

Чек-лист по подготовке тренинга

Пользуясь чек-листом, ставьте отметки в столбце «Требуется», если, на ваш взгляд, этот пункт должен быть учтен при подготовке вашего мероприятия. В столбце «Сделано» отмечайте достижение запланированных действий по подготовке мероприятия. В столбце «Комментарии» укажите необходимую расшифровывающую информацию и/или ответственного за выполнение данного пункта плана.

Определив ответственных, рассортируйте строки таблиц по каждому ответственному, с тем, чтобы у каждого был список своих зон ответственности. Проверьте, не приходится ли на одного человека две или несколько одновременных обязанностей (если да, оцените, справится ли вовремя и качественно).

Подразумевается, что вся предварительная работа по сбору и оповещению участников уже проведена, тренинг оплачен.

Участники.....	1
Тренеры.....	3
Место и оборудование	4
Питание	8
Раздаточные материалы	9
Прочее	11

Участники

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Собрать от иногородних участников информацию о предпочтениях при поселении — транспорт прибытия (номер вагона — для прибывающих поездом), время и дни заезда/выезда в гостиницу, пожелания по совместному/раздельному проживанию, категории и стоимости номера.	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Забронировать в гостинице места на иногородних/иностранцев с учетом дней заезда/выезда, вместимости номеров и пола	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Отправить всем участникам, оплатившим участие, официальное приглашение с окончательной информацией.	По факту оплаты, но не позднее, чем за 3 дня до тренинга. Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Разослать иногородним участникам информацию о проживании (название и адрес гостиницы, подробности встречи или как добраться самому, номер брони, время и числа проживания, стоимость проживания и мобильный телефон ответственного за поселение)	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Составить алфавитный список регистрации участников	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Составить отдельный алфавитный список регистрации иногородних участников	Ответственный:	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	Составить списки регистрации участников с разбивкой на группы по алфавиту (при количестве от 50-60 человек)	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Составить для внутреннего пользования и для гостиниц списки номеров с указанием, кто из иногородних в каком номере проживает, датой и временем въезда и выезда. Отправить в гостиницы.	Исполнитель:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить встречу и заселение иногородних участников (исполнитель должен иметь при себе список заселяющихся с указанием номеров)	Исполнитель (доброволец/сотрудник):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить встречу участников у входа в здание и в помещении	Перед началом мероприятия. Исполнители:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить регистрацию участников и выдачу папок с раздаточными материалами	Перед началом мероприятия. Исполнители:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить иногородним сбор и заверение командировочных удостоверений или договориться об этом с гостиницами.	Во время мероприятия.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить своевременное начало мероприятия, своевременное питание и возвращение к работе участников	Во время мероприятия. Исполнители:	<input type="checkbox"/>

Тренеры

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Получить информацию от тренера о датах, времени и особенностях прибытия (транспорт, место) и отъезда.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Рассмотреть варианты в случае непредвиденных задержек тренера (опоздание, неприбытие и пр.)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Забронировать номер(а) в гостинице. Для тренеров-иностранцев — уточнить процедуру регистрации.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Изготовить нужное количество договоров возмездного оказания услуг и актов выполненной работы для оплачиваемых ведущих/тренеров/переводчиков	Количество договоров/актов = (количество оплачиваемых специалистов × 2) + 4 запасных Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Предоставить тренеру/тренерам всю информацию по процедуре прибытия — кто и где встретит, гостиница и номер брони, место проведения тренинга.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Встретить тренера/тренеров по приезду и разместить в гостинице.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Отметить командировочное удостоверение.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Возместить расходы за проезд в обе стороны.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Подписать договор возмездного оказания услуг и выплатить гонорар.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Заплатить налоги с гонорара (31,6%)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Передать тренеру заполненные участниками анкеты для оценки и получить аналитический отчет (если предусмотрено договором)	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Самостоятельно обработать отзывы участников и на их основе сделать аналитическое заключение по результатам тренинга.	Ответственный:	<input type="checkbox"/>

Место и оборудование

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Согласовать с тренером список необходимого оборудования. Могут понадобиться: <input type="checkbox"/> флип-чарт <input type="checkbox"/> оверхэд <input type="checkbox"/> проектор и экран <input type="checkbox"/> ноутбук <input type="checkbox"/> видеодвойка <input type="checkbox"/> видеокамера и кассеты		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Согласовать с тренером список вспомогательных материалов. Понадобятся: <input type="checkbox"/> маркеры (4-8 шт. разного цвета) <input type="checkbox"/> бумажный скотч <input type="checkbox"/> блокнот для флип-чарта Могут понадобиться: <input type="checkbox"/> бумага <input type="checkbox"/> канцтовары (ножницы, клей и пр.) <input type="checkbox"/> цветные карточки-стикеры <input type="checkbox"/> вещи (веревки, мячи и пр.)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Составить список необходимого оборудования и мебели:	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> презентационного (микрофон, динамики; проектор — оверхэд, мультимедиа, диапроектор, экран, компьютер; кафедра; флипчарты; видеомагнитофон, телевизор; выставочные стенды, стенды с буклетами, газетами и пр.)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> записывающих устройств (видеокамера, фотоаппарат, диктофон)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> вспомогательного для организаторов (компьютер, принтер, ксерокс, столов и стульев для регистрации)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> специальное оборудование (для синхронного оборудования и пр.)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Определить 2-3 варианта мест, наиболее подходящих для проведения тренинга		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> условия платы за аренду помещения (стоимость, скидки)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> доступность и известность места (возможность участников добраться самостоятельно)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> вместимость помещения (количество мест)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> наличие рабочих мест (столы, стулья)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> интерактивность (возможность перестановки столов, стульев)		<input type="checkbox"/>

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	наличие оборудования в сдаваемом помещении (оргтехники, демонстрационного оборудования)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	возможность подключения оборудования (оргтехники, демонстрационного оборудования, микрофонов, оборудования для синхронного перевода)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	наличие отопления/кондиционера		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	степень освещенности/возможность затемнения		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	наличие отдельного помещения для организаторов		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	наличие места для размещения стола регистрации участников		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	возможность организации питания и кофе-пауз для участников рядом с помещением		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	возможность организации питания для вегетарианцев, минеральной воды для участников		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	возможность организации проживания иногородних участников (в том же месте или поблизости, достаточное количество номеров)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	наличие дополнительных удобств (туалеты, раздевалка) и их близость к помещению		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	есть ли ограничения на доступ в помещение (вахта, вход по пропускам)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	доступность для людей с ограниченными возможностями (пандусы, лифты, туалеты)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	наличие стоянки рядом со зданием		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Посетить выбранные вами места и определите окончательное место проведения мероприятия (укажите адрес)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Согласовать с организацией, которая предоставляет помещение:	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	нужна ли опись(сопроводительные документы) на ввозимое в помещение оборудование?		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	кому опись должна быть предоставлена и в какие сроки?		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	кем опись должна быть заверена?		<input type="checkbox"/>

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Выяснить, входит ли все необходимое оборудование в стоимость аренды помещения. Если нет, определить, где можно арендовать и сколько стоит.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить запасной вариант помещения (в случае форс-мажора перед тренингом) и возможность срочной аренды в выбранные дни.	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Забронировать выбранное основное помещение на назначенные даты, определить условия оплаты и заключить договор.	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить, какое оборудование есть в наличии у организаторов		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить, какое оборудование есть в наличии у сдающих помещение		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить, какое оборудование можно бесплатно взять у партнеров на время мероприятия		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить, какое оборудование придется арендовать, стоимость и условия аренды, когда должно быть возвращено	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить, требует ли оборудование транспортировки на место проведения мероприятия, стоимость услуг		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить, требует ли оборудование рабочей силы для погрузки/разгрузки/установки, стоимость услуг		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить, возможно ли доставить оборудование заранее и разместить в охраняемом помещении, требуется ли оплата		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Изготовить и разместить перед началом тренинга таблички и указатели:	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	объявление на входе в здание с указанием названия мероприятия, этажа и номера аудитории (или встречающий с табличкой/бэйджем)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	стрелки с названием мероприятия внутри здания		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	указатель «Раздевалка», особенно если она расположена не на виду		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	указатель «Регистрация участников (мероприятия)»		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	указатели на регистрации с разбиением участников по алфавиту		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	указатель «Регистрация иногородних»		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	табличка/таблички на дверях помещения(ний), где будет проходить мероприятие		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	настольные таблички с данными участников		<input type="checkbox"/>

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	логотип и название мероприятия/логотип и название организации, проводящей мероприятие		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	бэйджи участников (Ф.И.О., организация, должность). При разбивке на группы сделать бэйджи на бумаге различных цветов.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Изготовить бэйджи организаторов (Ф.И.О., организация, роль на мероприятии)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	модератор (главный ведущий содержательной части мероприятия)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ведущий/тренер		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	координатор (ответственный за организационную часть)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	сотрудник (ответственный за регистрацию участников)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	технический специалист (ответственный за оборудование)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	бухгалтер		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	доброволец		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Упаковать все необходимое оборудование для доставки на место проведения мероприятия	За 1 день до тренинга. Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить контроль комплектности материалов и оборудования	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа). Ответственный (координатор):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить погрузку, доставку и выгрузку оборудования и вспомогательных материалов (указателей, бэйджей, канцтоваров и пр.)	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа). Ответственный (технический специалист):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить установку и подключение оборудования	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа). Исполнитель (технический специалист):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Разместить все необходимые указатели и таблички — не позднее, чем за 40 минут до начала!	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа). Исполнитель (доброволец):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Установить столы регистрации участников, разместить папки, бэйджи, списки регистрации, необходимые канцтовары — не позднее, чем за 40 минут до начала!	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа). Исполнитель (сотрудник):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить упаковку оборудования и материалов и доставку обратно в организацию	По окончании мероприятия. Исполнитель:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить возврат оборудования, взятого в аренду в соответствии со сроками возврата.	По окончании мероприятия. Ответственный:	<input type="checkbox"/>

Питание

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Установить время и длительность кофе-пауз и обеда: <u>меню:</u> <input type="checkbox"/> завтраки и ужины для иногородних участников (с учетом вегетарианцев) и их количество <input type="checkbox"/> обеда и кофе-паузы участников (с учетом вегетарианцев) и их количество <u>место организации питания:</u> <input type="checkbox"/> в том же здании <input type="checkbox"/> в другом месте		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Согласовать время перерывов на кофе-паузы и обед с тренером.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Согласовать время, меню и количество питающихся (участники+тренер/ы) с организующей питание стороной. Внести время в расписание.		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Проконтролировать обеспечение мероприятия минеральной водой и стаканами по числу участников.	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа). Ответственный (координатор):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Уточнить время перерывов на питание и окончательное число порций.	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа) и каждый день мероприятия с утра. Ответственный (координатор):	<input type="checkbox"/>

Раздаточные материалы

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Получить заранее раздаточные материалы от тренеров	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Проверить рабочее состояние собственной оргтехники, задействованной в подготовке материалов: произвести необходимую профилактику и ремонт, заранее купить бумагу и заменить расходные материалы (тонер!).	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Закупить все необходимые канцтовары (папки, блокноты, ручки, бэйджи, бумагу для флип-чартов, офисную бумагу, маркеры, сертификаты и пр.)	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Изготовить копии раздаточных материалов в соответствии с количеством участников (+ 2 запасных)	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Укомплектовать папки материалами для участников	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	список участников		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	программа мероприятия		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	тезисы докладов/раздаточные материалы		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	резюме ведущих/докладчиков/тренеров		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	план здания, в котором проходит мероприятие (если в нескольких помещениях)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	блокнот и ручка		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	оценочная анкета		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Изготовить документы, удостоверяющие участие, пройденное обучение и т.д. (сертификаты, дипломы, свидетельства и пр.)	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Напечатать, подписать и поставить печать/печати на сертификаты. Указать имя участника, должность и организацию.	До тренинга для оплаченных участников.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Подготовить и, при необходимости, тиражировать, инструменты оценки	Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	анкеты		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	книгу отзывов		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	другое		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Упаковать в коробки (подписав где что) все необходимые материалы для доставки на место проведения мероприятия	За 1 день до тренинга или по мере готовности Ответственный:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	списки регистрации участников		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	указатели и таблички		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	бумагу для флип-чартов и маркеры		<input type="checkbox"/>

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
	<input type="checkbox"/> командировочные удостоверения и копии договоров с участниками		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> бэйджи для организаторов и участников		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> папки участников		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> книгу отзывов		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> ручки, скотч, ножницы, клей, упаковку бумаги, дырокол		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> аптечку		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить контроль комплектности материалов	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа). Ответственный (координатор):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Провести выдачу дипломов/сертификатов участникам в конце тренинга.	Исполнители (ведущие, тренеры):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Провести в конце тренинга оценку работы: подведение итогов ведущими, заполнение анкет	Исполнители (ведущие, тренеры):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Обеспечить сбор анкет на выходе из помещения	Исполнители (добровольцы, сотрудники):	<input type="checkbox"/>

Прочее

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Определить, какие сроки должны быть соблюдены:		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	крайний срок формирования списков участников		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	крайний срок бронирования номеров для тренера и иногородних		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	оплата аренды помещения		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	оплата аренды оборудования		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	возврат оборудования		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	возмещения расходов тренеру		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	размещение тренера и иногородних в гостинице (крайние часы)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	обработка анкет после тренинга		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	содержательная и финансовая отчетность		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Оценить возможные риски и запланировать действия по исправлению форс-мажорных обстоятельств:		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	задержка оплаты участия в тренинге		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	несвоевременное поступление финансовых средств на счет		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	отказ в аренде помещения		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	отказ в аренде оборудования		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	поломка или несвоевременная доставка оборудования		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	болезнь/опоздание тренера		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	отказ от участия критического числа участников за 1-2 дня до тренинга		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	другое		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Определить людей, которые будут: встречать участников, вести регистрацию, устанавливать оборудование	Исполнитель:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Нанять фотографа/специалиста по видеосъемке		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Провести координационные встречи организаторов, ведущих и исполнителей	Перед началом мероприятия (за 2-3 часа).	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Оплатить все оставшиеся расходы по мероприятию:	По окончании мероприятия. Исполнитель (бухгалтер):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	подписать акты о выполнении работ с привлеченными специалистами (гонорары и расходы)		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	аренда помещения		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	аренда оборудования		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	проживание иногородних		<input type="checkbox"/>

Требуется	Действия	Комментарии	Сделано
<input type="checkbox"/>	Проверить калькуляцию и итог расходов по мероприятию	Исполнитель (бухгалтер):	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Отследить возможные публикации в прессе	Ответственный:	<input type="checkbox"/>

Межличностная коммуникация при работе с группой

Я слышу и забываю, я вижу и понимаю, я делаю и запоминаю.

Одна картинка стоит тысячи слов.

Китайская поговорка

Если человек может делать что-то своими руками, он идет и делает.

Если не может делать что-либо сам, то он учит других, как это делать.

Если же он не может и учить других, то он учит тому, как учить других что-либо делать!»

Бернард Шоу

Невозможно:

1. Вести туда, куда ты не идешь сам.
2. Учить тому, чего ты не знаешь.
3. Давать то, что не имеешь.
4. Делиться опытом, которого нет.
5. Возвращаться оттуда, где не был.

Автор неизвестен

Предлагаемые Вашему вниманию материалы — не истина в последней инстанции и даже не ответы на Ваши вопросы. Это информация для Вашей собственной работы.

Правила группы

Активное участие каждого — для нас важен вклад каждого.

Осознанный выбор — если человек уходит, это не значит, что это его отношение к тренеру или группе.

Говорит только один человек — слушаем друг друга.

Выражаем свое мнение — используем Я-сообщение.

Уважаем мнение каждого участника — не осуждаем и не оцениваем.

Ценим время — говорим кратко и по делу, начинаем и заканчиваем вовремя.

Мы ученики и учителя одновременно — несмотря на возраст и жизненный опыт.

Вопросам отведено особое время и место.

Общаемся по имени, но на Вы.

Гость на семинаре равен участнику.

Точность – вежливость королей — опаздывающий...поет, танцует,

Выполнять инструкции тренеров.

Учитывайте потребности ваших слушателей

Физиологические

Если вы когда-либо сидели на неудобном стуле в плохо отапливаемом помещении более двух часов, не имея при этом возможности подвигаться, то вы поймете о чем идет речь.

Люди должны чувствовать себя комфортно, имея возможность встать и выйти, если это необходимо.

Безопасность

Мы говорим не только о физической безопасности, но и безопасности в общении.

Если человек не может свободно подавать реплики и задавать вопросы, если создалась атмосфера, когда люди оскорбляют друг друга, а тренер дает понять отдельным слушателям, что их точка зрения, мягко говоря, очень далека от истины, то человек не чувствует себя в безопасности.

Только атмосфера доверия и взаимного уважения даст возможность каждому быть открытым, свободно высказывать свои мысли, принимать чужую точку зрения, т.е. УЧИТЬСЯ.

Социальные

Не забывайте о двух «лицах» тренинга – содержание и отношения.

Взрослые люди имеют потребность в разных уровнях общения. Установить климат для удовлетворения этой потребности – обязанность тренера.

У некоторых будет сильная потребность общения между собой, у других с тренером, а у третьих с материалом.

Уважение/признание

У всех людей есть естественная потребность в признании и уважении.

Ответственность тренера создать такой климат, когда люди не принижают друг друга, а напротив, выслушивают, принимают чужой опыт, отдавая дань уважения чужим заслугам. Постарайтесь найти возможность, чтобы подчеркнуть вклад каждого в совместную работу на семинаре.

Самореализация

У людей есть естественная потребность делать что-то и достигать лучших результатов. Во время тренинга они хотят достичь лучших результатов в каждом конкретном задании. Вне тренинга они хотят знать, как его результат поможет им стать более совершенными в их работе.

Есть точка зрения, что сначала удовлетворяют потребности более низкого уровня, а затем более высокого. Так, если человек сильно болен, то вряд ли его будет сильнее волновать необходимость самореализации.

Тем не менее, не следует забывать, что в конечном итоге человек стремится к самореализации...

Мотивируют неудовлетворенные потребности — удовлетворенные потребности не мотивируют...

Пять способов уничтожить мотивацию:

- Не вступайте в контакт со слушателями.
- Сделайте пассивной вашу аудиторию.
- Предположите, что слушатели будут применять полученные знания/навыки.
- Почаще критикуйте.
- Сделайте так, чтобы человек почувствовал себя глупо, задавая вопросы.

Что вам поможет мотивировать слушателя:

- Объясните необходимость данных знаний, навыков.
- Создайте ощущение личной ответственности.
- Создайте и поддерживайте интерес в процессе.
- Объясните, как полученный опыт, знания могут применяться в жизни.
- Одобрение, признание, поощрение.
- Здоровая конкуренция.
- Будьте заинтересованы сами.
- Как слушатели преуспеют в будущем от полученных знаний, опыта.
- Определите внутреннюю мотивацию каждого.
- Дайте возможность общаться.
- Представьте выбор.

Отличия взрослой аудитории

- У взрослых больше опыта.
- Базируясь на своем опыте, они могут оценить информацию.
- Взрослые приходят учиться осознанно, знают, что им нужно.
- Взрослые готовы учиться сейчас, у них не так много времени.
- Взрослым необходимо, чтобы знания можно было применять на практике.
- Взрослые осознают свои возможности (имеющийся опыт, знания, навыки).
- Каждый участник учебного процесса может служить бесценным источником знаний, опыта.
- Взрослые более сосредоточены на том, как решить проблему, нежели на содержании.
- Более активно участвуют.
- Лучше обучаются в команде, в которой царит атмосфера сотрудничества.

Пять законов Пайка

- Взрослые – это большие дети.
- Люди не спорят со своими собственными выводами.
- Чем веселее учиться, тем больше вы узнаете.
- Настоящее обучение не начинается до тех пор, пока не меняется поведение.
- Если тренер имеет знание и умение делать что-либо и рассказывает об этом, это не означает, что все участники будут способны сразу его применить.

Вывод

Если я дам человеку рыбу, я накормлю его на один день. Если я научу его рыбачить, он сможет кормить себя всю жизнь.

Мы тренируем, мы не учим. Это значит, что мы фокусируемся на изменении поведения, а не на трансляции знаний. В конце курса участники должны быть способны ДЕЛАТЬ вещи по-другому, а НЕ ТОЛЬКО ЗНАТЬ что-то новенькое.

Как мы учимся

Мы получаем и обрабатываем информацию посредством:

1% — органов вкуса,
1,5% — органов осязания, 75% — вижу
3,5% — органов обоняния, 12% — чувствую
11% — органов слуха, 13% — слышу
83% — органов зрения.

Типы людей по доминирующему восприятию и усвоению информации

Аудиалы («слухачи») — учатся, слушая, отвечая на вопросы, подавая реплики, лучше всего запоминают то, что услышали.

Визуалы — лучше воспринимают написанную информацию, картинки, графики, фильмы, слайды.

Кинестетики («прикладники») — учатся, применяя увиденное и услышанное на практике и используя органы чувств.

Мы запоминаем:

10% того, что читаем
20% того, что слышим
30% того, что видим
50% того, что видим и слышим
80% того, что говорим
90% того, что говорим и делаем

Мы помним:

Способы подачи материала	Через 3 часа	Через 3 дня	Через год
Лекция-рассказ	70%	10%	3%
Показ-шоу	72%	20%	13%
Лекция + показ	85%	65%	33%
Рассказ, показ и практика	98%	95%	75%

Самый эффективный подход к обучению — применение разных методов!!!

Передающая антенна — приемник

Курсы должны ориентироваться на слушателя, а не на тренера. Это значит, что тренер концентрируется на том, чему хочет научиться слушатель, а не на том, что тренеру хочется рассказать.

1. Что в Этом Есть Для Меня?
2. Делает Ли Это Меня Значимым?

Передача информации

Отправитель	Кодирование	Декодирование	Получатель
<ul style="list-style-type: none"> ▪ эмоции ▪ интеллект ▪ физическое состояние ▪ время ▪ структурирование информации ▪ язык тела ▪ интонация 	К сожалению ты не можешь поехать на семинар, потому что количество участников ограничено, и я опять тебя не увижу.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Начальство мной недоволено. ▪ Опять интриги. А Иванов-то едет. ▪ Я ей нравлюсь. ▪ Я не еду на семинар. ▪ Ура! Можно ехать на рыбалку. 	

Отправитель	Передай, пожалуйста, Мише, что он не сможет поехать на семинар в Грецию, потому что количество участников ограничено. Мне искренне жаль, что и на этот раз ему придется остаться. Он замечательный работник и, надеюсь, все поймет и не обидится, и закончит отчет в срок.
Передатчик 1	Шеф сказал, что Миша опять не едет на семинар, а будет работать за нас с отчетом. Как будто мы не работаем хорошо. Но, похоже, что он его недолюбливает, раз не берет в Грецию опять.
Передатчик 2	Скажи Мишке, что Греции ему не видать, опять будет «пахать, как папа Карло» в Москве. А секретарша, конечно же, едет. Вообще, похоже, Мишке надо искать другую работу. Шеф его не ценит.
Передатчик 3	Ребята сказали, что хоть ты и «пашешь, как папа Карло», шеф тебя не любит и скоро тебя уволят. Ты такой гордый, может быть лучше подать заявление об уходе самому?
Получатель	Я нашел другую работу. Вот мое заявление об уходе.

На 45% коммуникация происходит без слов. 35% того, что было сказано, усваивается

Слушатели посылают сигналы:

Когда люди открыты:	Когда люди закрыты:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ищут контакта глазами 2. Наклоняются вперед 3. Протягивают руки 4. Естественны улыбаются 5. Стоят и сидят в не зажатых позах 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Избегают контакта глазами 2. Отклоняются назад 3. Скрещивают ноги под столом 4. Складывают руки на груди 5. Стоят в напряженной позе

Сигналы, посылаемые группой

Беспокойное поведение. Люди передвигаются с места на место, разговаривают друг с другом, обмениваются записочками, делают посторонние дела.	Возможно, вы теряете своего слушателя. Либо им очень скучно, либо они так устали, что не воспринимают больше информацию.
Гробовое молчание	Возможно, материал слишком прост и у аудитории не возникает ни вопросов, ни комментариев. Может быть создалась такая атмосфера, что люди боятся высказываться, стыдясь своих замечаний.
Смотрят ли на вас, когда вы говорите	Если да, то люди чувствуют себя комфортно и захвачены тем, что вы говорите. Если они избегают контакта глазами, то возможно что-то не в порядке.

<p>Смотрят ли участники друг другу в глаза во время беседы</p>	<p>Если да, то, скорее всего участники хорошо себя чувствуют и расположены к общению и открытому разговору.</p> <p>Если двое или более слушателей не смотрят при разговоре друг на друга, то возможно в группе возникли проблемы.</p>
<p>Позы</p>	<p>Люди обычно наклоняются вперед и меняют позу, когда они хотят что-то сказать.</p> <p>Позы могут вам сказать о напряжении или расслабленности участников.</p> <p>Естественно, что поза может быть сигналом усталости или настороженности.</p>

Вам легче будет избежать проблемы, если вы проверите свои предположения, задав вопросы.

- Проверьте свои предположения.
- Наладьте систему обратной связи с группой.
- Ваше поведение и стиль задают тон семинару — позволяет или налагает запреты.

Тренер тоже посылает невербальные сигналы группе!!!

Конгруэнтность и неконгруэнтность

Слова придуманы для того, чтобы люди могли друг другу лгать.

Уильям Гладстон

Конгруэнтность — соответствие невербальных сигналов и речи, произносимой человеком.

Элементы невербальной коммуникации

Впечатление, получаемое нами от другого человека, менее чем на 10% определяется вербальной коммуникацией, т.е. словами, которые он произносит. От 65% до 80% всех сообщений, которые мы передаем окружающим осуществляется на невербальном уровне.

К вербальной коммуникации относятся слова и их прямые значения. Элементами невербальной коммуникации, в частности, являются:

- тембр голоса
- ширина зрачка
- пространство, разделяющее говорящих
- частота дыхания
- жесты, телодвижения
- осанка
- одежда
- выражение лица
- символы статуса
- контакт глазами

Основными элементами невербального общения являются язык тела (то, что мы видим) и манера говорить (то, что мы слышим).

Умные люди всегда придавали жесту огромное значение, полагая, что он способен незаметным образом оказывать весьма заметное влияние. Каждое движение можно расшифровать и свободно прочесть тайное послание нашего собеседника, которое он может самым тщательным образом от нас скрывать.

Даже если мы тщательно продумаем самую изощренную ложь, наши произвольные жесты выдадут нас. В то же время зная значение каждого жеста и сознательно используя его, мы можем сигнализировать подсознанию партнера о наших намерениях и тем самым оказывать на него скрытое воздействие, что позволит нам иметь лишний козырь для овладения ситуацией.

Правила интерпретации языка тела

1. Не выхватывать какую-либо отдельную деталь и не делать из нее далеко идущие выводы.

Если человек потирает нос и прикрывает рот рукой, когда говорит, это может быть истолковано как неуверенность. Но в чем он не уверен? В себе, в том, что говорит, в том, как это воспримут окружающие? А может быть, у него насморк?

2. Учитывать, что у различных наций язык тела имеет свою специфику.

Жест «о`кей» появился в США, в значении: все о`кей. Во Франции этот жест также значит ноль, или ничего. В Японии — деньги, а в некоторых странах Средиземноморья этот жест может значить, что мужчина является гомосексуалистом.

3. Постарайтесь не приписывать свой опыт, свое состояние другому.

Наиболее важные элементы языка тела:

Позитивные жесты	
открытые ладони	честность, откровенность, желание сотрудничать, дружелюбие
рука у щеки	раздумья, нерешительность
наклоненная набок голова	проявление интереса
почесывание подбородка	процесс принятия решения
прищуривание глаз	поиски решения
манипуляция с очками (медленно снять очки и протереть стекла, даже если этого не требуется)	пауза для размышления
манипуляции с предметами (прикусить зубами кончик какого-либо предмета: дужку очков, карандаш, ручку)	требуется дополнительная информация
пощипывание переносицы с закрытыми глазами	глубокая сосредоточенность, напряженное раздумье
потрагивание, легкое потирание носа, при этом ерзанье на стуле, поворот боком	сомнение
потирание за ухом или перед ухом пальцем, потирание глаз	сомнения, обдумывание ответа собеседнику
ладонь, повернутая вверх	просящий жест; с такой позиции легче добиться выполнения просьбы, так как она не демонстрирует давления со стороны того, кто просит
при рукопожатии протягивает руку ладонь ребром вниз (вертикальное положение)	позиция равенства
при рукопожатии протягивает руку ладонью вверх	открытость, желание достичь соглашения
рукопожатие «перчатка» (две ладони обхватывают одну ладонь собеседника)	стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность
носок ноги — показатель заинтересованности	своим направлением указывает на того, в ком человек заинтересован или находит привлекательным
широко расставленные ноги в позиции стоя	агрессия, в том числе и сексуальная; уверенность; готовность к действиям; активность
широко расставленные ноги в позиции сидя	уверенность; внутренняя расслабленность; демонстрация сексуальности

Негативные жесты	
ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	властность; со стороны того, кто использует подобную позицию, ощущается психологическое давление, стремление к доминированию, попытка взять под контроль ситуацию (способ нейтрализации доминирующей позиции: если Ваша ладонь оказалась внизу, сделайте шаг навстречу приблизьтесь к партнеру; когда Вы приблизитесь, Ваше положение ладоней, естественно, изменится и автоматически перейдет в вертикальное положение)
руки, перекрещенные на груди	попытка спрятаться, отгородиться от ситуации; негативная, оборонительная реакция
скрещенные на груди руки со сжатыми в кулаки ладонями	усиленный жест скрещенных рук; враждебное отношение; возможность психической атаки
скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание рук)	негативно-подавленное отношение к ситуации
скрещенные руки с позицией больших пальцев, вертикально направленных вверх	чувство защиты (перекрещенные руки), уверенность (демонстрация больших пальцев)
одна рука перехватывает другую руку — вертикально идущую вдоль тела — в области предплечья, локтя или плеча	более легкая форма перекрещенных рук
руки свободно опущены, но одна как бы пожимает другую	попытка сохранить эмоциональное спокойствие
одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу на рукаве другой руки, браслет часов, манжету	скрытая нервозность
человек двумя руками держит букет цветов, сумочку (женщины), чашку с чаем и т.п.	попытка скрыть внутреннее напряжение, нервозность
переплетенные пальцы, сцепленные руки	негативное отношение
пирамида (ладони направлены друг к другу, кончики пальцев смыкаются)	уверенность, уверенное отношение к чему-либо
руки за спиной, одна обхватывает другую в области ладони	самоуверенность, властность, чувство превосходства
руки за спиной, одна рука обхватывает запястье другой	попытка самоконтроля
руки за спиной, одна рука перехватывает зону предплечья другой	попытка самоконтроля, но выраженная сильнее, чем в предыдущем случае
руки в карманах, большие пальцы снаружи	уверенность, самомнение, атакующий жест; у женщин — агрессивность, доминирующий характер
большие пальцы, торчащие из задних карманов	доминирующий характер
опирается подбородком на ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	критическая оценка
рука закрывает нижнюю часть лица, большой палец подпирает подбородок	критическая оценка

Негативные жесты	
взгляд в сторону	подозрение, сомнение
поворот головы в сторону на 45 градусов	вежливый отказ от общения
посматривает на часы	спешит, торопится закончить встречу
сжатый кулак	властность, решимость
пальцы сцеплены в замок	закрытость для общения
указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	подозрительность, скрытность, недоверие
касание, потирание носа	лживость со стороны того, кто это делает
рука поглаживает шею	недовольство, отрицание, гнев; защитный жест
потирание уха	нетерпение, желание перебить; нервозность
лицо чуть склонено вбок и опирается на ладонь или кулак	«телефонная поза» — внутренний монолог; скука
перекрещивание ног (жест нога на ногу)	защиты, тенденция замкнутости
перекрещенные ноги и руки	неодобрение, неприятие, усиленная защита
американская позиция «четверка» (лодыжка одной ноги лежит на колене другой ноги)	активность, уверенность, самоуверенность
перекрещенные ноги и сплетенные пальцы на коленях	самососредоточение, замкнутость
перекрещенные лодыжки	защита, напряжение, негативное отношение, нервозность, страх

Поза и особенности внешнего вида

поднятые брови, слегка поднятая голова, сомнение во взгляде	надоело говорить
расстегнутый пиджак	открытость, свободное поведение
расстегнутый ворот	свободное поведение
расхаживание	позитивный жест; человек обдумывает ситуацию, оценивает различные варианты решения; с ним не следует заговаривать, чтобы не прерывать течение его мыслей
руки разведены в стороны, плечи приподняты	недоумение, бессилие
попытки приблизиться к партнеру по общению	стремление достичь более дружеских взаимоотношений
ноги (все тело) обращены к выходу	желание закончить беседу
стоит, опершись на стол, сгорбившись, голова опущена, руки скрещены на груди	раздражение
руки в карманах, плечи приподняты	недоумение, превосходство
преувеличенно внимательная манипуляция каким-либо предметом (ручкой), отстукивание им каждого слова, фразы	раздражение
бросание предметов на стол, резкие жесты	демонстрация своего раздражения, агрессивности
посадка на стул верхом	демонстрация превосходства или агрессии

Осанка

хорошая непринужденная осанка	свидетельствует о высокой восприимчивости и открытости окружающему, способности к немедленному использованию внутренних сил и свободе от какого-либо ограничивающего принуждения
неподвижность или напряженность тела	указывают на реакцию самозащиты, избегание контактов, закрытость, часто чувствительность, а также на неловкое старание быть корректным
плохая, вялая осанка, сутулая спина	обнаруживают покорность, смирение, угодничество
позы конвенционального рода (одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т.д.)	свидетельствуют о недостатке самостоятельности и потребности в незаметном включении себя в общий порядок
высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и втянутым подбородком	«говорят» о беспомощности, нервозности, хроническом страхе, неуверенности и боязливости
плечи, спадающие вперед	указывают на чувство или комплекс неполноценности
свободное опускание плеч	свидетельствует о наступившем чувстве уверенности, внутренней свободе, владении ситуацией
отжимание плеч назад	указывает на решимость действовать, чувство силы, активность, предприимчивость, нередко на переоценку собственных возможностей
выпяченная грудная клетка	наблюдается у людей активных, с развитым ощущением своей значимости, потребность в социальных контактах
впалая грудная клетка	часто указывает на равнодушие, замкнутость, пассивность, покорность и угнетенность

Мимика лица

Лицо зеркало души человека. Мимика рта и бровей, направленность взгляда прекрасно передают эмоциональное состояние и такие чувства, как печаль, робость, злоба, скепсис и др.

Взгляд

направлен в центр лба и не опускается ниже глаз собеседника	деловой взгляд
распределяется между глазами и ртом	светский взгляд
скользит от глаз вниз по телу и обратно	интимный взгляд
взгляд искоса в сочетании с улыбкой	заинтересованность
взгляд искоса в сочетании с опущенными бровями	враждебность
часто моргание	признак защиты, растерянности
устойчивый взгляд на собеседника	открытость, но следует помнить, что при слишком устойчивом визуальном контакте собеседник может истолковать как: подозрительный, следит за мной?

Межличностное пространство

0-0,5 м	интимное расстояние, на котором общаются люди находящиеся в близких отношениях
0,5-1,2 м	межличностное расстояние для разговора друзей

1,2-3,7 м	зона деловых отношений
3,7 и более	публичное расстояние, можно обменяться несколькими словами или воздержаться от общения

Голос

Скорость речи	оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи	свидетельствуют об оживленности, импульсивности собеседника, его уверенности в себе
	спокойная, медленная манера	указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность
	заметные колебания скорости речи	обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенности, легкую возбудимость человека
Громкость	большая громкость голоса	как правило, присуща жизненной силе либо кичливости и самодовольству
	малая громкость	сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы
	сильные изменения в громкости	эмоциональность и волнение собеседника
Артикуляция	ясное и четкое произношение слов	указывают на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости
	неясное расплывчатое произношение	свойственно уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли

Парные взаимодействия

Закрытые образования	тела двух собеседников располагаются друг напротив друга, взгляды их направлены друг на друга	проявление взаимного интереса, желание быть только вдвоем
Открытые образования	двое собеседников стоят под некоторым углом по отношению друг к другу, как бы образуя некоторое пространство, куда беспрепятственно может войти третий	позиция, допускающая еще одного или нескольких собеседников
Включение/исключение	в случае присоединения третьего партнера к закрытой позиции, находящиеся в ней собеседники разворачивают свои тела под углом по отношению друг к другу и к нему	включение партнера в разговор, невербальное приглашение присоединиться к разговору
	в случае попытки присоединения третьего партнера к закрытой позиции, находящиеся в ней собеседники поворачивают только головы по отношению к нему, но направление их тела остается прежним	исключение партнера из разговора, свидетельствует о том, что третий партнер нежелателен в этой беседе

Сексуальные жесты

Эти жесты представляют собой проявление сексуального интереса по отношению к кому-либо и бессознательную (а иногда и осознанную) попытку продемонстрировать свою заинтересованность к нему или к ней.

Мужские сексуальные жесты	Женские сексуальные жесты
<ul style="list-style-type: none">▪ рука поправляет галстук, воротник или дотрагивается до горла, касается волос;▪ большие пальцы заткнуты за ремень;▪ носок ноги повернут в сторону той женщины, которая вызывает интерес;▪ интимный взгляд;▪ руки на бедрах;▪ ноги широко расставлены, независимо от того сидит мужчина или стоит;▪ выпрямление тела, движения головой вверх — вниз	<ul style="list-style-type: none">▪ вскидывание головы;▪ приглаживание или касание волос;▪ рассматривание себя в зеркало, повороты перед ним;▪ поправление одежды;▪ обнажение запястий;▪ скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины;▪ перекрещенные ноги;▪ раздвинутые ноги (стоя или сидя);▪ покачивание бедрами;▪ поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам;▪ балансирование туфли на кончиках пальцев («в вашем присутствии я чувствую себя уютно»);▪ слегка приоткрытый рот и влажные губы;▪ интимный взгляд;▪ руки за головой.

Сексуальная привлекательность способствует повышению эффективности делового контакта в силу оживления и активизации реакций партнеров.

Навыки слушания

Типы вопросов (закрытые)

Типы вопросов	Пояснение	Примеры
Закрытые вопросы	на такие вопросы можно ответить «да» или «нет», или дать короткий прямой ответ:	Вы согласны с такими выводами? Который час?
Уточняющие вопросы	способствуют лучшему пониманию, включают перефразирование полученной информации:	Правильно ли я понял, что..? Вы сказали, что для вас важным моментом в работе является ..?
Вопросы с правом выбора	предоставляют возможность собеседнику дать разные варианты ответов	Вы хотите поставить стол у окна или у стены? Мы встретимся сегодня вечером или завтра утром?
Оценочные вопросы	содержат оценку результата, человека, вещей	Неужели вы не знаете таких элементарных вещей? Всем давно понятно, не так ли?
Директивные вопросы	побуждают к действию	Можете ли вы прислать копии этих документов по факсу? Не могли бы вы послушать?
Фиксирующие вопросы	констатируют проблемы, факты, соглашения, результат:	Итак, мы договорились сделать ..?

Типы вопросов (открытые)

Типы вопросов	Пояснение	Примеры
Открытые вопросы	способствуют развитию, продолжению разговора, на них нельзя ответить кратко	Как это решение поможет работе? Что произойдет, если не будет принято это решение?
Поясняющие вопросы	помогают лучше понять ситуацию или чувства собеседника	Не могли бы вы рассказать побольше о ваших обязанностях?
Переадресованные вопросы	дают возможность включить в разговор вашего собеседника или других	Каково ваше мнение? А что думает об этом г. Иванов?
Вопросы с правом выбора	предоставляют возможность собеседнику выбрать разные варианты ответов	Когда мы можем встретиться? Я свободен во вторник вечером или в среду утром? ИЛИ... Может быть целесообразно спросить мнение коллектива? ИЛИ...

Вопросы

- Правильно поставленный вопрос стимулирует группу прийти к своим собственным выводам, а не направляет ее к вашим. «Как вы себя чувствовали во время этого упражнения?» — такой вопрос дает бесконечную возможность ответов. Тогда как вопрос: «Вы чувствовали себя комфортно выполняя это задание?» — сократит возможность ответов до «да» и «нет». Первая постановка вопроса открывает окно для обсуждения, вторая закрывает.
- Ставьте вопрос позитивно. Лучше не спрашивать: «Почему этот план не дал желаемых результатов?», а спросить: «Какие проблемы нам надо будет преодолеть, если мы примем этот план?»
- Полезно готовить вопросы заранее и знать в какой момент вы их будете задавать. Вопросы часто служат мостами и являются вступлением к небольшим лекциям.

Задавая вопросы:

1. Планируйте свои вопросы. У вас должно быть представление, когда и что вы спросите по ходу семинара.
2. Знайте цель каждого задаваемого вопроса.
3. Двигайтесь от более общих к более конкретным вопросам.
4. Каждый заданный вопрос должен соотноситься с одной темой.
5. Ставьте вопрос коротко, ясно и легко для понимания.
6. Делайте логический переход между вопросами.
7. Задавайте вопрос сначала группе в целом, а потом индивидуально.
8. Избегайте вопросов, ответы на которые «да» или «нет».
9. Задав вопрос, не перебивайте того, кто отвечает.

Отвечая на вопросы:

1. Уверьтесь, что вы поняли намерение и содержание вопроса.
2. Повторите вопрос перефразируя, чтобы убедиться в том, что вы правильно его поняли.
3. Постарайтесь ответить на вопрос полно и точно.
4. Предполагайте возможные вопросы и планируйте свои ответы.
5. не игнорируйте вопросы. Если вы можете ответить сразу, пообещайте вернуться к этому вопросу позже.
6. Не скрывайте, если вы не знаете ответа. Обратитесь к аудитории за помощью.

Избегайте:

- Не отвечать на вопросы, пропуская их мимо ушей.
- Показывать то, что вы считаете вопрос глупым или заданным не к месту.
- Искажать вопросы.
- Уклоняться от темы.
- Отвечать на несколько вопросов сразу.
- Задавать вопросы, которые поставят людей в защитную позицию.
- Часто задавать вопросы, на которые можно ответить только «да» или «нет».

Как принимать ответы

1. **Ответ вас удовлетворил** — поблагодарите, поощрите.
2. **Ответ оказался лишь частично верным, неполным** — выделите правильную часть, задайте больше вопросов или переадресуйте вопрос к другому собеседнику.
3. **Ответ не удовлетворил вас** — признайте усилие вашего собеседника, не ставьте его в неловкое положение, задайте вопрос по-другому, переадресуйте или помогите ответить сами.

Как реагировать на вопросы/комментарии

- Не обижайся.
- Не оценивай.
- Не пытайся защищаться.
- Не игнорируй вопросы.
- Уважай своего собеседника.
- Сохраняй спокойствие.

МОЖЕШЬ ТЫ ПРОСТО ВЫСЛУШАТЬ!!!

- Когда я прошу выслушать меня, а ты начинаешь давать мне советы, ты не делаешь то, о чем я просил.
- Когда я прошу тебя выслушать меня, а ты начинаешь объяснять мне, почему я не должен чувствовать таким образом, ты подавляешь мои чувства.
- Когда я прошу тебя выслушать меня, а ты чувствуешь, что ты должен сделать что-то, чтобы решить мою проблему, ты не помогаешь мне этим. Странно, что это может так казаться.
- Слушай! Все, что я прошу — это чтобы ты слушал. Не говорил, не делал — просто услышал меня.
- Совет — это просто и дешево. За пару тысяч ты можешь получить совет из любой газеты.
- Я сам могу сделать для себя; я не беспомощен — может быть обескуражен и нерешителен, но не беспомощен.
- Когда ты делаешь за меня то, что я могу и должен сделать сам, ты способствуешь моему страху и нерешительности.
- Но когда ты принимаешь, как простой факт то, что я действительно чувствую то, что я чувствую, не придавая значения, как это неразумно и нелогично, тогда я могу прекратить пытаться убеждать тебя и могу сосредоточиться на понимании того, что стоит за этим нерациональным чувством.
- Неразумные чувства приобретают большой смысл, когда мы понимаем то, что стоит за этим.
- Вот почему, возможно, молитва иногда помогает некоторым людям. Потому, что БОГ — безмолвный и не дает советов, и не пытается нам помочь. ОН просто слушает и дает тебе возможность принять решение самостоятельно.
- Так, пожалуйста, послушай и просто услышь меня.
- А если ты хочешь поговорить, подожди немного своей очереди — и я буду слушать тебя.

(Автор неизвестен)

Навыки активного слушания

Делай молча:

- Структурируй то, что говорит другой человек — главные идеи, ключевые слова, даты, имена...
- Анализируй, сравнивай то, что было сказано, с тем, что ты знаешь.
- Старайся услышать чувства, эмоции — часто они противоречат словам.
- Старайся понять точку зрения говорящего.
- Разреши своим мыслям приходить и уходить и концентрируй свое внимание не на своих мыслях, а на говорящем.

Не делай:

- Не прерывай.
- Не спорь.
- Не осуждай, не оценивай.
- Не спеши делать скорых выводов.

Правила эффективного слушания

1. Создайте условия

Помогите говорящему почувствовать, что вы можете слушать. Создайте комфортные условия для говорящего. Отключите телефон, выберите место, где вам не будут мешать.

2. Примите активную позу

Активная посадка тела помогает вам создать умственную сосредоточенность, и, наоборот, когда мы расслабляем тело, то же самое испытывает и наш мозг.

3. Сосредоточьтесь взгляд на говорящем

В этом случае легче слушать, сохранять внимание. Если же смотреть в сторону или на пол, появляется возможность, что и ваши мысли будут следовать за вашими глазами. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается за враждебность).

4. Покажите, что вы хотите слушать.

Необходимо выглядеть заинтересованным. Следите, чтобы ваши позы и жесты говорили о том, что вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым человеком.

5. Поддерживайте устойчивое внимание к говорящему.

Не чертите ничего на бумаге, не стучите пальцами или ручкой, не шелестите бумагой. Любое отвлекающее действие — пробежка глазами по столу, взгляд на бумаги, которые вы принесли с собой — заставляет распределять внимание между говорящим и посторонними предметами.

6. Необходимо слушать и слышать.

Умейте сосредоточиться на том, что говорит собеседник. Не допускайте «блуждания» мыслей. Постарайтесь слушать так, чтобы понять точку зрения говорящего.

7. Логически планируйте процесс слушания.

Запомнить все, что нам говорят, трудно, но главные мысли — необходимо.

8. Старайтесь понять чувства собеседника.

Необходимо понимать не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными», в соответствии с принятыми социальными нормами.

9. Умейте быть наблюдательным.

Следите на неречевыми сигналами говорящего, поскольку на эмоциональные общения приходится большая часть общения.

10. Не уходите от ответственности за общение.

Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего оно выступают попеременно. Умейте показать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как сможет собеседник узнать, что вы его понимаете, если вы сами ему не скажете об этом?

11. Будьте терпеливы.

Найдите достаточно времени, чтобы не прерывать говорящего.

12. Удерживайте свои эмоции.

Сердитый человек часто интерпретирует слова неправильно. Прислушайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их. Это прояснит ситуацию и вам станет легче слушать собеседника.

13. Будьте аккуратны с критикой, не оценивайте.

Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить мысли. Любая отрицательная реакция с вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженности.

14. Поймите цель собеседника.

Помните, что часто цель собеседника – получить от вас что-либо реальное или изменить ваше мнение, или заставить вас сделать что-нибудь. В этом случае действие – лучший ответ собеседнику.

15. Отрицательные привычки затрудняют процесс слушания.

Постарайтесь выявить свои привычки слушания. сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок.

- Не слишком ли быстро вы судите о людях?
- Не акцентируете ли свое внимание на наружности и недостатках речи говорящего?
- Нет ли у вас привычки слушать, не глядя на человека?
- Часто ли вы перебиваете собеседника?
- Не проявляете ли вы показное внимание, в то время как голова занята личными проблемами?
- Не делаете ли поспешных оценок и выводов по еще недослушанному?

Знание своих привычек — это первый шаг к их совершенствованию.

«Ты-сообщение»

Пример: «Ты опять опоздал, ты всегда всюду опаздываешь, на тебя совсем нельзя положиться. Ты говоришь одно, а делаешь совсем другое. Ты очень непорядочный человек, и я больше никогда не буду иметь с тобой дел».

Выводы:

- ...
- ...

«Я-сообщение»

Пример: «Я ждала тебя в метро почти два часа на станции «Маяковская» в центре зала, там, где мы условились. Я даже уже начала волноваться. Я подумала, что что-то случилось. Потом у меня были мысли, что ты могла забыть о встрече. Мне очень жаль напрасно потраченного времени. Давай на следующий раз договоримся, что ждем не более 30 минут и хорошо бы иметь дежурный телефон, куда можно позвонить и сообщить, что встреча отменилась, например».

Выводы:

- ...
- ...

Навыки слушания

16. Невербальное слушание:

- контакт глаза-в-глаза
- язык тела
- звуковые вкрапления (ага, угу, а-ааа, да, хм...)
- наши мысли и чувства

17. Отзеркаливание:

- невербальное слушание
- повтор слов партнера, используя его слова и выражения, как можно «ближе к тексту»:
 - Я-сообщение (я услышал, я понял что...)
 - повтор идей, чувств, мыслей партнера, а не своих собственных
 - получить подтверждение партнера о точности понимания
 - убедиться, что вы повторили все, что было важно для партнера

18. Перефразирование (суммирование услышанного):

- невербальное слушание
- отзеркаливание (необходимо, если нет подтверждения от партнера о точности понимания услышанного)
- повтор услышанного от партнера своими словами в краткой форме (суммирование услышанного в одной-двух фразах):
 - Я-сообщение (я услышал, я понял что...)
 - повтор идей, чувств, мыслей партнера, а не своих собственных
 - получить подтверждение партнера о точности понимания
 - убедиться, что вы повторили все, что было важно для партнера

19. Присоединение:

- невербальное слушание
- отзеркаливание
- повтор услышанного от партнера своими словами в краткой форме
- присоединение к чувствам и мыслям партнера (понимание, не предполагающее обязательное согласие и принятие): Я-сообщение (я бы на твоём месте мог бы чувствовать то же самое; это так понятно, с каждым такое случалось, все мы сердимся...)

20. Поощрение (комплименты)

- поощрение партнера за открытость о доверие
 - спасибо за то, что вы говорите мне это;
 - это очень важно для меня, знать ваше мнение;
 - я подумала об этом;
 - мне очень импонирует ваша открытость;
 - вы абсолютно правы, мне стоит подумать об этом...

21. Четырёх шаговая формула

- когда...(описание событий),
- я подумал, что...(описание мыслей),
- я чувствую...(описание чувств),
- мне бы хотелось в следующий раз..., мне бы помогло, если бы ты...(конструктивный выход из ситуации).

Алгоритм активного слушания в диалоге

Этапы	Действия
1. Несловесная поддержка говорящего	«Угу», кивки, «поза слушания», «да-да», «конечно», контакт глаз
2. Фраза отнесения ответственности за высказывание партнеру. (Парафраз не работает, если в нем не подчеркивается, кто именно высказал эту мысль)	<ul style="list-style-type: none">▪ Вы говорите (думаете, считаете), что...▪ Значит, Ваши сомнения заключаются в следующем...▪ Итак, Ваши принципы говорят, что...▪ Значит, Вы утверждаете, что...▪ Ваше мнение сводится к следующему...▪ Вы выразились таким образом, что...▪ Ваши слова таковы...
3. Формулирование содержания высказывания	На этом этапе надо постараться полностью избавиться от собственных эмоций, оценок, отложить их на потом
4. Получение согласия собеседника с вашей интерпретацией его мысли	<ul style="list-style-type: none">▪ Я правильно понял?▪ Это так?▪ Я ничего не перепутал? Если партнер не согласен или сомневается, необходимо перефразировать еще раз до полного понимания.

Способы прояснения смысла сказанного вашим собеседником

5. Поддерживающее эхо	Повторение в ходе переговоров последних слов клиента. Тем самым мы поддерживаем контакт и стимулируем его на более подробное изложение своей потребности.
6. Смысловое эхо	Повторение одного-двух ключевых слов из высказывания клиента. Таким образом мы направляем его речь в определенное русло. Это способ поддержания важной для нас сферы разговора.
7. Зеркало	Повторение мысли клиента его словами. Эта техника вызывает у клиента иллюзию, что он понят и управляет беседой. Слушающему она предоставляет возможность подумать и спланировать свои высказывания или вопросы.
8. Парафраз	Повторение мысли клиента своими собственными словами. Цель – достигнуть смыслового понимания высказывания. Парафраз несет в себе как понимание, так и то содержание, которое в явном виде в словах партнера может не присутствовать. Получив отражение своей мысли в такой форме, партнер может отделить в ней верное смысловое понимание от неверного.

Резюмирование

Резюмировать — это значит повторять содержание или смысл высказываний собеседника (теми же или схожими словами). При этом мы ставим «интонационный вопросительный знак» на конце фразы (поднимая голос), в результате чего предложение становится побудительным: наш собеседник получает стимул к дальнейшим размышлениям и словам.

Примеры резюмирования предложений:

- «Это может породить для вас новые проблемы?»
- «То есть примерно раз в два-три года?»
- «В первую очередь с начальником материально-технического обеспечения?»

Типичные формулировки:

- «Таким образом Вы считаете..?»
- «Вы говорили..?», «Если я Вас правильно понял, Вы..?»
- «Вы имели в виду..?»
- «_____?»

Польза применения парафразы

9.	10. Для вас	11. Для вашего клиента (собеседника)
позволяет	<ul style="list-style-type: none">▪ нейтрализовать негативные эмоции на услышанное▪ отсрочить ответ (дает выигрыш во времени)▪ снять иллюзию понимания▪ обдумать услышанное	<ul style="list-style-type: none">▪ детализировать и иллюстрировать сказанное▪ получить впечатление, что его слушают▪ быть уверенным, что его поняли▪
помогает	<ul style="list-style-type: none">▪ поддержать разговор▪ закрепить точку зрения клиента▪ детализировать и конкретизировать сказанное▪ отфильтровать главное содержание высказывания▪ расставить акценты по степени важности для себя▪ понять, что на самом деле хочет клиент▪ обобщить и резюмировать длинные мысли▪ уточнить мысль клиента	<ul style="list-style-type: none">▪ осознать, что же он выразил не так▪ уяснить, что именно Вы понимаете или не понимаете▪ лучше понять и выразить свою собственную мысль▪ обнаружить, что является важным для Вас
заставляет	<ul style="list-style-type: none">▪ быть собранным и бдительным▪ отказаться от субъективных оценок▪ контролировать свое эмоциональное состояние▪ удерживать и запоминать все нюансы сообщения	<ul style="list-style-type: none">▪ удерживаться на одной теме▪ говорить понятно для слушающего▪ отделять содержание разговора от эмоций

Стили обучения и преподавания

Типы слушателей и преподавателей

1 тип

Как слушатель: воспринимает информацию конкретно и размышляет над ней. Интегрирует опыт с собой. Обучается слушая и делаясь идеями. Мыслит образами и верит в собственный опыт. Прекрасно видит разные аспекты пережитого опыта. Пытается добраться до сути. Это глубокий мыслитель. Работает для создания гармонии. Ему необходимо лично быть вовлеченным в процесс и брать на себя обязательства. Интересуется людьми и культурой. Любит размышлять, ему нравится наблюдать за другими, он впитывает действительность.

Как преподаватель: заинтересован в индивидуальном росте слушателя. Старается помочь людям действовать более осознанно. Верит в то, что обучение помогает становиться человеку подлинным и в то, что знания нужны для того, чтобы постичь внутреннюю суть. Любит обсуждения, групповую работу и правдивую обратную связь, описывающую чувства. Заботлив, старается помочь людям сотрудничать. Способен сконцентрироваться на значимых целях. Иногда пугается, если оказывают давление и не осмеливается что-либо предпринять.

Сила: инновации и идеи.

Действует через: определение ценностей.

Цель: быть вовлеченным в важные дела и нести гармонию.

Любимый вопрос: Почему?

2 тип

Как слушатель: воспринимает информацию абстрактно и размышляет над ней. Создает теорию и строит концепции, интегрирует свои наблюдения в то, что уже известно. Ищет целостности. Ему важно знать мнение экспертов. Обучается, обдумывая разные идеи. Ценит последовательность в мышлении. Ему нужны детали, он критически относится к информации и собирает данные. Он основателен и трудолюбив, всегда перепроверяет факты, если ситуация этого требует. Предпочитает традиционные методы. Школы сделаны для него. Ему более интересны идеи, чем люди. Он предпочитает максимальную достоверность, его не устраивают субъективные суждения.

Как преподаватель: заинтересован в передаче знаний, которые считает важными. Старается быть предельно точным и энциклопедичным. Верит в то, что в процессе обучения необходимо получать важную информацию, которая должна передаваться в системе. Рассматривает знание, как углубление понимания предмета. Поощряет выдающихся учеников. Любит факты, детали, структурированное и последовательное мышление. Он традиционный учитель, который пытается передать свою любовь к точным знаниям. Верит в научное использование власти. Иногда мешает творческому раскрытию слушателей своим доминированием.

Сила: создание концепций и моделей.

Действует через: размышления над предметом.

Цель: интеллектуальное признание.

Любимый вопрос: Что?

Деловая игра как инструмент развития корпоративной культуры

Стернин И.Г., психолог, специалист департамента внутрикорпоративного PR

К истории вопроса

Следует отметить, что интерес к данной теме возник у авторов не случайно. История вопроса восходит к слету молодых лидеров одной крупной компании. Это мероприятие, являвшееся частью программы развития корпоративной культуры компании, включало в себя и проведение деловой игры. Требования к ней были сформулированы довольно расплывчато — игра должна была быть интересной, увлекательной и должна повышать корпоративную идентичность участников. Такая постановка вопроса обусловила задачу оптимального скрещивания «ужа с ежом» — деловой игры и корпоративной культуры.

В процессе подготовки программы слета мы перебрали несколько вариантов корпоративно развивающих игр, разработав в итоге свой вариант, который мы назвали «продуктивной деловой игрой». В итоге и родилась идея проанализировать методологию построения и использования деловых игр сквозь призму развития корпоративной культуры.

«Гарри Поттер и деловая игра» (о границах волшебства)

Деловые игры являются одной из самых действенных форм активного обучения и развития различных навыков и поэтому широко применяются в обучении, тренингах и обучающих программах. Совмещение интереса и полезности делают их не просто популярной формой обучения, а приближают их к некоторой «панацее», которая может играючи разрешить все проблемы, быстро обучить любого сотрудника всем навыкам и образовать гениальную команду для решения задач любой сложности.

Подобный феномен «легких» методов наблюдается во всех областях, где есть возможность получить некий результат «без затрат» — аналогичные описания мы встречаем в разных областях деятельности, будь то «английский через 25-й кадр» («просто смотри телевизор») или обучение вождению машины через компьютерные игры-симуляторы («просто жми клавиши»). Действительно, эти методы (как и деловые игры), возможно, могут научить разным ценным навыкам, но их легкость, доступность неизменно соблазняют достичь с их помощью не каких-то определенных, а **всех** результатов, выполнить не часть, а всю работу. Тогда привлекательность этих методов неизмеримо возрастает, что делает их рекламное содержание поистине бесценным.

Аналогичная история происходит и с деловыми играми, и с корпоративными тренингами. Козыри деловых игр — эмоциональная включенность участников, достигаемая за счет игровых психотехнических процедур, высокий уровень интереса и энергетический подъем — делают этот продукт желанным и привлекательным. Однако считать, что с помощью активных интенсивных методов обучения можно решить все проблемы компании — то же самое, что искать потерянные деньги под фонарем, потому что там светлее. И необоснованные обещания дискредитируют эту прекрасную форму обучения и развития персонала и компании в целом, что тоже обидно.

Все вышесказанное в полной мере относится к теме «Деловые игры и корпоративная культура». Набрав эти слова в поисковой машине Рунета, мы получаем прекрасный выбор предложений решить все существующие в компании проблемы за несколько дней на выезде. Здесь будут и «организация командного духа», и «сплочение коллектива», и «осознание корпоративных ценностей», и, конечно, «создание команды», и «прекрасный отдых». Почти все предложения исходят от тренинговых центров и идут под маркой team building.

В этой статье делается попытка отделить «мух от котлет» и проанализировать, какие бывают деловые игры, какие задачи они выполняют, и какое место в развитии корпоративной культуры они могут занимать. Думается, это необходимо, чтобы эффективно использовать этот уникальный инструмент, не возлагая на него несбыточных надежд, но и не упуская его огромной пользы.

Несколько почти серьезных определений

Одним из наиболее известных в рассмотрении структуры и методологии деловых игр является подход моделирования ситуации, деятельности, системы. При этом применяется метод функционально-поведенческого тренинга — изложение модели и ее применение к конкретному материалу (условная или реальная ситуация).

Наиболее подробно такой подход описан в книге В.Я. Платова «Деловые игры: разработка, организация, проведение» (Москва, ИПО Профиздат, 1991).

Итак, **деловая игра** — это искусственное моделирование различных ситуаций (политических, экономических, внутрифирменных и т.д.), которые могут встретиться участникам игры в реальном бизнесе. **Целью** деловой игры могут являться обучение участников тем или иным приемам управления, тестирование их деловых навыков и квалификации, а также поиск оптимальных вариантов действий в различных условиях.

При этом реальность переводится в «условность» с помощью системы моделирования. *Система моделирования определяет:* кто взаимодействует, как взаимодействует и как участник узнает о результатах своей деятельности.

Такие, построенные по принципу моделирования реальности, игры можно разделить на следующие группы:

1. **Имитационные** (задается модель — ситуация взаимодействия, например, «Необитаемый остров», «У озера», «Дорога», «Робинзон», «Подводная лодка»). Задается только ситуация (изначально или конфликтная, или экстремальная), но не задаются роли участников. Например, в игре «У озера» группа делится на команды-предприятия, которые расположены вокруг озера и должны установить порядок пользования ресурсами (водой) и сброса отходов в озеро.
2. **Ролевые** (задаются конкретная ситуация и роли участников, например «Трудный клиент»).

3. **Производственные** деловые игры (имитационно-ролевые) — задается полная модель социально-экономической системы в целом, то есть задаются роли участников, их место в системе и условия взаимодействия. Как модель жизни также вводятся конкретные моделированные ситуации (примеры таких игр — «Биржа», «Государство»).

Стоит сказать, что «погружение в роль» и задание условности происходящего являются сильными факторами, способствующими эмоционально насыщенной реализации внутреннего потенциала, которая объясняется снятием части социальных норм и ограничений, существующих в реальной жизни.

Поэтому спектр применения игр очень широк — от обучения профессиональным умениям и развития социальных навыков (тогда игра становится составной частью тренинга умений) до личностного развития и развлечения (ролевые игры в стиле «фэнтези»).

Потенциал деловых игр для решения задач развития корпоративной культуры. Почему именно деловая игра?

Следует отметить, что любые действия руководства компании по организации мероприятий, направленных на развитие сотрудников (обучение, отдых, праздник), влияют на корпоративную культуру компании.

С одной стороны, проявляется забота компании о сотрудниках, что влияет на такую образующую категорию корпоративной культуры как лояльность, с другой стороны, воплощается ценность овладения теми или иными знаниями и умениями, то есть происходит трансляция ценностей компании. Например, организация большого количества корпоративных соревнований по индивидуальным видам спорта декларирует ценность индивидуального лидерства в компании.

Само же участие в корпоративных мероприятиях усиливает не менее важное для корпоративной культуры ощущение идентичности. Ресурс деловой игры заключается в том, что она позволяет затрагивать широкий круг целей и задач, касающихся развития корпоративной культуры. Уникальность деловой игры как метода состоит в том, что она может разрабатываться под любую задачу, обращаясь к любым понятиям, в том числе таким, как ценности компании.

В качестве возможных **целей** деловых игр, связанных с развитием корпоративной культуры, можно выделить следующие:

- консолидация, сплоченность;
- идентичность (принадлежность);
- информированность сотрудников;
- причастность к принятию решений;
- формирование коллективного самосознания;

При этом могут решаться следующие **задачи**:

- развитие творческого потенциала;
- генерация новых идей;
- выработка направлений развития;
- поддержка сложного начинания;
- знакомство друг с другом;
- решение межкультурного конфликта;
- усиление лояльности по отношению к компании;
- диагностика ценностной ориентации сотрудников;
- интериоризация ценностей;
- анализ причин неудач;
- выработка миссии, стиля, слогана;
- прояснение правил, норм, ценностей корпоративной культуры.

Результатами деловых игр являются:

- информированность;
- креатив;
- общение;

- навыки взаимодействия;
- опыт совместной деятельности;
- создание психологического климата;
- общее видение;
- понимание целей компании;
- отдых.

Непосредственно деловой игры по развитию корпоративной культуры не существует (и быть не может, так как формирование корпоративной культуры является глубинным социально-психологическим процессом, не определяемым инструментальными процедурами).

Существующее (описанное в литературе) обучение, посвященное развитию корпоративной культуры, включает, как правило, знакомство с понятием, диагностику корпоративной культуры компании, осознание ее составляющих и является тренингом по овладению знаниями и повышению компетентности, но не является деловой игрой (отсутствуют такие компоненты игры, как условность и состязательность).

В качестве примера: влияние team building на развитие корпоративной культуры

Наиболее выраженное влияние на осознание корпоративной идентичности, трансляцию ценностей руководства и интериоризацию норм и ритуалов оказывают **тренинги по формированию команды (team building)**. Этот вывод сделан в результате анализа рынка предложений тренингов по развитию корпоративной культуры — доля предложений **team building** тренингов составляет на нем 95%. **Team building** является одним из видов «моделирующего» взаимодействия.

Вообще, **team building** рекламируется как один из инструментов для быстрого и результативного создания новых команд менеджеров, проектных групп, вхождения новых руководителей в отделы, сплочения и повышения лояльности всех сотрудников компании.

В целях командообразования используются игры с моделированием командного взаимодействия. В **team building** участники команд ставятся в такие ситуации, где они вынуждены действовать совместно и, соответственно, проходить этапы создания команды быстро и без ущерба для деятельности компании. Возможно, здесь есть некое смешение целей, так как по сути тренинг командообразования является инструментальным и направлен на оптимизацию эффективного взаимодействия в группе.

Однако косвенные цели (повышение групповой сплоченности, знакомство, трансляция ценностей в виде критериев оценки и целей соревнования) становятся первичными. Вместе с тем очень часто **team building** рекламируется именно как тренинг для развития корпоративной культуры. Появился даже специальный термин — *corporatione action* — совмещение тренинга с отдыхом, развлечением. Рассмотрим методологию построения игры в процессе **team building**.

Игра построена, как правило, на моделировании сложных ситуаций. Группа в процессе деятельности проходит все этапы групповой динамики.

Этапы развития группового взаимодействия:

- этап вхождения — конфронтация и соперничество между членами команды;
- этап сплочения — сплочение членов команды против кого-то/чего-то;
- этап сотрудничества — сплоченная работа команды для достижения общей цели.

Обычно используются имитационные игры (пожар в лесу, соревнование команд, достижение единой цели, выживание зимой и т.д.).

При этом конфронтация на первой фазе обеспечивается за счет конкуренции внутри команды в процессе распределения ролей и борьбы за лидерство. Кооперация и сплочение достигается за счет противостояния другой команде или природным условиям, ситуациям и т.д.

Мероприятия **team building** выполняют две важные функции в построении команды:

- ролевое распределение в команде, при этом распределение происходит добровольно и принимается всеми участниками команды;
- повышение уровня комплицированности (идеологической близости) членов команды, то есть осознание и принятие общей миссии, целей, ценностей команды.

Также одним из основных эффектов игры, состоящей из экстремального приключения или выезда с организацией интересных соревнований, является хороший отдых, повышение групповой сплоченности и благодарности компании за заботу (повышение лояльности).

Вместе с тем, ценности всей компании (а не играющей команды) остаются «за бортом», а те ценности, которые транслируются, не являются предметом осознания и, следовательно, не закрепляются в поведенческих проявлениях в самой организации.

Два в одном (Продуктивная игра как синтез моделирующей игры и реальной деятельности)

Таким образом, наиболее традиционным вариантом организации взаимодействия в игре является моделирование, то есть разработка игровой модели исходя из поставленных задач и ее реализация. При этом «энергетическими двигателями» игры являются такие принципы, как состязательность и условность.

Состязательность повышает энергетический уровень и обеспечивает эмоциональную включенность участников за счет использования механизма конкуренции (желания выиграть и доказать свое превосходство). Механизм конкуренции может быть запущен с помощью простого соревнования (разделение на несколько команд и объявление критериев оценки) или с помощью организации конфликтного взаимодействия в самой игре (команды должны договориться о наиболее выгодных для себя условиях при ограниченных общих ресурсах).

Принцип условности повышает интерес к игре и усиливает эмоциональное участие за счет абстрагирования от реальности и интригующего сюжета («необитаемый остров», «выживание»). С другой стороны, условность действия позволяет отрабатывать навыки важного взаимодействия на основе нейтрального (условного) материала. Это особенно важно при тренинге коммуникативных и управленческих навыков, там, где реальное взаимодействие конфликтно (тренинг по управлению конфликтами на основе реального конфликта может погрузить участников в непродуктивное выяснение отношений).

Вместе с тем, с точки зрения развития корпоративной культуры, условность действия в моделированных играх имеет и обратную сторону. В игровой ситуации развитие такого важного параметра, как идентичность происходит косвенно, через осознание идентичности с собственной командой (возможно, одной из нескольких), но не с компанией в целом. То есть инструментально развитие этого качества обеспечивается только за счет переживания эмоциональной близости с собственной командой, со своими партнерами, то есть за счет субъективных психологических феноменов.

Этим, возможно, объясняется недолговечность эффекта некоторых игр в стиле **team building**. «После игры, казалось, все изменилось, и в нашем отделе началась новая жизнь. А через месяц все точно так же, как и раньше...». Можно сказать, что задействование только субъективных психологических параметров не дает стойкого эффекта в плане усиления корпоративной идентичности. Возможно, это происходит в следствие того, что не происходит расширения ценностного поля участников, не проясняются вопросы своих отношений с собственной компанией, участники игры не находят ответа следующие вопросы: «Зачем я здесь нужен? Зачем мне нужна компания? Что я даю компании (в чем я здесь реализуюсь) и что компания дает мне?».

В качестве промежуточного вывода можно заметить, что эмоциональная включенность является необходимым компонентом любой деловой игры. Однако если эмоциональная включенность становится самоцелью, то эффективность игры в плане развития корпоративной культуры существенно снижается. С целью усиления «корпоративно-культурной» составляющей деловых игр возможно использование реального содержания деятельности компании для задания игровых процедур. Полученный материал может являться ценным и для самой компании. Участники же игры в такой ситуации ощущают причастность к принятию решений в компании, что повышает их корпоративную идентичность.

Таким образом, можно говорить об особой разновидности деловой игры, в которой обучение сочетается с анализом проблем компании, направлено на их постановку и разработку, причем не в качестве иллюстрации или примера, как в традиционном обучении, а непосредственно, как это бывает при решении управленческой задачи.

Такая игра отличается от традиционной, функционально-поведенческой, направленной на воспроизводство уже известного, заведомо очерченного профессионального опыта (знаний, навыков, отношений); она стимулирует изменения в деятельности компании, носит инновационный характер. Полученные результаты становятся впоследствии материалом для обсуждения в компании, могут быть использованы при выработке управленческих решений.

В дальнейшем деловую игру, основанную на содержании деятельности компании, мы будем называть **продуктивной**. Так как процедура этой игры приближена к решению актуальных задач компании, а ее результаты могут быть востребованы в работе компании, такая игра является одновременно и формой тренинга (развивает творческий потенциал и обучает новым навыкам), и процедурой реальной деятельности компании (например, может являться процедурой стратегического менеджмента при использовании в игре элементов стратегического планирования).

Как это делается (Методология продуктивных деловых игр)

Особенностью продуктивных деловых игр является то, что игровая процедура оформлена реальным содержанием самой компании. По сути, участникам предлагается разработка реальных планов развития компании. При этом роль стимулирующего фактора играет сама постановка творческой задачи, осознание участниками перспектив развития. Поставленная задача — «образ будущего» — является мотивирующей, способствующей реализации творческого потенциала участников, повышающей корпоративную идентичность — «образ будущего моей компании — образ моего будущего». В качестве примера рассмотрим построение продуктивной деловой игры «Оптимизация деятельности компании».

Целью такой игры является реализация творческого потенциала молодых сотрудников компании, расширение их видения работы компании, усиление чувства причастности к деятельности компании, развитие управленческих и лидерских качеств.

Задача такой игры: выявление неэффективных процессов в функционировании компании и разработка планов оптимизации этих процессов.

Схема планирования такой игры следующая:

Введение — на этом этапе происходит представление, знакомство.

Этап 1 — погружение. Содержание деятельности компании.

Цель: системный анализ деятельности компании, получение схемы функциональных отношений компании с внешними системами. В результате происходит актуализация всех процессов взаимодействия компании, обозначение всех важных аспектов деятельности, рассмотрение деятельности компании в разных плоскостях.

Этап 2 — диагностика. На базе обозначенной схемы деятельности компании выявляются процессы, нуждающиеся в оптимизации, и проводится их группировка по направлениям.

Этап 3 — проектирование. Выработка стратегии оптимизации деятельности компании по выбранным направлениям.

Этап 4 — внедрение. Подготовка планов реализации стратегии, выработанной на 3-м этапе.

Этап 5 — презентация. Проходит защита и обсуждение проектов. Осуществляется их экспертиза.

И что это нам дало? (Влияние продуктивной игры на корпоративную культуру)

Рассмотрим аспекты продуктивной деловой игры с точки зрения факторов развития корпоративной культуры.

В литературе наличие развитой корпоративной культуры рассматривается как важный элемент мотивации персонала, влияющий на повышение эффективности труда. С другой стороны, основной инструмент развития корпоративной культуры — все виды внутрикорпоративной коммуникации. Поэтому логично проанализировать развивающие продуктивные деловые игры с точки зрения их коммуникативной и мотивационной составляющих.

С точки зрения коммуникации в такой игре осуществляется:

- трансляция ценностей высшего руководства;
- формирование единого смыслового поля;
- расширение знаний о стоящих проблемах;
- обратная связь;
- демонстрация моделей поведения;
- коммуникация по горизонтали.

Мотивационная составляющая заключается в следующем:

- формирование активной позиции по отношению к происходящим переменам;
- прояснение перспектив развития;
- повышение определенности;
- осознание собственного вклада;
- осознание значимости события, в котором принимаешь участие.

Рассмотрим действие этих составляющих на основе нашего опыта проведения продуктивных игр. В крупной энергетической компании после прихода новых акционеров проводилось совещание по стратегическому планированию. В нем принимали участие представители акционеров, топ-менеджмент (в том числе активно сопротивлявшийся приходу новых акционеров — «старая гвардия»), средний

менеджмент — всего более 50 человек. Основа сценария деловой игры повторяла основные этапы процедуры «Стратегическое планирование», кроме того, проводился ролевой анализ «Интересы клиентов» и «Чьи интересы мы удовлетворяем», управляемый мозговой штурм «Компания через 5 лет». Вообще, реальным стратегическим планированием такая процедура, конечно, не является — реально стратегическое планирование осуществляет гораздо более узкий круг лиц (только топ-менеджмент). В данной ситуации в ходе совещания преследовались косвенные цели.

С одной стороны, происходила **трансляция ценностей высшего руководства**. И представители акционеров среди топ-менеджмента и оппозиционная «старая гвардия» предъявили собственные ценности («энергетика — это бизнес» и «энергетика — это социальная инфраструктура»). Впервые в компании они были заявлены четко, определенно и «от первого лица».

С другой стороны, был предъявлен конфликт ценностей (что существенно повысило **определенность**, так как раньше причины разногласий не декларировались и причины конфликта домысливались разными версиями).

Поскольку столкновение разных мировоззрений первых лиц происходило очно, то ярко проявились **поведенческие модели** первых лиц компании, что сделало их позиции более понятными (психологический смысл — более принимаемыми) для среднего менеджмента и сократило дистанцию между ними, то есть улучшилась **вертикальная коммуникация**. В ходе совместного мозгового штурма были намечены возможные **перспективы развития**.

Кроме того, поскольку были выработаны стратегические планы и проведен стратегический анализ, получены ценные и интересные результаты, у всех участников (в том числе у среднего менеджмента) осталось сильное впечатление от значимости мероприятия и осознание **собственного вклада в развитие компании**. Кроме того, в силу участия в выработке концепции развития компании в новых условиях и с новыми принципами (рыночного подхода) у участников произошло **формирование активной позиции по отношению к происходящим переменам**.

Через полгода в этой же организации проводилось совещание главных инженеров по поводу сокращения издержек производства. Главный инженер компании выступил уже как проводник новой идеологии и был инициатором привития бизнес-мышления.

То есть проявилась последовательная **трансляция новых ценностей высшего руководства**. Они в свою очередь обсуждались и были темами для разработки проектов, что усилило **коммуникацию по горизонтали**.

Кроме того, были приведены результаты работы по этой же проблеме, полученные в ходе совещания директоров филиалов (то есть непосредственных начальников этих главных инженеров). Это в свою очередь усилило **коммуникацию по вертикали** (явно недостаточную — никто из инженеров не был в курсе этой работы) и расширило **осведомленность** сотрудников.

Результаты разработанных на совещании проектов были представлены для защиты и вызвали бурную полемику с участием главного инженера — опять-таки коммуникация по **вертикали** (выяснилось, что с главным инженером можно спорить, и он даже не всегда бывает прав — сокращение дистанции). Результаты были обобщены и разосланы директорам филиалов, что подчеркнуло **значимость вклада в развитие своей компании**.

Таким образом, в этих играх прослеживаются все вышеперечисленные коммуникативные и мотивационные аспекты, влияющие на развитие корпоративной культуры.

Наши козыри (Особенности влияния продуктивной игры на корпоративную идентичность)

Основным достоинством продуктивной игры является выраженный стимулирующий, инновационный характер: в сценарий включается реальность самой компании, участники намечают реальные действия в условиях текущих и предстоящих изменений.

Задачи обучения выходили за рамки передачи знаний и развития навыков для воспроизводства регулярной деятельности. Инновационный характер тренинга позволяет использовать его как поддержку изменений в организации при переходе на новый уровень развития.

Такая игра имеет существенное преимущество по сравнению с моделированной. Корпоративная идентичность усиливается за счет:

- приобщения к реальной деятельности;
- причастности к построению стратегии развития компании;
- видения компании в целом и осознания своего места в ней и своих перспектив;
- осознания собственной востребованности;
- профессионального самоутверждения в деятельности компании.

Эти аспекты являются эксклюзивными, достижимыми только в рамках продуктивной деловой игры.

Не все так просто... (Особенности проведения продуктивных игр)

Реалистичность контекста лишает продуктивные игры некоторых преимуществ эмоционального стимулирования, которые присущи моделированным играм.

Вместе с тем известно, что основными принципами игр являются состязательность и условность. Принцип состязательности наполняет игру энергией, делает ее живой и увлекательной, а принцип условности позволяет отойти от содержания и сосредоточиться на процессе взаимодействия. Также этот принцип позволяет найти неожиданные точки зрения и новые решения при отходе от «замыленной» реальности.

Для реализации этих принципов при сохранении важного реального материала в продуктивных играх можно использовать следующие методы включения:

1. Принцип состязательности достигается работой в нескольких командах с конкурентным взаимодействием на уровне представления результата — презентации.
2. Одним из игровых методов включения участников в процесс игры является «ролевой разогрев» — играющим предлагается на время примерить роли представителей другой стороны (клиентов), например роли заинтересованных в услугах компании лиц.
3. Другой вариант повышения эмоциональной включенности — «скрытый ролевой разогрев» — участники игры решают реальные задачи развития своей компании. При этом задается задача на уровне топ-менеджмента, например, стратегического планирования. Решая эту задачу, участник игры (менеджер среднего уровня) чувствует себя «как топ-менеджер», примеряет на себя эмоционально значимую позицию, что повышает, в свою очередь, его заинтересованность и эмоциональную включенность.
4. При креативных процессах хорошим способом абстрагирования являются образные процедуры. В частности образ предприятия, средства массовой информации, технологического процесса можно представить в виде рисунка, символа, метафоры. Являясь элементом проективной диагностики, такой образ подлежит обсуждению и «расшифровке», в ходе которых выявляются черты идеального или реального объекта или процесса.

И о погоде... (Заключение)

Итак, деловые игры являются как эффективным инструментом развития и обучения сотрудников, так и инструментом целенаправленного формирования корпоративной культуры и развития организации в целом.

Одно из преимуществ деловых игр — высокая степень включенности участников в силу ее «реалистичности». Основным достоинством, при этом, является высокая форма присвоения навыков и содержания в процессе деятельности, в отличие от присвоения содержания, например, в устном сообщении или в письменной декларации.

Также деловые игры могут использоваться в качестве составной части в различных программах по развитию корпоративной культуры организации. В процессе деловой игры могут достигаться такие результаты, как повышение информированности о деятельности компании, получение опыта совместной деятельности, создание оптимального психологического климата, достижение общего видения ситуации и положения дел в организации, достижение единого понимания целей организации.

При этом специфика игр, построенных по принципу моделирования ситуаций, заключается в том, что в играх присваивается, в первую очередь, эмоциональное содержание, а предмет реальной деятельности используется в качестве «расходного материала».

Таким образом, использование принципа моделирования различных ситуаций обеспечивает высокую степень эмоциональной включенности участников и усиливает их идентичность с игровой командой, в то время как использование в качестве объекта моделирования реальной деятельности компании повышает также корпоративную идентичность в целом.

Следовательно, перспективным методом при разработке деловых игр для программ развития корпоративной культуры видится сочетание эмоционального эффекта моделированных игр и реального содержания деятельности компании.

МОДЕРАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ НА СОБРАНИЯХ И ЗАСЕДАНИЯХ

Йохен Тепфер

Введение

В данной работе я хотел бы рассмотреть модерацию как один из способов построения собраний и заседаний и описать возможности ее применения. В любой сфере, связанной с взаимодействием людей, выбором целей, стратегий и образа действий, использование модерации значительно повышает эффективность работы и стремление достигнуть цель.

Данная методика была разработана в Германии в 70-ых годах. Это время характеризовалось усилением участия широких слоев населения в процессе принятия решений. С тех пор модерация нашла множество областей применения. Методика модерации успешно опробована на мероприятиях совершенно разного масштаба: от годового собрания акционеров акционерного общества до семинара в университете, собрания в церкви, объединении и даже семейного совета.

Стремительные изменения, происходящие на предприятиях и в обществе в целом требуют более все более гибкого подхода к исполнению задач, а также все более тесного взаимодействия специалистов из различных отраслей. Методика модерации предлагает возможность удовлетворять требования, которые предъявляет динамично изменяющаяся обстановка к структуре и производственному процессу в организациях. С помощью коммуникации, направленной на достижение цели, проблемы решаются эффективнее и быстрее.

В публикации данной работы в специализированном российском журнале я вижу возможность познакомить с этой методикой широкие круги российских специалистов. Мой опыт консультанта российских организаций показывает, что модерация как форма организации групповой работы практически незнакома в России, и я надеюсь с помощью этой статьи пробудить интерес к использованию данной методики в российской практике.

Описание проблемы

Пожалуй, каждый из нас хотя бы раз присутствовал на таком заседании, когда единственным желанием было поскорее дождаться конца. Бесконечные выступления, не относящиеся к теме, решения не приносящие удовлетворения, неподготовленные участники, полное отсутствие распорядка заседания и т.д. Это только несколько причин, делающих подобные заседания невыносимыми. При этом даже квалификация участников не играет большого значения, так как подобная ситуация наблюдается даже на собраниях университетский профессоров. В основном проблема заключается в построении мероприятия. На этот процесс оказывают влияние два фактора – *люди и ситуации*. Сначала я хотел бы более подробно описать их.

Везде, где люди работают вместе, сталкиваются различные характеры, интересы, стили жизни. Не всегда из этой «смеси» человеческих особенностей получается «взаимодействие», которое может быть использовано в интересах дела. У работающих совместно людей есть симпатии и антипатии, потребность подать себя, пересекающиеся цели, интерес или отсутствие интереса к делу. Все эти мотивы редко высказываются открыто, но они проявляются в поведении людей. Такими сигналами, доступными нашему восприятию могут быть скучающее выражение лица или затянутое выступление, не относящееся к теме.

Нередко недооценивается влияние ситуации, в которой оказываются люди, чтобы решать проблемы. Часто встречи проводятся в неподходящее время, например, вечером, когда концентрация понижается. Помещение может быть слишком маленьким, плохо проветренным, иногда там может быть даже накурено, стулья бывают неудобными. Не запланировано время для пауз, не предусмотрены прохладительные напитки. Все эти обстоятельства оказывают существенное влияние на результат встречи. Не редко заседания бывают плохо подготовленными, нет повестки дня, до заседания участники не знают о чем пойдет речь, для заседания выделено очень мало времени или его длительность вообще заранее не установлена. Часто однозначно не определяется характер мероприятия: обмен информацией, анализ или принятие решения. Все эти обстоятельства, связанные с ситуацией, также оказывают влияние на результат собрания или заседания и им должно уделяться достаточное внимание.

Основная идея модерации

В традиционной культуре ведения заседаний как правило имеется руководитель (учитель, председатель, начальник отдела и т.д.), который управляет ходом и содержанием групповой беседы. Он задает тон, определяет темы обсуждения, устанавливает временные рамки. Этот руководитель занимает ведущую позицию, его словам уделяется большее внимание, чем высказываниям остальных участников. И поэтому он имеет большее влияние на результат.

При использовании модерации происходит перераспределение классических ролей. Существует нейтральный ведущий беседы, который управляет коммуникацией. Этот ведущий не обязательно должен занимать самый высокий пост в группе. Он методический помощник и не принимает участия в содержательной части беседы. Он ответственен за протекание дискуссии, соблюдение правил и распорядка. Он следит за тем, чтобы каждый высказался, и чтобы выступления не были затянутыми. Кроме того он визуализирует отдельные моменты обсуждения. Он владеет инструментами, помогающими принять взвешенное решение, которые повышают ориентированность на достижение результата.

Ни одна группа людей не обходится без норм совместной жизни. То, что на государственном уровне регулируется законами, в рабочих группах должно определяться правилами. Я не буду приводить здесь длинный перечень правил, которые можно было бы использовать. В каждой группе есть свои культурные особенности и поэтому должны быть установлены собственные нормы. Я хотел бы назвать только несколько правил, которые оказались очень полезными на практике:

- Каждый говорит только сам за себя (высказывания от первого лица)
- Каждый уважает высказывания других
- Каждый несет ответственность за результат
- Общая ответственность за соблюдение распорядка.

Роль модератора

Модератор управляет беседой. Он не принимает участия в содержательной части дискуссии и не является руководителем или ведущим. Он несет ответственность за соблюдение правил и поддержание динамического равновесия в группе. Далее будут описаны некоторые признаки модератора¹.

Модератор:

- отбрасывает собственное мнение, цели и ценности. Он не оценивает ни высказывания участников ни стиль их поведения. Для него во время модерации не существует понятий „правильно“ или „неправильно“;
- спрашивает, а не ведет беседу. С помощью вопросов он активизирует группу, помогает членам группы быть открытыми по отношению друг к другу и к теме;
- отдает отчет в своем собственном отношении к людям и темам обсуждения, в своих сильных сторонах и слабостях и берет на себя ответственность. С помощью этого он помогает участникам реагировать, осознавая свою ответственность;
- воспринимает все высказывания группы как сигналы, помогающие ему понять процесс группы и пытается помочь участникам осознать собственное поведение, чтобы помехи и конфликты могли устраняться без призывов к этому;
- не ведет дискуссий о методике, а применяет ее;

При выполнении этих правил модератор поддерживает свой авторитет в группе, не будучи при этом авторитарным.

Визуализация

Важным элементом модерации является визуализация, которая помогает участникам следить за ходом беседы, составить представление о результатах. Человек располагает пятью каналами восприятия. В обычных разговорных ситуациях мы используем только уши. С помощью дополнительного визуального представления повышается внимательность, легче понимаются сложные взаимосвязи, информация дольше сохраняется в памяти, участники имеют возможность активного сотворчества. Это только некоторые преимущества, которые дает визуализация, производимая в ходе беседы.

На практике для визуализации необходимо нескольких больших листов бумаги, фломастеры и бумажные карточки (формат А5). В использовании визуализации не существует никаких границ. Визуализация должна всегда служить лучшему пониманию и дополнять сказанное.

3 вспомогательных средства для достижения лучших результатов работы на заседаниях

Из широкого спектра вспомогательных средств, предлагаемых методикой модерации, я хотел бы представить 3 простых средства которые успешно применяются в групповой работе.

Распорядок

¹ nach K. Klebert, E. Schrader, Walter G. Straub: KurzModeration, Hamburg 1987

До начала заседания участниками сообща определяется круг вопросов. На стене закрепляется большой лист бумаги со следующей таблицей.

Повестка дня

Тема	Кто	Время	Замечания
1.			
2.			
3.			

Модератор, опрашивая участников, собирает темы обсуждения и заносит их в таблицу вместе с сопутствующей информацией (кто, время, замечания). В колонку «кто» вносится имя участника который предложил тему или того, кто подготовлен к выступлению по ней. Необходимо следить за тем, чтобы время, выделенное для заседания, не было превышено. Затем участники совместно с модератором устанавливают очередность выступлений. Должно быть выделено время для пауз. Заполненная таблица остается висеть на стене, так, чтобы каждый мог ее видеть. Таким образом участники могут контролировать соблюдение распорядка и в случае необходимости вмешиваться в ход заседания.

Профиль преимуществ и недостатков

Этот инструмент предназначен для анализа определенного решения, стратегии или альтернативы. Когда в ходе обсуждения проблемы обозначается определенное решение, модератор должен попросить участников записать на маленьких бумажных карточках преимущества и недостатки решения. Участникам выделяется для этого некоторое время (около 10 мин). Особое внимание следует обратить на то, чтобы рассматриваемая стратегия была четко сформулирована письменно и все участники поняли ее суть. Затем бумажные карточки закрепляются с помощью клейкой ленты в колонках следующей таблицы (также нарисованной на большом листе бумаги)

Преимущества «+»	Недостатки «-»

Каждый участник сам закрепляет свою карточку в таблице и комментирует свое мнение. Такой подход обеспечивает то, что все участники выскажут свое мнение и никто не будет пропущен. Затем проводится дискуссия о том, как использовать преимущества и устранять недостатки при решении проблемы.

План действий

В ходе заседаний как правило достигаются договоренности о том, какие задачи и кем должны быть выполнены в ближайшем будущем. Как раз на долгих заседаниях эти задания нередко забываются или могут быть неправильно поняты. Избежать этого помогает применение плана действий, в котором фиксируются задачи. Он может быть использован как инструмент контроля в промежутке времени до следующего заседания. Он также оформляется в виде таблицы на большом листе бумаги и закрепляется на стене.

План действий

Задача	Кто	Время	Примечания
1.			
2.			
3.			

В эту таблицу во время общего заседания заносятся задачи, которые должны быть выполнены. Нужно следить за тем, чтобы задачи были сформулированы четко. В колонку «кто» должны заноситься имена присутствующих людей, которые дали согласие на выполнение соответствующей задачи. В колонку «время» должна быть занесена дата, к которой должен быть достигнут результат. План действий

обязательно должен быть доступным каждому участнику после собрания, поскольку он является инструментом контроля. Каждый участник может проверить исполнение достигнутых договоренностей и потребовать результат от человека, имя которого занесено в колонку «кто».

Этот небольшой список инструментов модерации показывает насколько многообразна сфера их применения и показывает универсальность методики модерации. Она применяется практически везде, где люди сотрудничают и заинтересованы в достижении общего результата.

Вывод

С 70-ых годов модерация все интенсивнее используется как инструмент улучшения работы в группах. Проводится множество тренингов и мастерских, на которых обучаются модераторы для работы в различных отраслях (от работы с молодежью до промышленности). Современные программы развивающего менеджмента больших предприятий нельзя представить без курсов модераторов. Поэтому, модерация предлагает способы для того, чтобы успешно преодолевать сложные ситуации в деятельности организации и управлять групповой работой.

Я надеюсь, что эта статья заинтересует готовых к экспериментам российских специалистов и побудит их к применению данной методики.

Список литературы:

K. Klebert, E. Schrader, W. G. Straub: KurzModeration, Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Prdsentationen, Windmьhle-Verlag Hamburg 1987

Коллективный тренерский опыт

из «Книги для тренеров», Программы обучения профессиональным навыкам, Winrock International

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

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

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

Наша тренерская школа — это опыт социально ориентированных тренингов.

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

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

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

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

Основой наших тренингов являются ценностные установки, связанные с «человеческим фактором». Чтобы тренировать навыки, необходимо постоянно помнить о личности, принимать во внимание человеческое разнообразия.

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

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

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

Основные подходы к групповому взаимодействию

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

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

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

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

Накапливая тренерский опыт, тренеры приобретают умения:

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

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

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

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

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

Активность участников можно разделить на физическую, социальную и познавательную.

Физическая активность	Перемещаться в аудитории, пересаживаться, говорить, Выполнять письменные задания, слушать, рисовать, участвовать в разминке и т.п.
Социальная активность	Задавать вопросы, отвечать на вопросы, обмениваться мнениями и др.
Познавательная активность	Выступать источником профессионального опыта, вносить дополнения, находить неординарные варианты решения проблемы и т. п.

Для интерактивного обучения важны все три вида активности группы.

Личные качества тренеров

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

Тренерам важно иметь следующие качества:

Гибкость	Уметь реагировать на потребности группы, выполняя при этом основные задания тренинга.
Интерес к человеку	Настоящий интерес к каждому участвующему, открытость в отношениях с людьми.
Внимательность	Принятие личности всех участвующих, умение понимать чувства других людей и сообщать им об этом.
Толерантность	Восприятие разнообразия. Понимание того, что человек имеет право думать иначе. Исключать конфронтацию.
Коммуникабельность	Склонность и умение свободно высказывать свое мнение при обсуждении, не давить при этом на окружающих, аргументировать свою мысль, не настаивая на собственной точке зрения.
Доброжелательность	Спокойное восприятие возможных ошибок в отношении фактов, в логике рассуждений. Желание и умение побуждать участвующих пояснять и уточнять мысли, не пытаясь прерывать их.
Конструктивность	Умение разглядеть живую мысль, поддержать ее, деликатно направить на поиск результатов, эффективно перефразировать изложенное.
Позитивность	Положительное отношение, непредубежденное восприятие мнений, взглядов, предпочтений, вкусов, предложений.
Энтузиазм	Неравнодушие к групповому процессу, к темам тренинга, умение получать удовлетворение от этой работы. Умение заряжать группу собственным энтузиазмом, общаться с «искоркой» в голосе, избегать однообразия и монотонности.

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

Функции тренеров

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

Специалист	Владение предметными знаниями в определенных областях. Давать и разъяснять информацию.
Фасилитатор	Управление тренинговым процессом, содействие активности группы.
Специалист по развитию	Содействие участникам в оценке собственных профессиональных или личных качеств, умений, в осознании своих целей и ценностей, в планировании профессионального и личного развития.
Проводник изменений	Демонстрация связи результатов тренинга с реалиями жизни, практическое применение приобретенного опыта.
Координатор	Подготовка и организационное обеспечение учебного процесса, в том числе помещения для тренинга, оборудования, вспомогательных материалов и т.п.
Аналитик	Изучение потребностей в обучении, определение целей тренинга Оценка результатов отдельного тренинга и тренинговой программы в целом.
Методист	Практическое применение и дальнейшее развитие концепций и подходов, предлагаемых в теории обучения. Подготовка раздаточных материалов и учебных пособий.
Организатор	Формулировка учебных целей, составление планов тренинга, подбор материалов, определение видов и методов учебной работы.

Тренерское мастерство

Существует несколько условий эффективной работы тренеров в режиме интерактивного обучения:

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

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

Приняв участие в интерактивном обучении, некоторым начинает казаться, что быть тренером совсем не сложно. Но когда люди пробуют себя в роли тренера, они очень быстро могут отойти от тренинговых методик по внутренним, не всегда осознаваемым причинам. Характерным проявлением отклонения от наших методик является возврат к авторитарным шаблонам, к лекционному стилю и т. п. Могут возникать осложнения, касающиеся взаимодействия с группой, — неспособность руководить групповым процессом, сосредоточенность на сугубо информационном или узко учебном подходе.

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

Основные пути повышения тренерского мастерства:

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

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

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

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

Советы, которые могут быть полезными тренерам

Эффективная презентация

- Избегайте лишних звуков: Например, не звенеть ключами в кармане или щелкать авторучкой и др.
- Не увлекайтесь ручными «поддержками» — ручками, указками, очками.
- Избегайте случайных движений: например, когда вы дотрагиваетесь до себя (касаетесь волос, лица, частей тела).
- Поддерживайте зрительный контакт с аудиторией: не смотрите в стену или в окно; не «бегайте» глазами от одного слушателя к другому каждую секунду, обводите аудиторию глазами, задерживаясь на каждом из участвующих на 2-3 секунд; не забывайте смотреть на всех присутствующих.
- Избегайте визуальных отвлечений: например, очень интенсивного жестикулирования, неудачной позы, выражения лица.
- Следите за употреблением слов-паразитов, старайтесь не произносить таких слов, как «ОК!», «Вы знаете...», «И так далее», «Итак...».

- Не употребляйте неприличных выражений, избегайте «трудных» терминов.
- Избегайте «закрытых» или напряженных поз.
- Используйте голос: регулируйте громкость, темп, четкость произношения.
- Ведите себя уверенно.
- Будьте дружелюбны, покажите искреннюю заинтересованность в том, что вы делаете: не прибегайте к снисходительному тону, даже если вы уверены, что являетесь экспертом по данному вопросу.
- Спрашивайте аудиторию, слышно ли вас, поняли ли вас.
- Следите за вопросами аудитории.
- Следите за сигналами, которые невербально посылает ваша аудитория — положение тела, рук, ног и т.п.
- Не заглядывайте постоянно в свои записи. Никогда ничего не зачитывайте, кроме цитат.
- Делайте частые паузы — тишина гораздо длиннее для вас, чем для аудитории.
- Юмор используйте в меру.

Активное слушание

Слушание требует усилий. Сосредоточьте свое внимание на говорящем. Будьте терпеливыми: в среднем человек произносит 125 слов в минуту, а услышать за это время он может значительно больше. На какое-то время откажитесь от собственных взглядов и мнений.

Используйте язык тела	Повернитесь лицом к говорящему.
Поддерживайте контакт глазами, кивайте.	Время от времени произносите «да», «понимаю», «так-так».
Задавайте вопросы	Спрашивайте только в том случае, если нужно уточнить сказанное, выяснить детали.
Перефразирование	Повторите своими словами то, что вам сказали. Повторяйте ключевые фразы, предложения именно так, как они были произнесены. Используйте обращение «Вы...». Подключайте и факты, и эмоции.
Подытожьте основное	Подводя итоги, проявляйте симпатию, не выносите суждений, не давайте оценок и не предлагайте решений. Убедитесь в том, что ваш обзор был точным и полным.

Поощрения при активном слушании

Вербальные	Невербальные
<ul style="list-style-type: none">▪ «Понимаю»▪ «угу, угу»▪ «Это интересно!»▪ «В самом деле?»▪ «Продолжайте!»▪ «Можете рассказать мне подробнее об этом»▪ (способствуя уточнению)	<ul style="list-style-type: none">▪ Кивки▪ Постоянный контакт глазами▪ Наклон вперед▪ Отойти в сторону▪ Поднять брови▪ Нахмуриться

Как развить в себе навыки слушания

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

Умение задавать вопросы

- Задавайте вопросы всей группе
- Дайте группе время подумать
- Среагируйте на ответ и продолжайте дальше, пока не выясните истину
- Если никто не отвечает, обратитесь к невербальным сигналам со стороны аудитории: контакт глазами, поза — кто-нибудь, скорее всего, хотел бы ответить

- Если никто не может ответить на вопрос, перефразируйте его или спросите, был ли вопрос понятным
- Задавая вопрос, не закладываете в него очевидный ответ
- Будьте осторожны с оценкой ответа
- Отдавайте предпочтение открытым вопросам:
 - Как вы себя чувствовали?
 - Как это решение повлияет на вас?
 - Как бы вы оценили эту идею?
 - Что именно из ваших наблюдений повлияло на вывод?
 - Каким образом этого можно достичь?
 - Что можно сделать для уменьшения негативных моментов?

Закрытые вопросы

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

Открытые вопросы

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

Избегайте вопросов:

- Начинающихся с «Почему», — такие вопросы заставляют защищаться.
- Управляющих — «Не думаете ли вы, что было бы лучше ...?»
- Множественных — ряд вопросов в одном.

Рекомендации Сократа

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

- Знайте ответ, который хотите получить
- Задавайте открытые вопросы
- Перефразируйте ответы участников
- Резюмируйте сказанное группой
- Дополняйте собственными аргументами

Ответы на вопросы

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

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

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

Группе:

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

Тому, кто задавал вопрос:

- «Вы, вероятно, думали о ...?»
- «Какова ваша точка зрения на ...?»
- «Если я правильно поняла, вы спросили о...?»

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

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

Использование возможностей голоса

Артикуляция	Четко выговаривайте слова, не глотайте окончания.
Модуляция	Разнообразьте тон и высоту голоса. Говорите громче, чем обычно, или наоборот.
Произношение	Следите за акцентами, проверяйте сложные слова — избегайте неправильного употребления слов.
Дикция	Выделяйте голосом. Четко ставьте ударения в словах.
Повторение	Повторяйте ключевые фразы с различным голосовым выделением.
Скорость	Используйте разную скорость речи, чтобы умело управлять аудиторией: быструю речь, чтобы побуждать и стимулировать; медленную — чтобы успокоить, сдержать, сделать ударение, драматизировать, контролировать. В зависимости от общего интеллектуального уровня группы выбирайте: медленный темп, если уровень низкий, быстрый — для высокого уровня.

Разъяснение упражнений

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

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

Имена и лица

Чтобы обращаться к участвующим по имени:

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

Контроль времени

- Лучше всего за временам следить по часам, лежащим на столе (висящим на стене).
- Можно использовать хронометр, песочные часы или таймер для соблюдения перерывов, контроля времени выполнения упражнения, работы в малых группах и т.п.
- Закладывайте в структуру плана резервное время, которое можно будет использовать по мере надобности в ходе группового взаимодействия. Если останется излишек времени, можно провести «зарезервированное» упражнение.
- Контролируйте время, сообщайте участвующим о том, что отведенное им время заканчивается.

Фиксация на флип-чарте

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

Запись надо делать разборчивым почерком или печатными буквами.

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

Личные стандарты

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

Одежда

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

Организационные моменты

Не менее важными для успешного проведения тренинга являются организационные моменты:

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

Какие вещдоки в моем вещмешке, или походный набор тренера

Кто-то из перфекционистов сказал

Практически у каждого тренера есть свой набор вещиц, которые помогают при проведении обучения. Многие педагоги и андрагоги используют в своей работе повседневные вещи необычным образом. Спустя семь лет с начала нашей работы в качестве тренеров, мы решили обобщить накопленное нами и увиденное у других.

Мы делим эти «штуковины» на вспомогательные, специальные и технические. Безусловно, они могут пригодиться не все сразу и не всем сразу. Но вместе или по отдельности — они существенно экономят время и облегчают жизнь тренера. Первые две категории собирались и отбирались нами по принципу — много места не занимать и быть максимально полезными.

В целом, по опыту приходится признать, что никогда не угадаешь, какая часть из припасенного понадобится. Как правило, пригождается около 50-60% от взятого. Но муки сомнений (to take or not to take?²) перед сборами на тренинг и увесистый рюкзачок за плечами всегда перевешивают в той или иной степени оправдывающиеся опасения, что организаторы что-нибудь забудут, не найдут или перепутают. И чем масштабней мероприятие, тем больше придется полагаться на себя.

Вспомогательные приспособления

К вспомогательным у нас относятся всяческие приспособления, которые организаторы не всегда берут с собой на тренинг. Поэтому всегда полезно иметь с собой «аварийный» набор:

- бумажный скотч (малярная лента): узкий и широкий — расклеивать по стенам исписанные листы, проводить ими по полу разделительные линии и т.д.
- Task-It — Removable Adhesive (специальная глина-липучка) — ее отличительное достоинство в том, что она практически не оставляет следов на поверхности стен и может использоваться много раз для прикрепления бумаги практически к любым поверхностям. Нужно только не забыть снять ее после работы. На нашей практике встречалась белая, серая и зеленая липучка. Мы ее покупали либо в странах Балтики либо в Европе — к сожалению, из ближайших доступных (как правило, ее можно найти в канцтоварных магазинах и аналогичных отделах супермаркетов, в магазинах для детского творчества и поделок). Вещь очень удобная, универсальная и надежная. Может иметь и другие названия — Adhesive Tack (английский), Häftmassa (шведский), Klebemasse (голландский), Tarrmassa (финский).
- мини-резка для бумаги — для быстрой резки листов флип-чарта или ватмана на части для работы малых групп, более быстр и удобен в работе с большими листами, чем ножницы. Мы используем приспособление для вскрывания писем с металлическим режущим краем, но и обычный канцелярский нож тоже удобен.
- ножницы
- степлер, скобы и антистеплер
- маленький дырокол
- клей-карандаш
- линейка
- колокольчик
- таймер — обычный кухонный таймер (по опыту, намного удобнее будильника): позволяет выставлять время точно, на небольшие отрезки времени, а также своим звонком напоминает группе, что время истекло.
- набор «аварийных» маркеров — не всегда маркеры на месте тренинга пишут хорошо или их может не хватать на всех при работе в малых группах. В наш обычный «аварийный» набор входит упаковка из четырех маркеров — красный, синий, зеленый и черный.
- шариковая ручка/карандаш — их мы используем для нанесения на лист флип-чарта или ватмана объемных по информации схем и таблиц. Издалека участники не видят рисунков и надписей, а вы

² брать или не брать? (англ.)

можете спокойно их читать, обводить и... создавать иллюзию, что вы эту информацию знаете наизусть.

- клейкие закладки-стикеры — очень удобны для экономии времени, если вы планируете делать заготовки (заранее написанные схемы, рисунки и пр.). Мы наклеиваем на края заготовок цветные закладки и крупно их подписываем. Таким образом, чтобы найти быстро нужный лист нам достаточно найти нужную закладку сбоку (если, конечно, вы используете альбом для флип-чарта) и перелистнуть на нужное место. Кроме того, это позволяет нам не отвлекать группу от работы.
- шнур/веревка — для проведения, например, таких игр, как «Электрическая изгородь».
- коробочка со швейными булавками (например, для прикалывания к одежде карточек с именами, если нет бейджей).

Замечательно, если организаторы смогут вам также обеспечить хотя бы полпачки чистой бумаги для записей. Никогда не бывает лишней.

Специальные приспособления

У каждого тренера свой набор таких «штучек». Мы опишем те, с которыми работаем сами. По опыту, такие «особые штучки» собираются постепенно, обрастают воспоминаниями и мифами, а находят их тренеры где угодно: в детских магазинах, в сувенирных лавках на отдыхе и на работе, в аптеках и в супермаркетах — короче говоря, везде.

Каждый раз, знакомясь с новым тренером, мы обязательно суем нос в его «запасы» — всегда найдется нечто необычное, интересное и полезное. Вот, например:

- мячики — одно их главных и почти универсальных приспособлений в нашей работе. У нас их несколько:
 - для релаксации/успокоения: маленький деревянный шарик со скругленными шипами, а также прочие деревянные «каталочки», работающие с акупунктурными точками;
 - для активизации: резиновые мячики разных размеров с большими мягкими шипами — обычно их можно найти в отделах, торгующих игрушками для новорожденных (на развитие мелкой моторики) — мы их даем тем, кто борется с недосыпом;
 - для упражнений, где требуется передача слова от участника к участнику: мы используем мягкий кожаный мячик с начинкой из синтепона, а также тряпичные мячики с начинкой из пластиковых гранул. Некоторые из наших друзей-тренеров вместо таких мячиков использовали забавного медвежонка с такими же гранулами внутри или сердечко с ручками, что очень способствовало снятию напряжения в начале работы группы.
 - для активных двигательных упражнений: мячики для большого тенниса — используются в играх и упражнениях, где нужно, чтобы мячик активно отскакивал от поверхностей или его было удобно быстро передавать/перекидывать; резиновый мячик — использовался тренером, например, в игре «Вышибалы» (детская народная игра), для деления группы на две части — выгодно отличается от теннисного тем, что более эластичен и при попадании не оставляет синяков.
- карточки — еще одна, безусловно, удобная и универсальная «помогалка». Мы их обычно нарезаем из цветной бумаги:
 - чистые разноцветные карточки размером $\frac{1}{4}$ формата А4: для деления на группы (по цвету), объяснения схем из блоков (например, мы отмечаем ими пройденные этапы работы), игр на знакомство (например, когда участники пишут факты из своего детства) и т.п., — в общем, когда важно, чтобы было написано крупно.
 - готовые карточки: карточки с притчами, с описанием игр, с блоками схем, с элементами заданий в играх и т.п. Обычно, мы берем карточки игр и притч с запасом — не только те, которые заложены в планах, но и «на всякий пожарный».
- клейкие тето-стикеры разных цветов и размеров: заменители чистых карточек, иногда более удобны в работе. Например, при использовании «Дерева ожиданий» участники пишут на них свои ожидания и наклеивают.
- необычные вещи: один из наших друзей повсюду возит универсальный мешочек с небольшими морскими камнями. Он его использует для релаксации участников, передачи слова, мешочек даже «продавали» друг другу на тренинге по навыкам коммуникации.
- ситуативные вещи: как правило, к ним относятся материалы, необходимые для проведения той или иной игры. Некоторые можно заранее попросить приготовить организаторов (например, спички, веревки, одноразовую посуду или игральные карты), некоторые приходится везти самим — например, монеты разного достоинства, разных стран мы используем в тренинге по поиску средств.

Как мы все эти сокровища храним и, уж тем паче, перевозим, поинтересуется кто-то из вас. Храним в большой специальной коробке — даже такие обычные вещи как степлер и маркеры — чтобы вовремя сборов не метаться и не бежать в магазин.

Что касается перевозки, то на местные тренинги (в нашем же городе) мы берем небольшую квадратную корзину, куда все складываем — так удобнее копаться в вещах во время тренинга. На тренинги в других городах мы берем отдельный небольшой рюкзачок (походную тренерскую торбу), что позволяет ничего не забыть ни до, ни после тренинга.

Технические друзья тренера

Еще одну категорию «друзей» каждого тренера обойти вниманием невозможно. С ними так часто работают, что нет необходимости убеждать вас в их полезности. Некоторые приспособления нам могут обеспечить по месту проведения тренинга, некоторые мы возим с собой сами. В просторечии учителя их часто называют ТСО (технические средства обучения).

Мы прокомментируем только те из них, которые не совсем обычно использовались нами или нашими коллегами.

Итак,

- видеочамера, телевизор и видеоманитофон
- цифровая камера — при наличии портативного компьютера и мультимедийного проектора позволяет в конце тренинга/дня устроить коллективный просмотр отснятых за день кадров; при наличии принтера и фотобумаги можно распечатать каждому участнику маленькую карточку на память (групповую или персональную).
- оверхэд
- портативный компьютер — вместе с мультимедийным проектором обычно используется для презентаций, показа слайдов; но также может использоваться для набора в ходе тренинга материалов, создаваемых участниками с последующей записью на диск в конце обучения. В частности, известная олонечкая организация образования взрослых записывает на диски и материалы тренеров, и результаты работы группы, и фотографии — и раздает всем участникам на память в конце тренинга.
- мультимедийный проектор и экран — помимо стандартных функций может еще использоваться для просмотра старых советских мультфильмов во время перерывов на кофе.
- флип-чарт — главное достоинство: его можно двигать! А значит, ваша группа вовсе не обязана сидеть весь тренинг глядя в одну и ту же сторону. Начните тренинг сидя спиной ко входу. После первого перерыва переставьте флип-чарт и всей группе придется повернуться вслед за вами к другой стене. Вам обеспечено, как минимум, удивление, и, как максимум, возросшая активность и нестандартный подход. Иногда за день тренинга мы поворачиваем группу по 5-6 раз в разные стороны.

Обычно, после составления плана тренинга мы проводим ревизию того, что нам понадобится (в этом нам существенно помогает план тренинга, где все игры, упражнения и задания указаны, так же как и материалы к каждому из них), а потом делим список на две части: что нам могут попытаться обеспечить на месте и что необходимо везти самим. Остается только согласовать все с заказчиком и... взять с собой «аварийный набор».

Конечно, иногда приходится работать только с тем, что есть, а иногда и с тем, что ничего нет, но это уже совсем другая история.