наглядного материала: слайды, прозрачки, компьютерные программы.

Презентация — это также представление результатов индивидуальной или групповой работы.

Презентация проводится обычно по следующей схеме:

- Выступление основного спикера.
- Дополнение группы.
- Вопросы к выступающему.

Время для презентации зависит от количества вопросов. Оптимальная длительность не более 10 минут, включая ответы.

Роль ведущего состоит в том, чтобы придерживаться регламента и темы и не дать презентации превратиться в хаос.

Индивидуальная работа.

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

Задача ведущего — не мешать. Давая задание, не забудьте спросить, все ли понятно. Задание лучше не только проговорить, но и написать. Определить время выполнения и за минуту до его окончания напомнить об этом.

| *Из тренерского сундучка.*

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

Работа в малых группах.

Малые группы создаются для разных целей. Их хорошо использовать для того, чтобы обсудить параллельно несколько вопросов, создать групповое мнение, дать всем участникам возможность высказаться. Если в семинаре участвуют больше 10 человек, то работа в малых группах становится важным компонентом тренинга. Оптимальный состав группы — от 3 до 7 человек.

Групповая работа может проходить в различных режимах. Можно, дав задание группе, пустить ее в свободное плавание. В конечном итоге, при наличии достаточного времени, группа приплывет в тихую гавань. Для ускорения процесса вы можете предложить группе с самого начала работы выбрать выступающего (спикера), писателя (того, кто записывает результаты) и фасилитатора (того, кто ведет групповую дискуссию).

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

Создание групп — это определенное искусство. В зависимости от своей цели опытный тренер может создавать группы по различным критериям. Для разделения на группы можно использовать психологические тесты, например, цветовые М. Люшера, группировать в зависимости от должности, пола, места жительства, делать группы однородными или разнородными по составу.

Если помнить, что обычно во время семинаров хорошо знакомые люди или члены одной организации садятся рядом, то простой расчет на первый-второй позволит ненавязчиво распределить их в разные группы.

Можно использовать упражнения, например, «Сильный ветер дует» или «Человек к человеку», которые превращают разделение на группы в хорошую разминку.

Могут помочь процессу и всякие мелкие предметы из тренерского сундучка, например, разноцветные мячики, цветная

бумага. Я однажды взяла книгу, кошелек и дырокол для того, чтобы сформировать группу редакторов, финансистов и организаторов для упражнения по планированию кампании.

Дискуссия.

Это метод обсуждения сложных вопросов. В ходе интерактивного семинара дискуссия используется достаточно часто. Можно выделить несколько стадий:

- набор различных мнений по обсуждаемому вопросу (расширение),
- классификация (сортировка) и ранжирование (сужение) предложений и
- выводы (решение).

При всей кажущейся простоте проведения дискуссии тренер должен обладать определенными навыками и иметь в запасе несколько методов для эффективного проведения всех трех стадий. Некоторые примеры, приведенные ниже, используются довольно часто, некоторые редко.

Методы набора идей.

Мозговой штурм.

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

Существуют основные правила его проведения.

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

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

Модификации мозгового штурма — это карточный штурм и групповой штурм.

Карточный штурм — все идеи записываются на отдельных карточках. Как правило, это 3–5 предложений от каждого участника. Затем все вывешивается на доску и можно приступить к процессу группировки. Удобно, если группа не очень большая или очень разнородна.

Групповой штурм — при таком подходе мозговой штурм проходит по группам из 5–7 человек, а затем каждая группа по очереди предлагает одну новую идею. Его лучше использовать, если число участников больше 15, и помещение не позволяет свободно услышать каждого участника.

Метод 6*3*5.

Это тоже метод генерации идей и предложений. Название произошло от следующего:

- 6 участников,
- 3 идеи,
- 5 минут.

Каждый пишет 3 идеи на листе бумаги, затем листы передаются по кругу. На полученном листе нужно дописать 3 новых идеи и передать дальше. Процесс заканчивается, когда новых идей не возникает. Чаще всего для этого достаточно одного круга.

Информационный банк.

Метод набора идей, когда число участников очень большое (100 человек). Необходимо иметь ящик, свободный подход к нему и достаточно много времени.

Каждый участник подходит и опускает в ящик лист с одной идеей. Затем берет из ящика другой лист и записывает на нем свою новую идею. Длительность процесса зависит от числа участников. Затем предложенные идеи обрабатываются, чтобы исключить одинаковые, и предлагаются для обсуждения.

Методы сужения числа идей.

Метод объективных оппонентов.

Каждая группа (или ведущий) выбирает своего человека, который играет роль оппонента в другой группе, помогая ей критически взглянуть на предложенные идеи.

SPAN- метод.

Каждый участник дает определенное количество баллов каждой из предложенных идей. Баллы выставляются в зависимости от степени важности идеи с точки зрения участника. Общее число баллов — 100. Этот метод хорошо использовать для маленькой группы, 4–7 человек.

Рэйтинг.

Участники дают 1, 2 и 3 место (соответственно 1, 2, 3 балла) идеям, которые представляются для них важными. Для дальнейшего обсуждения выбираются те, которые набрали большее количество голосов и меньшее количество баллов.

Филлипс 6*6.

Метод, который хорошо использовать на конференциях.

Для него необходимо:

- Большая группа (30-100 человек).
- Дальнейшее продолжение работы всех участников и глубокое понимание обсуждаемой проблемы.
- Действительное сотрудничество и желание достичь консенсуса.
- Достаточно времени (от одного до восьми часов).

Сначала обсуждение идет в малых группах (6 человек), затем представители каждой группы продолжают дискуссию в новых группах по 6 человек и так далее. Если число участников 30, то процесс заканчивается быстро, большее число требует большего времени.

Светофор (красные, желтые, зеленые карты).

Это метод достижения консенсуса.

Он характерен тем, что:

- Подходит для легко управляемой группы (15-30 человек).
- Если необходимо, быстро определит наименее спорные вопросы/темы.
- Если необходимо, дает быструю обратную связь.
- Быстро сортирует большое количество проблем.

Каждый участник получает карточки трех цветов и затем по сигналу ведущего просто голосует ими.

Цвета означают:

- Красный — нет, я не согласен.
- Желтый — я могу жить с принятым решением и соглашаюсь поддержать его.
- Зеленый — да, я согласен.

После того, как наименее спорные проблемы отброшены, можно продолжить обсуждение более спорных любыми другими способами.

Глава 5

А сейчас мы хотим предложить вам небольшую двигательную активность: давайте пробежимся по списку.

Перлы.

Общие положения.

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

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

Игры становятся тренерским фольклором, видоизменяются, модифицируются, приобретают имена собственные. С легкой руки тренеров, прошедших подготовку в Институте Джонса Хопкинса по программе «ТОТ» (Training Of Trainers), безымянная игра на сотрудничество, похожая на всем известные «Крестикнолики», получила название «Галочки-палочки». Я знаю несколько вариаций «Космической скорости» или «Перехода через реку», которые, как мне кажется, используются практически всеми тренерами некоммерческого сектора.

Золотые правила.

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

- Игра требует мастерства тренера.

Приемы и примеры использования игр.

Ледоколы.

«Ледокол» — перевод слова «icebreaker». Это короткие упражнения, которые используются для создания атмосферы доверия в группе, раскалывания льда недоверия.

Самый первый ледокол — это знакомство. Наиболее часто проводятся знакомства в парах, когда участники рассказывают друг другу о себе, а затем представляют своего партнера. Известно, что говорить о другом легче, чем о себе. Я лично очень часто использую упражнение под названием «Мой новый знакомый — человек особенный, потому что ...». Очень популярен «Снежный ком», который не только помогает лучше запомнить имена своих соратников по обучению, но и одновременно поднимает энергию участников.

Знакомство очень хорошо связать с темой семинара. Например, участникам тренинга по социальному маркетингу мы предложили сделать представление о себе в виде короткой рекламы, используя для этого любые средства.

Упражнения на создание атмосферы доверия часто рассчитаны на то, чтобы участники взаимодействовали в так называемой «интимной зоне», которая колеблется от 15 до 46 см и даже в сверхинтимной зоне (15 см). В нормальной жизни в эту зону разрешается проникать только тем, кто находится с человеком в тесном эмоциональном контакте. Поэтому очень часто неумелое применение таких «ледоколов» не только «размораживает» участников, а наоборот, создает для них определенный дискомфорт. Чтобы этого избежать, нужно руководствоваться следующими простыми правилами:

- ! Не форсируйте события. Начинайте с простого: возможности каждому высказаться и быть доброжелательно выслушанным.
- ! Не злоупотребляйте. Если это не специальный тренинг — ограничьтесь более простыми упражнениями. Не обязательно обниматься. Рукопожатие тоже способствует взаимопониманию, но оно более привычно для нас.

! Не давите на психику. Если кто-то не готов участвовать в классной, с вашей точки зрения, игрушке, — бог с ним. Будем считать это издержками производства.

Разминки.

Группа «подает сигналы»:

- Посторонние разговоры усиливаются;
- Шуршат бумажками;
- Вертятся;
- Зевают;
- Рисуют «чертиков»;
- Внимание рассеивается;
- Откровенно дремлют.

Чаще всего такое происходит во время лекции и может означать, что всем просто скучно. Но может также служить знаком, что энергетика группы упала, и пришла пора проводить разминку. Не бойтесь прервать чрезвычайно важную, с вашей точки зрения, лекцию и предложить участникам двигательную активность. В вашем сундучке должны быть припасены разные варианты таких упражнений. Это может быть специальный самомассаж, различные «энерджайзеры⁸» типа «Папа Абрахам», «Саймон сказал», «Охотник в джунглях». В конце концов, можно предложить группе просто несколько раз подняться со своего места и сесть, покидать маленький мягкий мячик. Высший пилотаж — увязать ваше упражнение с излагаемым теоретическим материалом.

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

Деловая игра.

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

Игры хороши тем, что уравнивают всех. Они позволяют вам побыть в шкуре другого, не ущемляя своего достоинства. В разнородной аудитории некоммерческого сектора, где могут встретиться профессора и домохозяйки, коммерсанты и чиновники, журналисты и сенаторы, совместное участие в игре приводит к сближению. Каждый взрослый — это состарившийся ребенок. Играть любят все, но не все готовы в этом признаться.

Длительность игр разная — от десятка минут до нескольких дней. Некоторые требуют специального инвентаря, для других вообще ничего не нужно. Игру можно купить, придумать самому, переделать уже имеющуюся. В самом деле, очень трудно сохранить свое авторство на игры, в которые играют на публичных семинарах.

Использование деловой игры делится на несколько стадий. Если мы берем готовый материал, то это:

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

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

Простые правила помогут вам сделать использование деловых игр более эффективным.

- ! Игра всегда должна находиться в контексте семинара. Одну и ту же игру можно интерпретировать по-разному, в зависимости от темы вашего тренинга.
- ! Игра должна апеллировать к аудитории, ее опыту и составу.
- ! Если у вас не очень много времени, лучше не затевать длинной игры, чем не закончить ее.
- ! Если игра сложная, то очень важно, чтобы правила были поняты всеми участниками одинаково. Нужно учитывать то, что часть людей воспринимает информацию на слух, а часть — только если прочтет текст. Поэтому все условия, роли, требования должны быть не только прочитаны вслух, но и напечатаны или написаны на листе бумаги.
- ! Обсуждение игры и выводы часто требуют больше времени, чем ее проведение. Эта часть работы сильно зависит от числа участников и квалификации ведущего. Умение задавать вопросы экспромтом приходит по мере накопления

опыта, поэтому начинающим полезно набрасывать их для себя еще на стадии подготовки.

- ! Планируя игру, вы должны четко представлять, какой момент игры для чего нужен.
- ! Если есть возможность, планируйте игру на время спада активности: после обеда, на утро после товарищеского ужина, в конце очередной сессии перед перерывом. Это поможет вам не потерять драгоценного времени, а участникам позволит расслабиться.
- ! Игры могут приводить к всплеску эмоций в группе. Будьте готовы к этому. Если группа рвется продолжать обсуждение, несмотря ни на что, а вас поджимает время, не давите на нее. Сделайте перерыв на чай, а после перерыва прочтите лекцию или дайте индивидуальную работу.
- ! В игре должны принимать участие все члены группы. Если кто-то отказывается играть определенную роль, сделайте его наблюдателем с четко сформулированным заданием.

1. Планирование.

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

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

2. Подготовка.

Опишите роли каждого участника, правила игры. Приготовьте необходимое количество их копий. Приготовьте весь необходимый реквизит. Желательно, чтобы он был ваш собственный, не надо надеяться на вашего заказчика. Лучше перестраховаться, чем потом в мыле искать недостающие ресурсы. Это относится даже к такой мелочи, как карандаши, ручки и тому подобное.

3. Проведение.

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

Раздайте участникам их роли, правила игры и объясните их. Дайте время участникам еще раз просмотреть все и ответьте на их вопросы. Установите время окончания игры. Дальше можно:

а) удалиться и вернуться к окончанию;

б) устроиться в уголке и наблюдать за ходом игры (обсуждения, работы в группах).

Возможны оба варианта, но лично я предпочитаю сначала обойти все группы, чтобы убедиться в том, что все понятно, а затем дать всем работать самостоятельно. Мне приходилось самой участвовать в многодневной симуляции, с множеством ролей, костюмами. Все группы участников этой игры встречались лишь в конце каждой сессии, представляя свой вариант развития событий. Фасилитаторы бесшумными тенями появлялись в комнатах, где работали группы.

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

4. Обсуждение.

Самым сложным, с моей точки зрения, является процесс обсуждения и выводов, интерпретация игры. Если вы плохо проведете его, у группы останется ощущение зря потерянного времени. Важно, как вы начинаете обсуждение.

Один мой знакомый рассказал о весьма эффективном приеме, которым он пользуется. На вопрос участников, для чего была эта игра, он отвечает: «А как Вы думаете, для чего была эта игра?». И группа начинает фонтанировать.

Очень важно задавать вопросы корректно, не давить на группу, желая получить «правильный» ответ. Таких ответов просто нет. Ваша задача, как фасилитатора, правильно прокомментировать прошедшее действие, помочь группе сделать соответствующие выводы.

Вопросы могут апеллировать к чувствам участников.

Например.

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

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

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

Вопросы могут касаться поведения и действий людей.

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

Вопросы могут касаться обучающего момента игры.

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

Порядок проведения обсуждения.

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

Иногда в конце обсуждения до игроков доходит, что они совсем не так поняли правила. Они тут же начинают обвинять тренера: «Вы нечетко дали задание». Например, настоящая цель игры «Галочки-палочки» — это начать сотрудничать для достижения совместной цели. Написанная большими буквами, подчеркнутая всеми возможными способами фраза «ЦЕЛЬ ИГРЫ — набрать наибольшее количество очков» все равно не приводит участников к мысли о том, что эти очки нужно набрать

совместно. Народ дружно играет в «Крестики-нолики», перебивая друг друга кислород.

И тут же можно задать вопрос:

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

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

Экспромты.

Тренер-фасилитатор — это всегда экспериментатор. Как бы ни отработан был ваш семинар, жизнь всегда вносит свои коррективы, преподносит сюрпризы.

Из тренерского сундучка.

На семинаре «Стратегическое планирование», который проводился для представителей администраций городов области, все шло очень туго. Несмотря на то, что тема и программа семинара были известны заранее, все ключевые элементы стратегического планирования — видение, миссия, цели, задачи — вызывали у участников одну реакцию: «Это не для нас, это нереально!» Объяснения нереальности были разные, например, "у нашего отдела не может быть своей миссии, так как есть руководство, и оно все нам диктует". Народ не хотел воспринимать информацию ни в какую.

В конце концов, я почувствовала раздражение, которое почему-то вдохновило меня на экспромт.

«Коллеги! — сказала я. — Мне это очень напоминает ситуацию, когда я приношу ранее неизвестный вам пишущий предмет, вот этот маркер. Я говорю вам, как он устроен, что им можно делать то-то и то-то, он может так-то и так-то помочь вам в работе».

— Он нереальный! — говорите вы.

— Да нет, вот он, зеленый такой, пластмассовый, удобный. Множество людей им пользовалось! Возьмите, попробуйте! Но вы не хотите его даже взять!

При этом я очень красочно демонстрировала возможности маркера.

Предложение взять маркер помогло переломить ситуацию неприятия информации и стало на наших семинарах, особенно для подростков

ков, образом нарицательным.

Ситуации бывают самые разные.

То в разгар семинара примчался бухгалтер, у которого что-то там горит, и он может выдать командировочные именно в данный момент.

То приглашенный эксперт или ведущий в последнюю минуту не появился.

То погода, что в Сибири особенно не редкость, подвела. Снег зимой выпал, а городские службы к этому оказались не готовы. Да мало ли что может случиться!

Что же делать в таких случаях? Начинать работу с частью группы бессмысленно, ждать пассивно — опасно, это грозит потерей темпа семинара. Из своего опыта знаю — нужно играть.

Имейте для такого случая всякие пустячки: мячики разных размеров, колокольчики, мелкие предметы. Их можно очень эффективно использовать для разных целей, так же как и любые предметы, окружающие вас. Однажды мне пришлось два часа развлекать группу из 40 женщин, участниц семинара «Лидерство». Я предложила им для развития навыков экспромта, так необходимых женщинам, стремящимся в политику, рассказать, какое отношение к женщине-политику имеет предмет, выбранный случайным образом. В общей куче были мячики всех размеров, цветов и фактуры, букет, снятый со стены, мое обручальное кольцо, ручки, ключи и даже чья-то одинокая варешка. Аналогиям, которые нашли участники семинара, позавидовал бы любой профессиональный политик.

Во время другого семинара, который, за неимением более подходящего места, проходил в баре санатория, в ход пошли самые разные предметы, в том числе бокалы, рюмки, подносы и даже пирожки. Из всего этого участники составили портрет современного лидера некоммерческой организации. Поднос, расписанный в стиле Жостово, символизировал национальные корни, чисто вымытый стакан — душу, а пирожок с начинкой — ту самую изюминку, которая делает человека интересным.

Можно также использовать простые упражнения, типа «Линий», когда два человека по очереди разыгрывает какую-нибудь ситуацию, например, «Пьяный-милиционер», «Человек и собака».

В крайнем случае, можно иметь в запасе несколько серьезных или шуточных тестов, заполнение которых позволит участникам не только провести время, но и лучше понять самих себя.

Глава 6

Человек хороший и приятный, но так похож лицом на своего брата, что поминутно ждешь от него какой-то гадости.

И. Ильф. Из записных книжек.

Общие положения.

Кто такие «крокодилы»? На тренерском жаргоне так иногда называют тех, кто мешает ходу тренинга. В обычной жизни это могут быть очень милые люди, но во время работы они своим поведением могут разрушить тщательное выстроенное вами здание семинара. Что же с ними делать? Какие они?

Они самые разные. И бороться с ними (или управлять ими) тоже нужно по-разному.

Есть общее правило для тренеров-фасилитаторов. Вы — не строгая учительница, а участники вашего семинара — не нерадивые школьники. Вы не имеете никакого морального права третировать их, раздражаться, проявлять агрессивность или неуважение к ним. Ваша задача — довести, не роняя своего и чужого достоинства, то, что вы задумали, до намеченной цели, не дать развалить группу. Чаще используйте юмор — лучший способ разрядить любую обстановку. Если не можете справиться сами — используйте мнение группы. Большинство людей пришли на семинар работать и их также раздражают те, кто им мешает.

Из тренерского сундучка.

На конференции по итогам кампании «День Байкала» одна из участниц использовала каждый удобный случай для того, чтобы пожаловаться и привести примеры из своей деятельности.

Причем жаловалась она с явным самолюбованием — она вся такая умная, у нее много идей, проектов. Только вот никто, ни органы местного самоуправления, ни школа ее не поддерживают. Никто не желает понимать важности и нужности предлагаемых ею проектов, хотя ОБЯЗАНЫ.

Чтобы наладить нормальный процесс работы и не задеть участницу, предлагаю группе рассказать о том, как они взаимодействуют со своей администрацией. Хватило всего 5 минут и выступлений двух

участников. Они поделились своим положительным опытом, и этого оказалось достаточно, чтобы ЖАЛОБЩИЦЕ стало ясно, что она делает не так. Участница перестала переключать внимание на себя, и группа успела закончить работу по заявленной теме к концу сессии.

Ниже вы познакомитесь с типами трудных участников, которые встречаются довольно часто, и особенностями их поведения.

«ЧЕЛОВЕК-НЕТ»:

Его поведение.

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

Что с ним делать.

Предложите ему изложить свой вариант работы (выступления) в письменном виде.

Обещайте просмотреть его предложение и учесть его мнение, если это возможно. Назначьте его главным оппонентом при проведении презентации, попросив внимательно слушать своих коллег. Сошлитесь на лимит времени и предложите поговорить после окончания семинара.

«ПТИЦА-ГОВОРУН»:

Его поведение.

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

Что с ним делать.

Установите регламент на выступление и жестко соблюдайте его. Дайте ему слово после того, как выступят другие. Спросите у группы, не возражает ли она против повторного выступления. Попросите его наблюдать за регламентом.

Из тренерского сундучка.

Во время одного из семинаров тренер использовал очень эффективный прием для укрощения такого типа участников. Перед началом семинара он раздал по 10 маленьких карточек каждому участнику и попросил после каждого выступления выкладывать одну на середину стола. Если вы исчерпали свой запас — вы лишались права голоса до тех пор, пока лимит всех участников не был исчерпан. После этого все начиналось сначала.

«МОЛЧУН (СКУЧАЮЩИЙ)»:

Его поведение.

Молчит. Скучает. Избегает ответов на вопросы. Смущается, может быть потому, что чувствует себя не в своей тарелке, дискомфортно. Иногда плохо владеет темой, особенно если пришел на семинар «по разнарядке».

Что с ним делать.

Поощряйте любое его высказывание, но искренне. Используйте круговой опрос, когда каждый участник обязан высказать свое мнение. Дайте ему роль наблюдателя, который затем должен описать поведение участников. Если таких людей несколько, используйте следующий прием. Попросите всех написать свое выступление на карточке (листе бумаги) и затем прочесть его. Попросите участников работать в паре, а затем выступить от имени своего партнера.

«ВСЕЗНАЙКА ИЛИ ЭНЦИКЛОПЕДИСТ»:

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

Его поведение.

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

Что с ним делать.

Поблагодарите его за помощь. Задайте ему конкретные вопросы по теме семинара. Если он знает ответ — хорошо. Он ваш помощник. Если не знает, — будет работать, так как обычно это очень умный человек. Делайте это деликатно, не задевайте его самолюбия. Дайте ему возможность сделать индивидуальную презентацию, даже если это не предусмотрено в расписании вашей работы.

«РЕКЛАМИСТ»:

Его поведение.

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

Что с ним делать.

Мягко возвращайте его к теме дискуссии. Если это не помогает, спросите мнение группы. Иногда действительно всем интересно услышать выступление такого участника. Тем не менее, не идите на поводу у группы. Установите регламент выступления и строго выдержите его. Пообещайте выделить ему время, когда можно будет более подробно рассказать о своей организации. Предусмотрите в расписании работы возможность самопрезентации. Если желающих выступить много, можно узнать мнение группы и выделить специальное время (вне учебного процесса) для «открытой трибуны».

Кроме вышеперечисленных трудных личностей, встречаются также:

«Борец» — Его девиз «И вечный бой, покой нам только снится».

«Скорая помощь» — всегда готов помочь по делу и без дела.

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

«Джентльмен» («Приятная дама») — любят вести светские разговоры, не имеющие никакого отношения к теме.

«Интриган» — может развалить всю группу, так как любит настраивать людей друг против друга.

«Грубиян» — просто грубиян. Встречается не очень часто.

Попытайтесь превратить отрицательную энергию «крокодилов» в положительную. Вы не можете вступать в перепалку с участниками, это одно из основных «нет» для тренера. Но вы можете активно использовать группу и ее мнение там, где чувствуете себя не в силах справиться с «крокодилами». Очень хорошо помогают «Правила работы (нормы)», выработанные группой в начале семинара. Вывешенные на стену, они служат веским аргументом для всех. Часто участники сами, без вашего вмешательства, апеллируют к правилам.

Глава 7

Бабу–Ягу со стороны брать не будем, воспитаем в своем коллективе.

Из фильма Э. Рязанова «Карнавальная ночь»

Общие положения.

Тренинг — это довольно тяжелая работа, предъявляющая особые требования к ведущему. Поэтому когда вы работаете в одиночестве, то вы «един во всех лицах»: фасилитатора, писателя, организатора, комментатора, эксперта, менеджера, дизайнера, шоумена. Когда работает команда, то все обязанности делятся между членами команды (если это действительно команда, а не группа случайных людей). Мне приходилось вести семинары и самой, и в группе, быть основной ведущей и соведущей, работать с проверенными партнерами и совсем новыми. Чувство особой гордости вызывает ситуация, когда участники говорят: «У вас классная команда», а на самом деле вы работаете вместе в первый раз.

За шесть лет работы кое-какие собственные наблюдения отложились про запас, выявились закономерности, делающие работу в команде успешной. Много идей пришло и из разговоров с друзьями по тренерскому сообществу.

Конечно, хотелось бы найти себе идеального партнера, полностью тебе подходящего, психологически совместимого, понимающего тебя с полуслова. Но в жизни приходится, как в песне, лепить из того, что есть. А, с другой стороны, какой же ты фасилитатор, если не можешь работать в команде.

Что помогает:

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

Что мешает:

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

Чего следует избегать во время совместного ведения семинара:

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

Работа в команде — это тема отдельной книги. Команда тренеров редко создается по всем правилам, с учетом психологической совместимости, дополняемости друг друга. Но если честно, то я в своей работе не встречала человека, с которым было бы невозможно проработать день-другой вместе. С кем-то испытываешь полный восторг от сотрудничества, кому-то благодарен за качественно выполненную работу, за помощь и поддержку.

Работа вдвоем в несколько раз увеличивает интенсивность семинара. Помогает не только то, что тренеры распределяют работу: один задает вопросы — другой записывает, один говорит — другой меняет слайды. Даже смена тембров голоса, манеры поведения переключает внимание участников, и они меньше устают. Можно использовать также маленькие хитрости.

Из тренерского сундучка. "Злой и добрый" или "Что такое хорошо и что такое плохо".

Часто в группе представлены участники, имеющие полярный социальный статус: общественники и представители власти, лица, принимающие решения и зависящие от этих решений. У них разная квалификация и подходы к решению проблем. И стороны зачастую не слышат друг друга или не принимают другую точку зрения. Особенно это касается проектов по решению проблем сообщества.

В городе N. в одной аудитории собрались представители власти, малого бизнеса, учителя и врачи, представители НКО. Во время семинара было необходимо выявить общие проблемы местного сообщества и найти варианты решения. Как примирить всех и разрушить стереотипы типа: "Я прав, потому что руковожу" и "Я прав, потому что мне плохо", и включить всю группу в работу? Два ведущих тренера объявляют об условном распределении ролей между собой — "злой и добрый эксперты". Присутствие "доброе" снимает боязнь и напряженность в представлении проекта, помогает увидеть роль возможных партнеров. А "злой" выполняет функцию строгого (придирчивого) эксперта. Так определяются слабые и сильные стороны проекта, все участники не "засыпают", учатся на ошибках и промахах других и получают немедленную обратную связь от тренеров и группы. Причем начинает всегда «добрый».

Особенно эффективным такой ход оказался во время тренинга в малых городах и для решения какой-либо проблемы в многонациональном сообществе.

ИГРЫ. ПРИЛОЖЕНИЕ К КНИГЕ.

ЛИДЕР.

Реквизит.

Лист бумаги А4, один карандаш на каждую пару участников, стол и два стула.

Число участников.

Любое, кратное двум.

Правила.

Участники рассчитываются на первый-второй и рассаживаются по разным сторонам столов. Каждой паре выдается один карандаш и один лист бумаги. Игра проходит в три этапа. По сигналу ведущего каждая пара молча рисует один рисунок одним карандашом. На одном листе бумаги.

1 этап. Ведущий дает задание нарисовать произвольный рисунок. Номера первые передвигаются на один стол, меняясь партнерами.

2 этап. Каждая пара рисует что-то определенное, например, домик и кошку. Смена партнеров.

3 этап. И первые, и вторые номера задание получают отдельно друг от друга. Ведущий говорит каждой группе почти одно и то же: «Вы — самый классный художник. Ваша задача — во что бы то ни стало нарисовать свой рисунок». При этом №1 должны рисовать, например, кошку, а №2 — непременно дом.

После этого все рисунки вывешиваются, и группа переходит к обсуждению.

СИЛЬНЫЙ ВЕТЕР ДУЕТ.

Реквизит.

Нет. Необходимо лишь помещение со стоящими стульями и пространство для свободы перемещения.

Число участников.

Любое.

Правила.

Ведущий объявляет «Сильный ветер дует и сдувает всех тех ...». Далее нужно назвать какой-либо признак. Например, тех, кто в черных ботинках. Как только фраза заканчивается, все, у кого черные ботинки, должны пересесть на другой стул. Ведущий тоже старается сесть на свободное место. Тот, кому места не хватило, становится ведущим.

ГАЛОЧКИ-ПАЛОЧКИ.

Реквизит.

Лист ватмана А0 (или доска) с нарисованной сеткой (11x11 ячеек), правилами и целью игры. Цель: набрать максимальное количество очков (должно быть написано ярко).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а											
б											
в											
г											
д											
е											
ж											
з											
и											
к											
л											

Число участников.

Любое, разбитое на 2 команды.

Правила.

Группа, поставившая подряд 8 значков одного типа (по вертикали, горизонтали, диагонали), получает 1 очко. Ведущий читает написанные правила, предлагает участникам разделиться на 2 команды и выбрать одного представителя от каждой ко-

манды. Кроме того, каждая команда должна выбрать свой значок для игры: кружок, точку, крестик, галочку и т.д.

Нужно также выработать правила сообщения между группой и ее представителем. После обсуждения, которое длится 3-5 минут, представители выходят к доске. Ведущий проводит жеребьевку, чтобы определить, кто начинает игру первым.

После этого ведущий еще раз объясняет правила, и игра начинается. Ходы делаются по очереди. Можно играть как по времени, так и по количеству ходов.

Важно: это игра на сотрудничество. Есть два пути ее развития. Первый — участники мешают друг другу и не дают поставить в ряд 8 одинаковых значков. Второй — они договариваются и не мешают. Набрать максимум очков можно только при втором варианте. Когда течение игры становится понятным, ведущий может ее остановить и начать обсуждение.

ЧЕЛОВЕК К ЧЕЛОВЕКУ (БРОУНОВСКОЕ ДВИЖЕНИЕ).

Реквизит.

Нет.

Число участников.

Не ограничено.

Правила.

Участники движутся по комнате в произвольных направлениях (можно под музыку, под звон колокольчика или просто под слова «Двигаемся»). По сигналу «стоп» ведущий называет то, что должны выполнять участники. Например, "Локоть к локтю", или "Пятка к пятке", или "Рукав к рукаву". Все находят пары и выполняют задание. Затем по сигналу движение начинается снова, до тех пор, пока ведущий не скажет: "Человек к человеку — по пять (например)". Тогда все объединяются в группы по пять и могут продолжать работать в таких группах.

ПЕРЕХОД ЧЕРЕЗ РЕКУ.

Реквизит.

Листы бумаги А4 по одному на каждого участника. (Вариант - куски газеты разного размера).

Число участников

Любое (вариант — две команды).

Правила

На полу (асфальте, земле) ведущий обозначает берега реки и говорит, что между этими берегами течет ядовитая река. Её необходимо перейти по камням, роль которых выполняют листы бумаги. При этом камни остаются на месте, если на них стоит человек (неважно, одной или двумя ногами). Пустышки течение уносит (ведущий сам убирает листки). Вариант — возможно, "всплывают" новые. Если человек оступился, и нога оказалась в воде, то вся группа начинает движение сначала. Переходить реку нужно, касаясь друг друга (варианты: касанием может считаться касание одеждой, либо только частями тела). Группа должна переправиться через реку в полном составе.

КОСМИЧЕСКАЯ СКОРОСТЬ.

Реквизит.

Один или несколько мячиков.

Правила.

I вариант: Сначала один мяч перебрасывается между участниками так, чтобы он побывал у каждого. Порядок нужно запомнить. Ведущий подбрасывает новые мячики, увеличивая скорость вбрасывания.

II вариант: Один мячик перебрасывается с просьбой запомнить последовательность. Задача: мячик должен побывать у каждого участника и не упасть на пол. После репетиции ведущий засекает время и говорит: "Вы сделали упражнение за две минуты. Хорошо, но я знаю группу, которая делает это быстрее. Как вы думаете, сможете ли вы улучшить свой результат?"

Группа, как правило, кричит "Да". "Хорошо, я даю вам пять минут потренироваться и попробовать сделать это быстрее". Таких итераций можно делать несколько. Самый быстрый вариант — когда участники образуют трубу из рук, и мяч просто бросают в эту трубу сверху вниз. Такой процесс занимает несколько секунд.

СНЕЖНЫЙ КОМ.

Реквизит.

Нет.

Число участников.

Любое.

Правила.

Все становятся в круг. Задание: первый участник должен назвать свое имя и сопроводить его каким-либо жестом. Следующий за ним повторяет имя и движение предыдущего участника и добавляет свои имя и жест. Самый последний повторяет имена и жесты всех участников.

ПАПА АБРАХАМ.

Реквизит.

Нет.

Число участников.

Играют все.

Правила.

Песенка (стихи). Ведущий поет:

*Папа Абрахам
Детей растил.
И сыновья его любили.*

*Они не плакали
И не смеялись,
А только делали вот так...*

После этих слов ведущий показывает какой-нибудь жест и называет его, например, "Руку влево". Песня начинается сначала. На каждом повторе добавляются новые движения и новая строчка. В конце концов песня может звучать так:

*Папа Абрахам
Детей растил.
И сыновья его любили.
Они не плакали.
И не смеялись,
А только делали вот так...*

*Руку влево... Руку вправо...
Ногу влево... Ногу вправо...
Шаг вперед... Шаг назад...
Руки шире... Улыбнулись...
Бег на месте... Повернулись...
Поклонились... Развернулись...
Обернулись... Расслабились.*

САЙМОН СКАЗАЛ.

Реквизит.

Нет.

Число участников.

Любое.

Правила.

Ведущий показывает движение и повторяет его. Участники должны его тоже повторить, но только в том случае, если ведущий произнес: "Саймон сказал...". Первый из тех, кто ошибся, становится ведущим.

ЛИНИИ.

Реквизит.

Нет.

Число участников.

Не ограничено.

Правила.

Участники разбиваются на пары и становятся в две линии, друг напротив друга. Ведущий дает задание разыграть в парах определенную ситуацию. Например:

"Милиционер и пьяный" - милиционер встречает пьяного и собирается отвести его в милицию, тот уговаривает его отпустить.

"Человек и собака" - человек бьет собаку, случайный прохожий пытается его остановить.

"Бабушка и милиционер" - милиционер запрещает старушке продавать какой-то товар, случайный прохожий пытается вмешаться.

В каждой ситуации есть два персонажа. На игру дается время, например, пять минут. После этого можно либо начинать обсуждение, либо сдвинуться относительно друг друга, поменять партнера или поменяться ролями.

КНИГИ, ПОЛЕЗНЫЕ В РАБОТЕ ТРЕНЕРА:

1. The Art of Focused Conversation. Toronto: ICA Canada, 1997.
2. Van Daele Carrie A. 50 One-minute Tips for Trainers: a Quick and Easy Guide. Menlo Park, Ca.: Crisp Publications, Inc., 1995.
3. Vineyard Sue. The Great Trainer's Guide: How to train (almost) Anyone to do (almost) Anything. Downers Grove, Il.: Heritage Arts Publishing, 1990.
4. Williams R. Bruce. More Than 50 Ways to Build Team Consensus. Arlington Heights, IL, 1993.
5. Аграшенков А. Психология на каждый день: советы, рекомендации, тесты. М.: Вече-Аст, 1997.
6. Баркер Алан. Как сделать собрание эффективным: практическое руководство. М.: Финпресс, 1998.
7. Берн Эрик. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000.
8. Игры -- обучение, тренинг, досуг: сборник сценариев/ Под редакцией В.В Петрусинского. М.: Новая школа, 1998.
9. Козлов Н. И. Лучшие психологические игры и упражнения. Переиздание. Екатеринбург: АРД ЛТД, 1997.
10. Люшер М. Цвет вашего характера. М.: Вече Персей Аст, 1996.
11. Материалы к учебному курсу «Эффективный тренинг: ориентация на потребителя». Материалы компании «Процесс Консалтинг». М.: 1998.
12. Пиз Алан. Язык телодвижений: как читать мысли других по их жестам. М.: Ай Кью, 1996.
13. Психогимнастика в тренинге. Под редакцией Н. Ю. Хрящевой. СПб.: Ювента, И.Т., 1999.
14. Психологические тесты. Т. 1, 1. М.: Владос, 1999.
15. Самоукина Н.В. Игры в школе и дома: психотехнические упражнения и коррекционные программы. М.: Новая школа, 1995.
16. Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 1999.
17. Скотт Плаус. Психология оценки и принятия решений. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1998.
18. Современный словарь по психологии. Минск: Современное слово, 1998.
19. Управление проектами: деловые игры/Под редакцией Дурицыной Р. Ф. — Благовещенск: ПКИ «Зея», 2000.
20. Хофф Рон. «Я могу видеть вас и нагими». Новосибирск, 1996.
21. Хайем Александр. Маркетинг для «чайников». Киев-Москва: Диалектика, 1998.
22. Макдональд М, Моррис П. Маркетинг или иллюстрированный путеводитель по джунглям бизнеса. М.: Махаон, 1997

ПРИМЕЧАНИЯ:

- ¹ В переводе на человеческий это нужно понимать так.
— Ты как, сможешь помочь 100 человекам решить проблему?
— Не уверен, что организую процесс до конца, но вдохновлю — это точно.
- ² Прибамбасы — это то, что тренер использует во время семинара, его ноу хау. Иногда заменяется словом «штучки».
- ³ Тусовка — это специальная встреча, на которой собираются мастера своего дела и за чаем говорят только о работе.
- ⁴ НКО — сокращенное название некоммерческих (общественных) организаций. Используют также аббревиатуры НПО, НГО, NGO.
- ⁵ SWOT—анализ — инструмент, который используется для анализа внутренних ресурсов организации и состояния внешнего окружения не только для некоммерческих, но и для коммерческих организаций.
- ⁶ Флипчарт (от англ.) — большие листы бумаги, которые используются для записи и рисунков.
- ⁷ Бэджи (плакетки, именные таблички) — листики бумаги, на которых записываются имена участников. В отличие от конференций, например, где обычно указывается фамилия, имя, отчество, название организации, во время интерактивного семинара желательно крупными буквами написать то имя, по которому к вам будут обращаться все время работы. Нет никаких ограничений. Обычно участники с удовольствием пишут свое имя, имя — отчество, иногда что-нибудь забавное, например «Господин Скачков».
- ⁸ Энерджайзер (от англ.) — упражнения для поднятия энергии.

Межрегиональный Общественный Фонд "Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив"

МИССИЯ

- поддержка демократических и экономических реформ через развитие благоприятных условий для некоммерческого сектора Сибирского региона с целью решения проблем в различных сферах общественной жизни.

Сибирский Центр имеет финансирование от Агентства Международного развития США, Фонда Мотта, Института "Открытое общество", программ Тасис "Содействие демократии" и "Информирование населения о проблемах окружающей среды".

УСЛУГИ

- Консультирование (бухгалтерский учет, правовые и юридические вопросы, поиск и привлечение финансирования, и все другие вопросы жизнедеятельности НКО);
- Техническая поддержка (предоставление конференц-зала и офисной техники, пользование электронной почтой, библиотекой, видеотекой, Интернетом).

ПРОГРАММЫ

- Взаимодействие с органами государственной власти;
- Взаимодействие с коммерческими организациями;
- Развитие добровольческих инициатив;
- Информация и телекоммуникации;
- Предоставление грантов;
- Тренинги и обучение.

В июне 1999 г. СЦПОИ зарегистрировал некоммерческое партнерство "Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив" (ИНА Центр). Центр развивает благотворительность в Сибири и оказывает услуги коммерческим организациям на платной основе.

Наш адрес: Новосибирск, пр. К. Маркса, 57, оф. 702
Тел.: (383-2) 46-45-32, тел./факс (383-2) 46-54-77
E-mail: root@cjp.nsk.su, <http://www.cjp.nsk.su>