

БЫТЬ АКТИВНЫМ БЕЗ ВЫГОРАНИЯ

Практические рекомендации
по моделированию тренинга



Электронное издание осуществлено при финансовой поддержке
House-to-House project Fund

Виктория Солоницына
Юрий Трофименко

БЫТЬ АКТИВНЫМ БЕЗ ВЫГОРАНИЯ

Практические рекомендации по моделированию тренингов, 2019

Жизнь в современном социуме требует от нас все больше и больше внимания и занятости. Мы разрываемся между работой, учебой, обязанностями и домашними хлопотами. А постоянный стресс не оставляет нам шансов на то, чтобы мы успевали восстанавливаться и чувствовали удовольствие от жизни. Именно таким образом мы можем оказаться заложниками синдрома выгорания. Особенно это касается хелперов, иначе говоря, людей, которые стремятся помочь другим людям. Для того, чтобы уметь справляться с "тайным врагом" 21 века, необходимо быть осведомленным и обученным. В этой брошюре мы постарались подготовить информацию для тех, кто хотел бы смоделировать тренинг по профилактике выгорания и провести его в своей организации, коллективе или сообществе. Особенно это касается педагогов и тренеров.

© Центр Гуманистических Технологий АХАЛАР
© Center for Humanistic Technologies АНАЛАР

Авторские права принадлежат Центру Гуманистических Технологий АХАЛАР (Украина). Содержащиеся в брошюре материалы можно использовать только для некоммерческих целей с обязательным указанием источника и авторов издания.
Все права защищены.

Дорогой читатель!

Перед тобой брошюра “Активность без выгорания”, которая была подготовлена с целью передать разработанный нами на протяжении более двадцати лет метод подготовки и реализации образовательных программ для неформального обучения взрослых. С особым учетом специфики темы профилактики выгорания. Надеемся, что она поможет тебе смоделировать авторский тренинг по профилактике синдрома выгорания.

Широко известно, что эта проблема касается людей увлеченных, преданных своему делу. Именно к такой группе риска относятся "хелперы-правозащитники", которые особенно в последние годы самоотверженно включились в поддержку и защиту прав человека в Украине.

Эксперты утверждают, что синдром профессионального выгорания является следствием длительного стресса и эмоционального истощения. Это приводит к уменьшению личной вовлеченности, уходу от обязательств и ощущению утраты своей индивидуальности. Часто жертвы эмоционального выгорания пребывают в неведении, что с ними происходит. Они принимают всю реальность своего состояния и соглашаются на помощь извне только тогда, когда степень их истощения становится тяжёлой и они больше не могут функционировать на работе. Чтобы свести к минимуму подобные случаи, о синдроме выгорания и профилактике люди должны знать. Мы считаем, что одним из путей донести эту информацию, являются обучающие мероприятия, которые были бы доступны "хелперам".

Работая над текстом, мы понимали, что об обучении взрослых написано много книг и материалов. Но тема профилактики выгорания – особенная. Поэтому, ведущий должен быть готов к тому, что на тренинге могут происходить различные глубокие процессы: внутренние поиски способов защиты себя, переоценка происходящего, осмысления эффективности и, как следствие, самой необходимости личной активности в конкретных обстоятельствах.

Поэтому мы старались подобрать информацию, которая наиболее подходит для данного случая. Надеемся, что в брошюре ты сможешь найти то, что поддержит тебя и послужит отправной точкой для путешествия в захватывающий мир моделирования тренинга.

Виктория Солоницына и Юрий Трофименко

ВВЕДЕНИЕ

Согласно статистике, более 64% граждан Украины находятся в состоянии эмоционального выгорания – состояния истощения, вызванного хроническим стрессом, что приводит не только к "блокаде" всех человеческих сил, но и к потере чувства радости (международный портал hh.ua, 2017).

Но проблема профессионального выгорания, прежде всего, актуальна для людей-хелперов. В том числе, работников правозащитных организаций, волонтеров и активистов, которые занимаются последствиями военного конфликта на Востоке Украины. Международные и местные неправительственные организации, волонтеры и инициативные группы продолжают оказывать поддержку уязвимым группам людей, предоставляя им необходимые продукты, воду, средства гигиены, а также социальную, психологическую и юридическую поддержку. Эта помощь требует много физических и эмоциональных сил, поэтому так трудно найти разумный баланс между требованиями профессии и возможностью позаботиться о себе. Еще более осложняет ситуацию миф о "позитивном трудовоголике, который отдохнет, когда все закончится". Надо признать, что в нашем обществе нет культуры быть внимательным к эмоциональному состоянию человека. Особенно это касается представителей профессий, связанных с помощью людям. Мы не должны стесняться или бояться признать, что у нас такие проблемы из-за чрезмерной преданности делу помощи людям. Иначе наш организм решит это за нас.

28 мая 2019 Г. Всемирная организация здравоохранения включила профессиональный синдром эмоционального выгорания в обновленную Международную классификацию болезней. Он отнесен к классу "Факторы, влияющие на состояние здоровья населения и обращения в учреждения здравоохранения".

МКБ содержит следующее определение эмоционального выгорания:

"Эмоциональное выгорание — это синдром, признаваемый результатом хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен. Он характеризуется тремя признаками:



ощущение мотивационного или физического истощения;



снижение работоспособности".



нарастающее психическое дистанцирование от профессиональных обязанностей, чувство негативизма или цинизма к профессиональным обязанностям;

Негосударственные правозащитные организации в последние годы значительно расширили свою деятельность и увеличили численность сотрудников и волонтеров. В то же время единицы смогли внедрить соответствующие стандарты в своей работе, которые могли бы противостоять выгоранию людей. Рано или поздно это отрицательно сказывается на эффективности деятельности, комфорте работы и здоровье людей в целом. Общеизвестный факт, что синдром выгорания уменьшается, если организация занимает активную позицию в предотвращении и преодолении профессионального выгорания (тренинги, супервизии, индивидуальная и групповая работа с тренером, коучем или психологом).

I. КАК УЧАТСЯ ВЗРОСЛЫЕ

*Без примера ничему не выучишься.
Ян Амос Коменский*

Для тех, кто следит за современными трендами и осмысленно смотрит на происходящие в мире изменения, очевидно, что учиться надо не только в школе. И не только в ВУЗе.

Мир стремительно меняется и мы просто вынуждены меняться, постоянно повышая свою квалификацию, свои компетенции. Поэтому получение образования на протяжении всей жизни выходит на уровень долженствования, а не прихоти.

Таким образом, с каждым годом количество взрослых, которым надо продолжать учиться дальше, будет становиться все больше. И, соответственно, возрастает роль тех педагогов, которые будут этот процесс вести. Будь то в сфере формального (аккредитованные школы, институты и т.п.) или неформального образования (коммерческие и общественные организации, частные лица, не выдающие официальных дипломов).

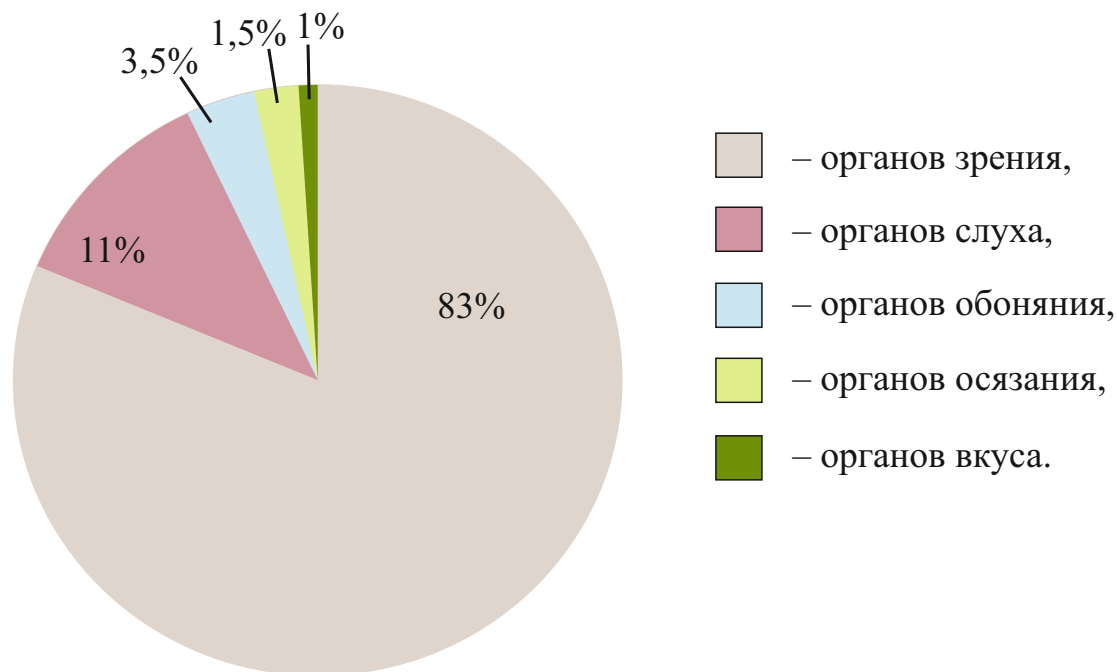
Брошюра в большей степени адресована тренерам, которые трудятся на ниве неформального образования, проводят семинары и тренинги (workshops & training) для участников от 18 лет и старше. Собранные здесь рекомендации основываются на гуманистических базовых ценностях, где человек является высшей и абсолютной ценностью. Мы уверены, что читатель ожидает от нас прежде всего практических советов, что реально поможет в работе с целевой аудиторией.

Наши советы в целом подходят для разных тренингов, хотя содержание конкретных семинаров может быть разным. Конечно, тренинг по лидерству или тайм менеджменту будет отличаться от работы с эмоциональным выгоранием. Отличие будет в контексте самого материала. Но при этом часть общих закономерностей работы со взрослой аудиторией будет неизменной.

КАК ИНФОРМАЦИЯ ПОПАДАЕТ К НАМ

Известно, что ведущий канал получения информации у большинства людей – визуальный. Эволюционно так нам было проще выжить и адаптироваться к среде, избежать опасности, заметив ее издалека.

Мы получаем и обрабатываем информацию посредством:



Понимая эту особенность очень важно использовать визуальные элементы и приемы на тренинге: записывать на доске, зарисовывать, показывать фото, презентации и видео.

И хотя визуальщиков большинство, но еще есть два других канала приема информации: аудио и тактильный. Соответственно, каждый из участников, в зависимости от его личных особенностей, будет по-разному обучаться.



“Слухачи” – учатся слушая, отвечая на вопросы, подавая реплики, лучше всего запоминают то, что услышали.











“Визуальщики” – лучше воспринимают написанную информацию, картинки, графики, фильмы, слайды.



“Прикладники” (кинестетики) – учатся, применяя увиденное и услышанное на практике и используя органы чувств.

Поэтому во время обучения нужно продумывать и предлагать разные варианты подачи знаний. Это и будет показателем вашей тренерской компетенции.

СПЕЦИФИКА ВЗРОСЛОЙ АУДИТОРИИ

-  Каждый участник тренинга имеет свой жизненный багаж знаний, опыта и может это привнести в групповой процесс.
-  Если процесс построен точно и правильно, то взрослые активно вовлекаются и участвуют.
-  Наилучшие показатели обучения показывают команды, в которых сформирована атмосфера сотрудничества.
-  Если взрослые пришли на тренинг, то они обычно знают, что им нужно.
-  Они оценивают получаемую информацию, опираясь только на свой опыт.
-  У них мало времени и много задач, поэтому есть мотивация получить пользу прямо сейчас.
-  Важный параметр – это практичность полученных знаний, возможность применить их на практике.
-  Взрослые учитывают свои возможности (имеющийся опыт, знания, навыки) и сосредоточены на том, как решить проблему.

Эти выводы будут верными для тех случаев, если человек сам мотивирован учиться, а не направлен на обучающее мероприятие руководством и он просто отбывает положенное время.

ПЯТЬ ЗАКОНОВ ПАЙКА, КОТОРЫЕ ВАЖНО ЗНАТЬ







Учитывая эти простые законы, нам будет не сложно сделать тренинг таким, чтобы он максимально полно задействовал участников в процессе обучения.

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

II. ПРИСТУПАЯ К РАЗРАБОТКЕ

*Лучше дважды спросить, чем один раз напутать.
Шолом-Алейхем*

Прежде чем приступать к подготовке программы обучающего мероприятия, тренеру нужно понять, какой объем навыков, опыта и знаний нужен участникам. Для этого необходимо собрать как можно более точную информацию о том:

-  Какова целевая аудитория (ЦА), кто будет на семинаре?
-  Каковы потребности ЦА? Чего им не хватает? Какие у них проблемы?
-  Какая цель? Чему хотим научить? Какие способности нужно развить?
-  В каких ситуациях будут применяться полученные знания?
-  Какой опыт в профессиональной среде уже есть в данной теме?
-  Достаточно ли моих тренерских компетенций для моделирования и проведения обучающего мероприятия?

Проанализировав полученную информацию, мы поймем чего именно не хватает будущим участникам. Эти дефициты нужно будет закрыть.

Ответ на вопрос “чего не хватает?” или “в чем проблема?” наверняка приведет нас к отправному пункту построения программы. Может, если говорить в контексте эмоционального выгорания, речь идет о новой жизненной стратегии, которая требует навыков заботы о себе, а их отсутствие мешает прийти к нужному результату. Или смысл обучения будет в том, чтобы подготовить участников к выстраиванию баланса между сферами жизнь-работа и осознанию своей новой роли. А это невозможно без дополнительных знаний и умений. Все это поможет нам определиться с содержанием тренинга.

Один из базовых способов, который позволяет выяснить потребности в обучении – это анкетирование. Использование анкет дает возможность узнать и проанализировать практически все мнения по нужной теме, причем занимает относительно немного времени. Еще один несомненный плюс анкетирования: оно вполне доступно в электронном формате через, например, Гугл формы, что значительно сокращает время.

Помимо понимания проблемы, цели, результатов, которые хотим получить, и людей, пришедших на обучение, важно оценить время. За сколько времени мы хотим достигнуть запланированных результатов? Реалистично ли нам выйти на нужные изменения или надо переформулировать цель? А может быть с этим составом участников мы можем сделать больше или наоборот – меньше. Проблему какого уровня мы готовы решать за указанное время?

Как тренеры, мы всегда будем искать баланс между временем, целью и участниками. А если добавить еще и финансовое измерение, время и деньги обычно связаны напрямую, то нам надо будет еще и подготовить бюджет мероприятия. Хотя обычно тренер, если только он не совмещает в себе роли организатора, не занимается деньгами. Но в любом случае это существенное условие, с которым надо считаться.

В нашем случае мы просто указываем, что собственно надо понять на старте, чтобы перейти к теме выбора формы обучения.

III. ВЫБОР ФОРМЫ ОБУЧАЮЩЕГО ПРОЦЕССА

*Опыт всему учитель.
Гай Юлий Цезарь*

Если мы уже провели этап предварительного осмысления, несколько раз прошли от цели к целевой аудитории, отведенному времени и обратно, то можно перейти и к выбору формы подачи информации.

Чаще всего тренер сталкивается с выбором между лекцией, семинаром и тренингом. Это очень упрощенное и условное разделение, но пока нам его достаточно.

ФОРМЫ ОБУЧАЮЩЕГО ПРОЦЕССА



Лекция – наиболее простой для ведущего и самый стандартный вариант обучения. Ведущий рассказывает заранее подготовленный текст. Слушатели запоминают сказанное и конспектируют, что несколько увеличивает процент запоминания. Лекция может проводиться для большой аудитории, воспроизводиться в аудио или видеозаписи без особого ущерба для восприятия.

Семинар имеет свои особенности. Обычно объем материала, который ведущий готовит для аудитории, меньший, чем на лекции, но семинар предполагает интерактивность, а также общение между тренером и участниками. За счет разных каналов подачи информации – звук, графика, видео, дискуссии и обсуждения – получается, что качество усвоения материала обычно выше, чем на лекции.

Тренинг наиболее сложный для проведения вид обучения. Он не имеет четких ограничений и во многом зависит от подготовленности тренера, его креативности и может сочетать в себе разные инструменты: мини-лекции, интеграционные игры, дискуссии, обсуждения, работу с телом, арт терапию и др.

Чем более эффективно тренер задействует различные методы, тем выше качество обучения и полученный результат. Важно то, что тренинг выталкивает человека из так называемой "зоны комфорта" и, тем самым, дает возможность получить новый опыт. А этот опыт способствует более глубоким и сильным изменениям в мировоззрении и поведении участников

Для обучающих мероприятий, связанных с эмоциональным выгоранием, мы рекомендуем трениговую форму, как наиболее эффективную для получения ожидаемых результатов. Опять же тренинг даст максимальный результат и в длительности запоминания полученной информации. Ведь мы запоминаем только:

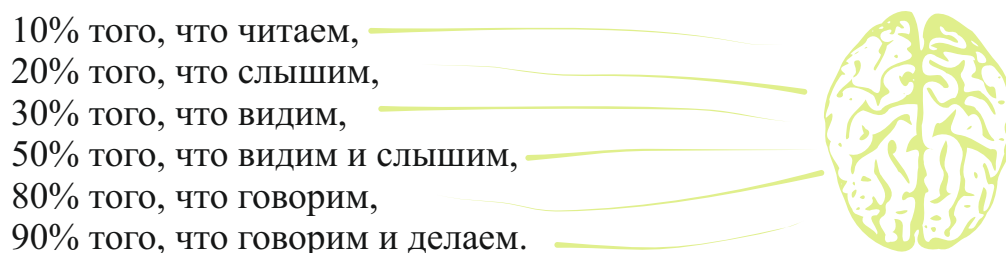


Таблица ниже наглядно демонстрирует работу механизмов запоминания через призму различных форм преподавания. Самый эффективный подход к обучению – применение разных методов!

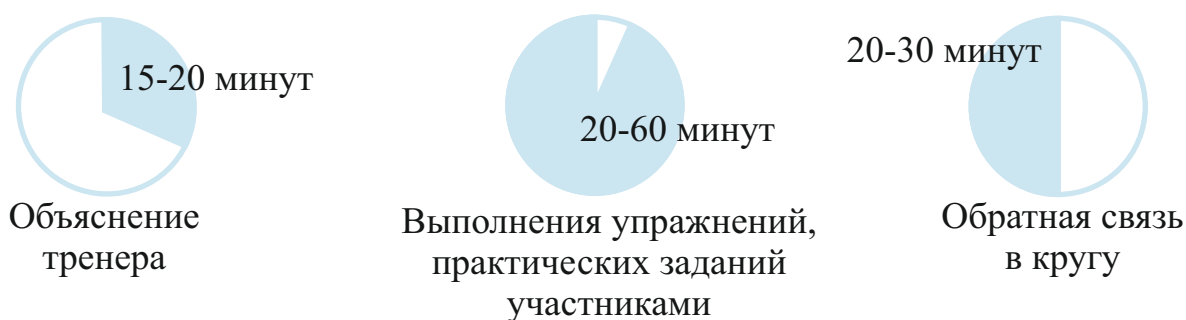
Способ подачи материала	через 3 часа	через 3 дня	через год
Лекция	70%	10%	3%
Презентация	72%	20%	13%
Лекция + презентация	85%	65%	33%
Лекция + презентация + практика	98%	95%	75%

IV. МОДЕЛИРОВАНИЕ ТРЕНИНГА

Только тот, кто тщательно подготовился, имеет возможность импровизировать.
Ингмар Бергман

Прежде всего, нам будет в помощь такое понятие, как структура тренинга. Любой тренинг состоит из модулей. Каждый отдельный модуль нужен для решения определенной обучающей задачи. Они должны быть последовательно и логично связаны между собой, и, в конце концов, приводить к финальной цели.

Таким образом, мы как из пазлов собираем каждый тренинг. Например, восьмичасовой тренинг может состоять из 2-х или 4-х модулей. У модулей может быть разная длительность и используемые методы. Например:



Временные рамки всегда варьируются в зависимости от типа рассматриваемого и отрабатываемого навыка.

Некоторые тренеры моделируют, начиная с общего видения продукта, переходя затем к отдельным фазам тренинга. Возможно, нижеприведенное сравнение поможет нам более полно представить тренинг и этапы подготовки к нему. Подобно художественному произведению, в котором тоже можно проследить некие фазы: начало повествования, развитие сюжета, кульминация и завершение. Так и в групповой работе может прослеживаться подобная динамика.

Не всегда эти фазы будут идентичны. Очень много будет зависеть от темы и методов работы тренера. Но если представить некий “среднестатистический” тренинг по профессиональному выгоранию, то можно выделить следующие фазы:

СТАРТ



Это так называемая стадия рождения группы: обсуждается программа; решаются логистические вопросы; происходит первая встреча; уточняются цели группы; группа устанавливает правила; обсуждаются формы работы.



На этой стадии большинство участников ощущает любопытство, неуверенность и некоторую застенчивость. Каждый надеется быть принятым и найти место в учебном сообществе.

ЗНАКОМСТВО



Это старт группы: участники ближе знакомятся друг с другом, обнаруживают общих знакомых или общее хобби; замечают сходство и различия в жизненных целях, ценностях, надеждах и опасениях, в жизненном опыте, происходит разделение ролей и задач.

НАЧАЛО РАБОТЫ



Отношения внутри группы становятся более дружескими, участники – более терпимыми, постепенно возникает доверие и ощущение уверенности.



Группа начинает работать над своими целями, распределять задачи и принимать на себя обязанности.



Участники готовы вносить свой вклад в жизнь группы и активно работать.



Часто свои реакции участники выражают в посторонних разговорах или обсуждении происходящего за пределами группового пространства.

ПЕРИОД КОНФРОНТАЦИИ



В этом периоде проявляются различия между участниками, между участниками и ведущими, возникают конфликты, которые прорабатываются либо игнорируются.







Яснее "вырисовываются" личности отдельных людей, формируются альянсы и подгруппы.






Некоторые члены группы чувствуют себя раздраженными, подавленными, недооцененными или обделенными вниманием. Другие, наоборот, довольны своим местом в группе и испытывают чувство, что могут действовать свободно. И всегда есть кто-то, кто раздумывает, стоит ли ему продолжать работу.

РАЗВИТИЕ СИНЕРГИИ

-  Участники в основном идентифицируются с целями группы и обнаруживают, что совместная работа столь же важна, как и личность каждого, со всеми ее сильными и слабыми сторонами.
-  Члены группы становятся более толерантными, терпимыми к чужим слабостям и недостаткам, в большей степени ответственными за собственное поведение.
-  Группа готова признавать успехи, принимать различия и решать конфликты.
-  В естественных группах обсуждаются мероприятия, разрабатываются временные планы и оговаривается возможность их реализации в будущем, участники чувствуют себя компетентными, живыми и сплоченными.

ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ

-  Заканчивается запланированное время работы группы, и она выполнила свои задачи. Это время для обсуждения проделанной работы, достигнутых успехов и нереализованных желаний.
-  Участники довольны в большей или меньшей степени. Некоторым кажется, что все, что было возможно, достигнуто. Другие предпочли бы провести еще несколько встреч.
-  Если группа работала хорошо и возникла высокая степень синергии, то участники ощущают печаль в связи с окончанием встреч и втайне желают продолжения. Кому-то расставание дается легче, и он чувствует облегчение от возможности покинуть группу.

МЕТОДЫ РАБОТЫ С ГРУППОЙ

Организовывая тренинг по профилактике выгорания, нужно подбирать такие методы, которые участникам помогут развить стрессоустойчивость. Стоит также разучить некоторые индивидуальные упражнения, чтобы их можно было использовать в своей жизни.

Так как методов работы много, то выбирать их следует с большой тщательностью, чтобы они наверняка вели нас к цели.

В каждом модуле и на любой фазе нашей работы мы можем варьировать методы работы с группой. Ниже перечислены методы, которые мы используем на тренингах.

При этом стоит помнить, что одна и та же цель может быть достигнута различными методами. Например, подвести итоги дня и зафиксировать степень нашей удовлетворенности можно посредством я-высказывания в кругу, написания основных выводов самостоятельно, графического и схематического изображения на листах, создания схемы в комнате, где наши фигуры выстраиваются на определенном расстоянии от идеальной точки и т.п.

И тут уже работает наша, как тренера, индивидуальность и некая предрасположенность к тому или иному методу. У кого-то хорошо получается сводить воедино все высказывания и презентовать это как общую схему. Кто-то категорически не приемлет данный подход, так как ему сложно быстро сориентироваться в разных выводах и находить их общий знаменатель.

Опирайтесь на свои сильные стороны и помните, что возможно со временем у нас будет меняться наша тренерская палитра. Ничто не есть постоянным, мы и наши навыки постоянно меняемся в зависимости от опыта, обучения, личных обстоятельств, накопленной мудрости и др.

Примеры методов работы:



Выбирая метод, ответим на вопросы:

- ☒ Как аудитория воспримет материал, будет ли противостоять выбранному методу или начнет работать?
- ☒ Насколько нам важно активное участие всей аудитории?
- ☒ Насколько я чувствую в себе уверенность, работая с данным методом?
- ☒ Сколько времени мне потребуется для подготовки этого метода?
- ☒ Хватит ли у меня времени, чтобы применить этот метод?
- ☒ Какое оборудование и материалы мне нужны для этого метода?
- ☒ Достаточно ли будет пространство для проведения этого метода?
- ☒ Как этот метод совместится с другими, которые будут использованы в данном тренинге?

Оценка метода после тренинга

Очень важно проводить оценку каждому используемому нами методу. Особенно это важно, если мы попытаемся привнести в свой арсенал что-то новенькое. Ответы на вопросы дадут нам понимание – насколько наш метод эффективен и правильно подобран.

- ☒ Как приняли участники предложенный нами метод?
- ☒ Были ли понятны правила выполнения, инструкции?
- ☒ Добились ли мы поставленной цели?
- ☒ Хватило ли нам времени?
- ☒ Как этот метод вписался в общую канву тренинга?
- ☒ Оставили ли мы время для обратной связи и каким образом потом использовали полученную от участников информацию?
- ☒ Что можно изменить или привнести в следующий раз с учетом опыта проведения этого тренинга?

Что еще разнообразит сценарий нашего тренинга:



V. ТРЕНЕРСКАЯ АЗБУКА

*Природа так обо всем позаботилась, что повсюду ты находишь, чему учиться.
Леонардо да Винчи*

Базовые тренерские компетенции – это набор наиболее необходимых знаний и навыков. Конечно, описание полного спектра таких навыков не может уместиться в столь короткой брошюре. Поэтому сейчас мы попробуем дать вам самую простую и рабочую модель, которой пользуемся сами. Это модель трех составляющих или трех подмножеств, баланс между которыми и определяет успешность тренинга.



Организация пространства



Содержание (наполнение тренинга)



Отношения с другими



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВА

Первое, на что обращает внимание тренер, – пространство, в котором будет проходить обучение. Насколько оно способствует достижению поставленной цели.

Если у вас цель просто проинформировать 100 человек об угрозе, которую несет в себе выгорание, то может подойти и комната для лекций в университете.

Но если мы говорим о работе по профилактике выгорания, то нужны более специфические условия: свободное от лишней мебели помещение, где есть возможность сидеть в кругу, делать различные физические упражнения на полу, уединяться для парной и индивидуальной работы и т.п. Пространство должно быть приспособлено для реализации такого подхода. Прекрасно, если это будет загородное помещение и мы сможем выходить на прогулки, в лес, на реку.

Тренер всегда следит за тем, чтобы в помещении было достаточно воздуха и света. Вода и другие напитки должны быть в свободном доступе. Хорошо включить эстетическую составляющую: поставить цветы, можно использовать различные приемы декорации помещения – ставить вазы, драпировки, ширмы, удобную бескаркасную мебель. Все то, что создает уют и комфорт, позволяя участникам расслабиться и открыться.



СОДЕРЖАНИЕ

Содержание нашего тренинга – это, собственно, то, за чем к нам и придут люди. Они ожидают получить новые знания и опыт, который поможет им справиться с проблемами. Если вокруг будет только красивое место и комфортное помещение, то, возможно, это хорошо для отдыха, но это не помогает решать проблему.

Поэтому, следующим, вторым важным аспектом, с чем работает тренер, является подготовка наполнения, контента или учебного материала. При его подготовке необходимо учитывать насколько участники смогут его усвоить (доступность подачи), нет ли логических провалов (целостность структуры), интересно ли им (насыщенность и разнообразие), подходящие ли используются методы и т.п. Это все становится предметом анализа и тщательной проработки тренера.

Мы не зря использовали слово со-держание – совместное держание. В процессе обучения задействована вся группа. Каждый в группе является носителем, зачастую, бесценных знаний. Поэтому тренер может апеллировать к опыту участников и интегрировать его в процесс обучения. Умение объединять свои знания с тем, что есть у участников – это и есть показатель легкости ведения процесса обучения и нашего профессионализма.



ОТНОШЕНИЯ

Третья составляющая, о которой не так часто говорят при подготовке тренеров, это атмосфера, которая определяется эмоциями и отношениями в группе. Почему мы считаем это важным?

Атмосфера может как поощрять, так и угнетать учащихся. У нас, как у тренеров, могут быть очень важные и полезные знания, место проведения мероприятия будет выбрано одно из лучших в данной местности, но если общее настроение в группе тягостное, то все мероприятие будет оценено и запомнится участниками негативно. Люди не любят, когда над ними насмехаются, критикуют, подавляют инициативу, не учитывают мнение и т.д. Это ведет к нарастанию напряжения и закрытости.

И наоборот. В самых неидеальных условиях и при довольно простой подаче материала, если мы сможем сделать поддерживающую, воодушевляющую, глубокую и радостную атмосферу, то наше мероприятие запомнится надолго. Людям важно отношение к ним.

Таким образом, нам во время работы надо объединить и постоянно мониторить три указанные выше составляющие успешного тренинга. Гармоничное их сочетание и баланс на выходе приведут к нужному результату.

ЧТО ЕЩЁ ВАЖНО ЗНАТЬ

Тренер – это человек, чьи тематические и дидактические умения должны соответствовать определенным стандартам. Обучение у такого тренера – это путешествие в тему развития и огромное удовольствие. Вместе с группой он достигает поставленных целей.

Если тренер увлечен тем, что он делает, ему нравится работать с людьми и он рад активно делиться своими знаниями, участники это сразу почувствуют. Такой тренер изучает и прекрасно понимает потребности группы. Он обладает способностью вовлекать участников в учебный процесс, поддерживает правильные пропорции между созданием неформальной поддерживающей атмосферы и глубоким содержанием материала.

Один из основных моментов тренерской работы состоит в том, чтобы постоянно держать фокус – мы людей тренируем, а не просто учим. Это значит, что нам нужно обращать внимание на изменения поведения, а не на простую передачу знаний. В конце курса участники должны быть способны делать вещи по-другому, а не только знать что-то новое.

Второй немаловажный момент заключается в том, что любой тренинг должен ориентироваться на слушателя, а не на тренера. Это значит, что тренер концентрируется только на том, чему хочет научиться слушатель, а не на том, что ему лично хочется рассказать. Учет этих двух базовых параметров позволяет тренеру работать “на участника” с максимальной отдачей и не уходить в свои личные интересы.




Важным критерием оценки компетенций тренера в рамках темы “выгорание” является его специализация. Он должен уметь сочетать базовые компетенции тренера и психологические навыки. Именно эта связь дает шанс стать хорошим профессионалом в этой сфере.

Участник обучающего мероприятия приходит к нам за изменениями. Осознает он это или нет. Поэтому нам важно создать условия для возникновения глубинных инсайтов осознания. Этому могут способствовать эмоциональная атмосфера, хорошая групповая динамика, создание игровой реальности (все люди учатся в процессе игры), важно задействовать различные каналы восприятия. Происходящее в тренинге должно соответствовать реальности участников (в тренинге важно, чтобы все происходило как в жизни, только глубже, интенсивнее).

Поэтому тренер должен владеть коммуникативными навыками, постоянно растущим объемом знаний и инструментальной компетентностью. У него должен быть высокий уровень проработанности, внутреннего баланса и владение мета-навыками.





ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

А теперь несколько слов об изменениях, которые участники внедряют в свою жизнь во время тренинга и после него. Изменения могут иметь характер:

-  Естественных – созвучно с внутренними ценностями участника.
-  Произведенные на уровне сознательных и целенаправленных действий – участник узнал что-то новое и принял решение внедрить . в свою жизнь.
-  Случайных – участник находится в сложной ситуации "загнанный в угол", это самый интересный, но и самый трудный путь для внедрения изменений в свою жизнь.

В тренинге, как в фильме очень важна режиссура. Поэтому следует подготовить сценарий (план тренинга). Но необходимо учитывать, что профилактика синдрома выгорания предполагает работу в ментальном и эмоциональном плане изменений участника. И тренеру важно не попасть в собственные ловушки и ограничения.

А в тренерской деятельности есть большое количество таких ограничений, при условии, если тренер не готов быть гибким и иметь дело с внешними обстоятельствами. Тренер должен продумать последовательность и длительность теории и практики. А также необходима открытость к изменениям в сценарии с учетом того, что:

-  Любая структура тренингового процесса хороша, при условии, если группа заинтересована, понимает контекст происходящего и это должно быть в согласии с общим видением и ценностями ведущего.
-  Каждая группа может выбирать свои объем и глубину, с которыми она готова работать.
-  Тренер владеет несколько большим форматом, чем тема самого семинара.
-  Важен выбор методов с учетом возраста, пола, образования, индивидуальностей и др.

Тренинг сам по себе усиливает импульс к развитию. Развитие может происходить спонтанно, скачками, благодаря инсайтам участников. В тренинге есть шанс отойти от своего опыта, посмотреть новым взглядом на то, что мы делаем и как формируем мотивацию к новому поведению.

Поэтому главный эффект тренинга – инсайт осознания и глубина его проникновения в систему личности. Благодаря этому инсайту определенный образ действий переходит из "слепой зоны" в фокус развития. Ведущий должен обладать навыками тонкой эмоциональной и ментальной настройки, и мастерством поведенческого исполнения замысла, ведь в его задачи входит также создание условий для инсайтов развития.

Эти инсайты запускают самоорганизующуюся систему изменений, которая максимально соответствует заявленным целям тренинга и ожиданиям участников. Такой тренинг не должен быть перенасыщен. Поэтому, очень важно научиться конструировать программу дня:

- ☒ Золотое правило динамики одного дня – теория "двух пиков" (малый и большой).
- ☒ Одно большое и мощное упражнение в день (максимум два).
- ☒ Остальное (теория и практика) выполняют функцию поддержки, сопровождения.
- ☒ Помнить о взаимосвязи теории и практики.
- ☒ Учитывать тайминг и перерывы.
- ☒ Слушать сигналы от группы и быть готовым внести изменения в программу.

ПОТРЕБНОСТИ УЧАСТНИКОВ

Как известно, Абрахам Маслоу описал основные потребности человека по степени их значимости. Потом его последователи наглядно упаковали их в пирамиду, которую и назвали его именем. Данная фигура может сослужить большую пользу и нам, как на этапе разработки, так и во время непосредственного проведения обучения.

Что тут, собственно, важно? Нам важны потребности участников. А точнее, не потребности, а их учет тренером во время работы группы.



пирамида потребностей Маслоу

ФИЗИОЛОГИЯ

Участники должны чувствовать себя комфортно в помещении, в котором проходит тренинг. Кроме того, при необходимости они должны иметь возможность выйти, попить воды, иметь доступ к чистому воздуху.

БЕЗОПАСНОСТЬ

На тренинге мы должны обеспечить не только физическую безопасность, но и безопасность в общении с другими. От нас зависит создание атмосферы доверия и взаимного уважения.

ОБЩЕНИЕ

Обычно люди имеют потребность в общении. Тренер должен позаботиться о создании открытой, дружественной среды.

ПРИЗНАНИЕ

Люди стремятся к признанию. Тренеру предстоит сделать выбор – поддержать участника, выслушать его мнение, принять опыт или держаться своей линии. Постарайтесь подчеркнуть вклад каждого участника в совместную работу на семинаре. Это поможет поверить в то, что естественная потребность человека – стремиться к лучшему и достигать результатов – может быть реализована.

САМОУТРЕЖДЕНИЕ

Стремление к самоутверждению состоит в стремлении человека к признанию, самореализации, освобождению от мнения и зависимости других людей. Тренинг как раз может выступить такой площадкой, где участники смогут проявить свои лидерские, креативные качества, практиковать свою внимательность к себе и своим процессам.

РАБОТА С УПРАЖНЕНИЯМИ НА ТРЕНИНГЕ

Если посмотреть на содержание тренинга, то очевидно, что это набор разных инструментов, упражнений, заданий. От простых, активизирующих энерджайзеров, до сложных задач со многими вводными.

По нашим наблюдениям, умение тренера правильно поставить участникам задачу, описать, что и как им надо делать, это отдельный навык. Если вы до этого никогда не пробовали объяснить упражнение, то вас может ждать удивление, так как эта видимая простота обманчива.

Суть навыка в том, чтобы понять, что услышали люди в нашем объяснении. Нам надо как бы “отделиться” от своего опыта и посмотреть на ситуацию глазами другого человека.

Просто когда тренер описывает упражнение, он уже знает весь ход процесса, начало и окончание. И автоматически может не понимать, что у людей этого знания нет. Соответственно, нам нужно постараться и дополнить их картинку, которая возможно нуждается в прояснении.

Малоопытный тренер часто недоумевает, так как он уверен в понятности и правильности своего объяснения. Он не понимает, почему участники, когда приступили к выполнению задания, многое не помнят. Или переспрашивают, путаются, уточняют несколько раз. Если не приложить усилия и не пояснить, то вместо нужного результата процесс будет скомканным и дискомфортным.







Чтобы избежать таких последствий, нужно придерживаться правил, которые обезопасят достижения запланированного.

КАК ЗНАКОМИТЬ УЧАСТНИКОВ С ПРЕДСТОЯЩИМ ЗАДАНИЕМ?

1. Объясните цель упражнения.
2. Разбейте участников на группы или пары, если это необходимо, и организуйте соответствующим образом пространство. Подождите пока все будут готовы.
3. Объясните условия, правила.
4. Дайте инструкции не только о том, как выполнять задание, но и о том, что последует вслед за этим. Например, будут обсуждаться результаты или представитель от группы сделает презентацию.

5. Раздайте письменные инструкции или листы и прочтите, что на них написано. Если инструкции даются только устно, проследите, чтобы вас все услышали.
6. Ответьте на все вопросы, прежде, чем начать или продолжать.
7. Сделайте демонстрацию, если это необходимо.
8. Если ваше задание предполагает активное участие каждого, будьте готовы стать первым, чтобы подать пример.
9. Подойдите ко всем, чтобы убедиться, что задание выполняется правильно.

ВО ВРЕМЯ УПРАЖНЕНИЯ

-  Если вы зафиксировали для себя, что люди неправильно поняли задание, то не удивляйтесь и не теряйтесь. Иногда сложно представить, какая у вас будет группа и как она будет воспринимать информацию.
-  Будьте готовы повторно объяснять упражнение, стараясь подобрать иные слова, пояснить его через другие примеры или другую логику.
-  Не выходите из роли фасилитатора, того, кто ведет процесс, но в нем не участвует.
-  Наблюдайте как участники и группа в целом работают над решением проблемы. Следите за тем, насколько эффективно работает группа. Не распадается ли общий процесс на отдельные составляющие. Возможно группе нужна ваша помощь?
-  Держите в фокусе внимания время и напоминайте о нем, особенно если упражнение предполагает строгие рамки окончания.
-  Если вы считаете, что уже нужно прекратить выполнение задания и перейти к следующему этапу, то заранее сообщите сколько осталось времени до завершения упражнения.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ УПРАЖНЕНИЯ



Планируйте столько же времени на обсуждение/обратную связь, сколько на выполнение упражнения.



Если у вас в демонстрации или ролевой игре приняло участие только несколько человек, попросите их отклик прежде, чем обращаться к остальной группе.



Приготовьте вопросы, которые помогут:



- ☐ сделать выводы о том, что происходило и какие знания получены в результате;
- ☐ определить переживаемые чувства в процессе выполнения;
- ☐ сформулировать, какие были альтернативы и почему выбор пал именно на этот способ решения проблемы;
- ☐ увидеть, какие роли играли участники в процессе выполнения задания;
- ☐ определить схемы поведения, структурировать информацию;
- ☐ обнажить конфликты;
- ☐ обрисовать возможные альтернативы схемам поведения.



Запишите все комментарии и замечания аудитории на флипчарте.



Ожидайте, что будут разные точки зрения и разное понимание. Используйте правила, и призовите услышать и принять всю палитру мнений. Не допускайте личных схваток.



Убедитесь, что учебный цикл завершён. Помогите слушателям соотнести полученный опыт с целями семинара и с тем, как конкретно он может быть ими использован в жизни.

VI. МОТИВАЦИЯ

Если правильно объяснить людям «зачем», то они всегда найдут способ «как».
Джордон Белфорт

Мотивация – это то, что дает нам импульс к действию. Психофизиологический процесс, управляющий нашим поведением. Чем сильнее мотивация участников нашего тренинга, тем эффективнее они будут вовлекаться в процесс изменения, пересматривать свои старые модели поведения, чтобы организм успевал восстанавливаться после стрессовых ситуаций и менять их.

Сам факт добровольного посещения семинара, когда человек осознает зачем пришел и платит за это своим временем, усилиями, а иногда и деньгами, уже указывает на наличие мотивации. С такими людьми работать легко и можно рассчитывать на позитивные результаты. Если же человек пришел по приказу руководства и тема для него не актуальна, то и эффект будет незначителен.

Нам, как тренерам, важно уметь поддерживать мотивацию на протяжении всего процесса обучения, во время прохождения его разных фаз. Вот простые советы, которые могут вам помочь.

Тренер может повысить мотивацию участников, если:

Объяснит проблему и необходимость получения данных знаний, навыков.

Объяснит проблему и необходимость получения данных знаний, навыков.

Сможет заинтересовать и поддержать интерес в ходе тренинга.

Проявит свою открытость, выразит участникам одобрение.

Оставит выбор за участником.

Объяснит, научит, поможет внедрить полученный опыт и знания в жизни каждого участника.

Сможет участнику уделить внимание.

Проявит заинтересованность к ситуации участника.

Тренер может снизить мотивацию участников, если:

Задает вопросы, от которых участник чувствует себя глупо.

Стремиться подавить активность в группе.

Критикует участников.

Сомневается, что участники будут применять полученные знания/навыки.

VII. КОММУНИКАЦИЯ

Умейте встать на позицию другого человека и понять, что нужно ему, а не вам. С тем, кто сумеет это сделать, будет весь мир.
Дэйл Карнеги

Коммуникация – это воздух любого тренинга. Это та среда, в которой становится возможным обучение. Не было бы этой возможности передавать информацию, то знания бы исчезли. Мы пока не можем напрямую телепатически передавать информацию или сигналы другим людям. Для этого нам нужны инструменты. Речевой аппарат именно для этого и служит. Рот, язык, губы, зубы дают возможность доносить информацию вербально, а все тело – невербально. Большинству из нас кажется, что вербальная коммуникация важнее всего. Но это только на первый взгляд. Если посмотреть на цифры и исследования, то становится очевидным, что впечатление, получаемое нами от другого человека, менее чем на 30 % определяется словами, которые он произносит.

От 65% до 80 % всех сообщений, передаваемых окружающими, осуществляются на невербальном уровне. К этому уровню относятся:



контакт глаз,



жесты,



позы,



мимика,



расстояние,



интонации,



одежда, внешний вид.

То есть, не только наши слова, их смысл, но и то, как мы говорим, двигаемся, как смотрим, с какой интонацией произносим слова, делаем или нет паузы, улыбаемся или нет, – это все влияет на окружающих. И это влияние обоюдное. И тренер, и слушатели всегда посылают сигналы. Эти сигналы могут помогать нам достигать нужных результатов в работе.

Невербальная коммуникация тренера

А теперь вспомним, что коммуникация во всех ее проявлениях, нужна тренеру в двух сферах из трех:

- 1) когда мы даем содержание тренинга,
- 2) формируем отношение в группе.

И если еще смысл произносимого мы привыкли выверять и продумывать, то с невербаликой намного сложнее, так как часто она бывает мало осознанной. Но исходя из цифр, именно благодаря ей мы и можем намного более сильно влиять на наш тренинг. Согласитесь, что 65-80% это немало.

Эффективно применяя коммуникацию, тренер создает атмосферу, усиливает эффект от сказанных слов, добивается конгруэнтности. Конгруэнтность – это соответствие невербальных сигналов и смысла слов, произносимых человеком.

Использование невербальной коммуникации

Поскольку не только мы посылаем информацию в пространство, но и участники, то эта информация становится предметом детального и постоянного изучения тренером. Так например, мы можем понять насколько участники вовлечены и заинтересованы происходящим, открыты ли к новой информации, скучают ли, комфортно им или нет.

Обычно, когда люди открыты, то они:

Когда люди закрыты:

Ищут контакта глазами.

Избегают контакта глазами.

Наклоняются вперед.

Отклоняются назад.

Жестикулируют, протягивают руки.

Скрещивают ноги под столом.

Естественно улыбаются.

Складывают руки на груди.

Стоят и сидят в незажатых позах.

Стоят в напряженной позе.

Это всегда гипотезы о заинтересованности, вовлеченности людей, которые надо проверять, задавая вопросы, уточняя. Не стоит выхватывать какую-либо отдельную деталь во время общения и делать из нее далеко идущие выводы. Более важен общий настрой группы, нежели реакции отдельных людей.

Постоянная обратная связь поможет избежать проблем. А чтобы люди не опасались говорить правду, нужно создать доверительную и открытую атмосферу. Ниже мы опишем несколько вариантов поведения слушателей и варианты интерпретации.

1.Беспокойное поведение

Люди передвигаются с места на место, разговаривают друг с другом, обмениваются записками, делают посторонние дела.



Возможный вывод: Вы теряете своего слушателя. Либо им очень скучно, либо они устали и не воспринимают больше информацию.

2.Гробовое молчание



Возможный вывод: Материал слишком прост и у аудитории не возникает ни вопросов, ни комментариев. Или совсем не понятен и это показатель ступора. Может быть создалась такая атмосфера, что люди боятся высказываться, стыдясь своих комментариев и замечаний.

3.Участники смотрят на вас, когда вы говорите



Возможный вывод: Если да, то люди чувствуют себя комфортно и захвачены тем, что вы говорите. Если избегают контакта глазами, то возможно что-то не в порядке.

4.Участники смотрят друг на друга во время беседы



Возможный вывод: Если да, то скорее всего участники хорошо себя чувствуют и расположены к общению и открытому разговору. Если двое или больше слушателей не смотрят во время разговора друг на друга, то возможно в группе возникли проблемы.






5.Позы







Возможный вывод: Люди обычно наклоняются вперед и меняют позу, когда они хотят что-то сказать. Позы могут сказать о напряжении или расслабленности участников. Естественно, что поза может быть сигналом усталости или настороженности.

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

Известный американский психолог Иствуд Атватер утверждает, что существует большое несоответствие между тем, что имеет в виду говорящий, и тем, что понимает слушающий человек. Поэтому тренер, который умеет слушать высказывания участников, он автоматически делает определенную ментальную работу. От качества ее выполнения зависит глубина образовательного процесса и эффективность обучения. Что можно выделить?

-  Тренер структурирует то, что говорит выступающий: главные идеи, ключевые слова, даты, имена, события.
-  Он анализирует и сопоставляет услышанное с тем, что он уже знает. Если находит несоответствия, то их проясняет.
-  Обращает внимание на чувства и эмоции, которые стоят за словами. Часто там появляются противоречия.
-  Старается вникнуть в суть и понять точку зрения того, кто говорит, его мотивы.
-  Держит во внимании слова говорящего, а своим мыслям позволяет приходить и уходить без отвлечения на них.

Четыре пункта, которые мы стараемся не делать:

-  Тренер стремится не перебивать выступающего.
-  Старается не входить в спор с целью найти истину.
-  Не осуждает и не оценивает человека.
-  Не спешит с поспешными выводами.

VIII. РАБОТА ТРЕНЕРА НАД СОБОЙ

Вы можете получить все, что вам нужно, если только это вам и вправду нужно.

Рэй Бредбэри

Внутренняя работа очень важна, а осознание внутренних процессов важнее, чем атрибуты силы, ранга или знаний. То, что происходит внутри меня, важно не только для меня. Например, если я чувствую страх перед группой или энтузиазм переполняет меня, это означает, что это будет важно для всей группы.

Уровень самопонимания

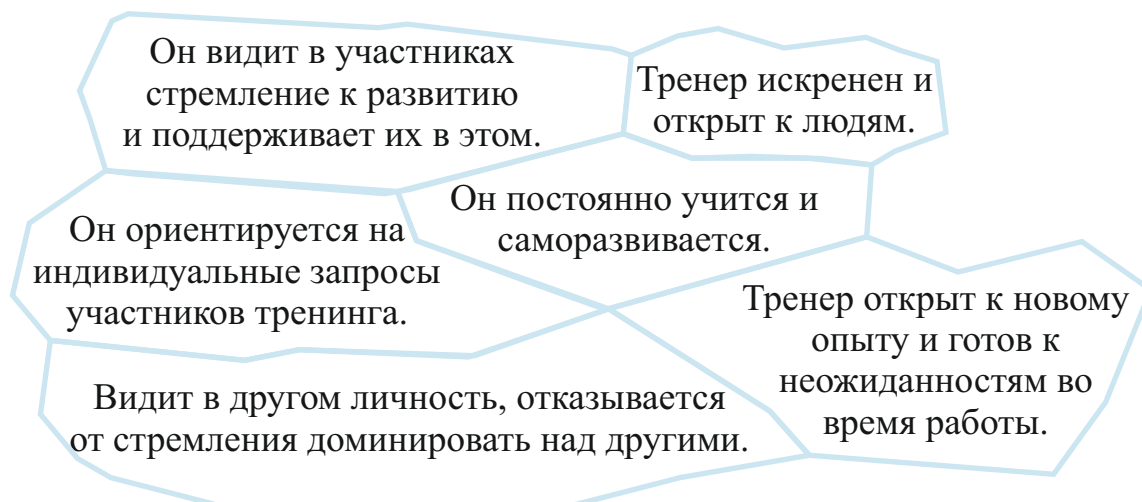
Одних теоретических знаний и навыков применения упражнений и методик недостаточно, чтобы увидеть значимость трудной ситуации, возникшей в тренинге и использовать ее для достижения общих целей. Кроме того, иногда тренер под влиянием собственных эмоций может утратить осознанность и входит в процесс эмоционалирования, вовлекается в спор, не видит подводных камней, то есть утрачивает способность владения ситуацией.

Как можно себе помочь? Быть в контакте с собой, своими чувствами, понимать мотивы поведения – залог сохранения баланса, гармоничности и эффективности в любых, даже самых трудных ситуациях. Тренеру необходимо постоянно учиться и проверять себя насколько вы находитесь в тесном контакте со своими эмоциями, т.е. буквально понимаете свои эмоции в "здесь-и-сейчас". Для этого кроме тренингов для тренеров необходимо регулярно проходить супервизию, обращаться за помощью к психотерапевту или коучу.

Ценности

Психологический климат в группе во многом зависит от ценностей, которые транслирует тренер. Чтобы создать открытую доверительную экологичную обстановку, где участники будут вовлекаться в ролевые игры и обсуждения, активно задавать вопросы и самовыражаться, запрашивать обратную связь и давать фидбэки, – тренер сам должен иметь определенные ориентиры.

Кодекс тренера







Тренер осознает себя как ведущего

- ☒ Каковы мои ограничения (пороги)?
- ☒ Каков мой стиль ведения?
- ☒ Сколько на тренинге я "занимаю места", а сколько позволяю проявляться участникам в процентном соотношении?
- ☒ Группа как лодка, каким ветром она движется? Группа использует только мои весла или запущена энергия всех участников группы?
- ☒ В какой я сейчас выступаю роли – лидера, активиста, фасилитатора, выступающего, авторитета, др.?

IX. ТРЕНЕРСКИЕ СЕКРЕТЫ

"Начинающий актер подражает мастеру и передает то, что видят его глаза: форму. Однако он не знает, что проявление формы является производной от сущности вещей. Поэтому, когда он подражает – теряет суть. Кто знает, на что смотрит его сердце, хочет быть сущностью вещей, правдой".
Дзэами Мотокиё, японский актер, автор учения об актерском мастерстве (1421 г.)

Развивая свой опыт, тренеры приобретают навыки, которые очень важны в интерактивных процессах. Для тренингов по работе с выгоранием нужно помнить о том, чтобы:

-  быть наблюдательным и использовать все происходящее в группе для иллюстрации и разъяснения,
-  слышать участников, развивать и резюмировать сказанное,
-  делать логические переходы и связывать отдельные блоки в единое целое,
-  задавать открытые вопросы.

Приобретение тренерских умений – это никогда не заканчивающийся процесс. Чтобы совершенствовать тренерское мастерство, важно наблюдать за своим поведением и влиянием на группу. Хорошая практика для роста в личном и профессиональном плане, когда тренеры работают в паре. Они дают друг другу обратную связь, могут задать разную волну в процессе, разделить между собой зоны ответственности в сложных ситуациях. Также два тренера могут выступать в разных ролях – один ведущий, другой в это время мониторит групповую и индивидуальную динамику.

Во время работы могут возникать, так называемые, «горячие точки».

Горячие точки или сигналы, которые указывают на возникший порог восприятия в дальнейшем обучении или развитии группы. Мы можем узнать это по сильным эмоциям участников: возмущение, нервное хихиканье, внимание в гаджетах, молчание, отсутствие контакта, прогул занятия и т.д. Важно не пропустить это и сообщать группе о своих наблюдениях. Незамеченные горячие точки возвращаются в поле группы усиленными и в более трудной для решения форме.

Прогноз погоды – информирование группы о том, что происходит данный момент. Это следует делать, когда:



мы не знаем, что происходит и стараемся привлечь ресурс всей группы к определению направления движения обучающего процесса,



владеем ситуацией, но мы хотим обратить на это внимание всех участников,






мы знаем, что делаем. Это осознанное вмешательство в процесс, которое побуждает группу к какому-либо инсайту.

Х. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

*Сейчас мы можем сказать, что учиться - это непрерываемый процесс,
когда ты держишься рядом с изменениями.
И самое сложное задание - это научить людей учиться.
Питер Друкер*

Один из важнейших элементов успеха обучающего мероприятия – это умение тренера управлять процессом. Доверять процессу, идти за ним и группой могут уже профессиональные тренеры с многолетним стажем работы. Если нет такой уверенности, начинающему тренеру проще начинать с классического управления и понимания тех процессов, которые в группе происходят. Обычно на тренинге наблюдаются:

-  конкретные коммуникативные и интерактивные процессы,
-  общие закономерности общения и взаимодействия участников,
-  влияние на конкретную личность сформированных в группе ценностей, норм, установок, правил.

Но следует замечать и обратное движение, а именно, каким образом личность в группе влияет на других и инициирует свои процессы. В зависимости от времени эти процессы отличаются. Задача тренера время от времени делать "фотографию" в свой архив памяти того, что происходит в группе. Еще одна задача состоит в том, чтобы видеть, как развивается группа, какие этапы она проходит в своем развитии, как модифицируются на каждом из этапов различные групповые процессы. В целом, групповая динамика рассматривает развитие взаимодействия членов группы, изменения, которые наступают в результате обучения и движения действующих в группе группировок и сил. Прохождение всех этапов групповой динамики формирует у членов группы навыки говорить о своих проблемах и искать пути выхода (компетенция успешной коммуникации), вырабатывать в себе открытость к креативным решениям и осознанном подходе (способность к изменениям).

УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ В КРИЗИСЕ

Ни один тренер не застрахован от возникновения кризиса в группе во время обучения. Кризис может быть даже таким, что продолжение обучающего процесса станет невозможным и придется заменить тренера или остановить само мероприятие. И хотя в нашем опыте такого не было, но от коллег доводилось слышать, что подобные риски существуют. Уровень мастерства проверяется такими ситуациями.

Ниже мы даем схему действий тренера, как реакцию на различный уровень проблем во время тренинга. Условная вертикальная ось разбита на 10 пунктов, от самого начального (обозначен единицей), когда достаточно взгляда тренера на тех, кто разговаривает во время обучения, до десятки, где нам надо приостановить процесс.

Естественно, это не закрытый список, вы можете добавить и свои приемы. Мы просто постарались проранжировать и упорядочить известное нам.

Максимальный уровень проблем в группе

10. Закрыть мероприятие. (В случае, когда все предыдущие действия не возымели успеха, то ведущий принимает решение остановить обучение).

9. Открытая дискуссия. (Здесь тренер выступает в роли фасилитатора, который помогает сообща решить возникшую проблему. Если такое решение будет найдено, то коллектив его охотнее поддержит, так как решение воспринимается как свое).

8. Запрос группе. (На этом этапе необходимо собрать предложения по выходу из создавшейся ситуации).

7. Организация обратной связи. (Если предыдущий вопрос показал, что есть проблема, то задача тренера на этом этапе целенаправленно собрать полную обратную связь от участников. В случае, когда ведущий понимает, как выйти из ситуации, то он просто озвучивает людям свое видение. Если предложение всем понятно и воспринимается как здоровое, то обычно люди с ним соглашаются. Второй вариант развития событий, когда готового решения нет. Тогда стоит перейти к следующей фазе).

6. Вопрос: "Что происходит?". (В ситуации, когда тренер не понимает, что происходит с процессом, то об этом можно спросить самих участников. Данный вопрос возвращает осознанность в группу и помогает ей выйти на новый уровень).

5. Смена формата работы. (Если нужных изменений нет, то следует попробовать изменить методы организации работы группы, поменять стиль презентации, добавить юмор и т.д.).
4. Смена канала восприятия. (Тренер переходит между аудио, к видео или тактильным каналам и наоборот. Возможно люди просто устали слушать лекцию или смотреть фильм).
3. "Хождение". (Тренер начинает ходить или пересаживается ближе к источнику шума).
2. Смена позы. (Например, встать или наклониться вперед. Добавление телесного проявления делает воздействие более сильным).
1. Зрительный контакт. (Тренер смотрит, обращает внимание на людей, которые шумят или ведут себя вне правил. Иногда нужно закрыть какой-нибудь технический или логочистический вопрос).

Минимальный уровень проблем в группе

XI. ОБЩЕНИЕ С «ПРОБЛЕМНЫМИ» УЧАСТНИКАМИ

*Я никогда не учу своих учеников. Я только даю им условия,
при которых они могут сами учиться.
Альберт Эйнштейн*

Так называемый “проблемный” участник тренинга – это страшный сон для многих тренеров, особенно начинающих. Но в нашей практике неоднократно бывали случаи, что именно такие участники образовательных процессов выходили на очень хорошие результаты. Но вначале, они по ряду причин не дают группе двигаться к поставленной цели. Детальный разбор этих причин будет требовать отдельного материала. Поэтому ограничимся только краткими рекомендациями и напоминанием. Важно помнить, что к нам на тренинг по профилактике выгорания могут прийти участники с уже проявленными симптомами выгорания. И в связи с этим – с завышенным запросом к пониманию со стороны других, с пессимистичным, а иногда явно агрессивным или циничным подходом к людям и происходящему.

Столкнувшись с ситуацией, когда в группе присутствует один или несколько “проблемных” участников, попробуем использовать нижеприведенные рекомендации:

- Апеллируем к выработанным группой правилам.
- Не пытаемся изменить участников, мы здесь не для этого. Мы все такие, какие есть. Принимаем это.
- Стараемся сохранять спокойное уравновешенное состояние.
- Посмотрим на ситуацию не как на провокацию, а как на вызов, где мы тренируемся в тренерской безупречности.
- Не торопимся осуждать “проблемного” слушателя. Такая установка – это первый шаг к установлению барьера.
- Не думаем, что человек не разумен. Мы просто не знаем всех его мотивов.
- Кратко и безоценочно описываем группе фактаж, что происходит.
- Поясним, как по нашему ощущению и пониманию сложившаяся ситуация отражается на нас и на группе.
- Сфокусируем внимание людей на интересах. Какие интересы сейчас удовлетворяются.
- Поддерживаем общение с каждым из слушателей. Прерывание связей только усугубляет ситуацию, так как мы все находимся в одном пространстве.
- В случае возникновения и развития конфликта, попробуем поговорить наедине или попросим партнера (участника группы) сделать это.
- Спросим у “проблемного” слушателя или у группы совета как быть дальше.
- Предложим свое решение. Обратим внимание на то, чтобы оно устраивало группу.
- Позволим человеку “спасти лицо”.

ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИИ: ЧТО ДЕЛАТЬ?

ПРОБЛЕМА 1 Потеря информации	ПРОБЛЕМА 2 Искажение информации, смена смыслов, "домысливание" информации получателем
ЧТО ДЕЛАТЬ	
<p>Четко определить цель и конечный результат. Структурирование информации, расставление акцентов. Соблюдение логической последовательности. Тщательно подбирать слова, избегать непонятной терминологии. Использование различных каналов восприятия (зрительный, слуховой). Не говорить слишком быстро или слишком длинными фразами (более 15-20 слов в предложении, без пауз). Различные способы преподнесения информации (факты/эмоции, события/обобщение и т.д.). Учитывать внешние условия передачи информации. Организация обратной связи с принимающим информацию. Использование невербальной коммуникации, конгруэнтность.</p>	<p>Создать благоприятную психологическую атмосферу, когда принимающая сторона готова активно усваивать информацию: переспрашивать, перефразировать и т.д.. Обратить внимание на передачу смыслов. Передавать информацию на "языке" принимающей стороны. Организовать обратную связь с принимающим информацию относительно ее смыслов. Несколько раз повторить основной смысл передаваемой информации.</p>

XII. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

*Из человека получается то, что человек
хочет получить.
Борис Акунин*

Итак, мы верим в возможности людей и доверяем их выбору. Благодаря этому, открываются их возможности и таланты, обучение происходит на основе интеграции ресурсов и опыта всех участников, находящихся в группе. Мы используем комплексный подход в тренингах и обучающих сессиях, в групповом и индивидуальном коучингах, консультациях и во время фасилитации.

Наш метод работы помогает сфокусироваться на том, что конкретно происходит между тренерами и участниками во время встречи. С нашей точки зрения, внимательность и активное слушание – это возможность понимать людей и их взаимоотношения с собой, другими людьми и миром.

Для нас важно, чтобы люди, которые используют предложенную нами методику моделирования тренингов, не только обучались у нас, но и использовали свой опыт, знания и мудрость.

ШЕСТЬ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ, НА КОТОРЫХ МЫ ОСНОВЫВАЕМ ОБУЧАЮЩИЙ ПРОЦЕСС ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ

1. Создание образовательной ситуации

Другими словами, все присутствующие люди учатся. В том числе тренеры и организаторы. Наша цель состоит в том, чтобы люди, участвующие в тренинге, продемонстрировали свою активность, смелость и желание учиться на собственном опыте.

2. Принцип работы основан на сильных сторонах

Прежде всего, подразумевается усердный, глубокий поиск ответа на вопросы:

На что мы можем опираться, если хотим что-то изменить и развиваться?
Чему мы можем довериться?

3. Модель изменений

Видение обучающего процесса с точки зрения не только индивида, но внешней среды (организации, семьи), помогает происходящим системным изменениям.

4. Согласованность: мысли-чувства-действи

Мы хотим восстановить баланс между сосредоточенностью на мышлении, чувствах и действиях. Согласованность этих трех аспектов обеспечивает эффективность в жизни и рабочей деятельности.

5. Интеграция новых знаний

Во время коучинга и обучения мы обращаемся к реалиям жизни. Это позволяет глубоко интегрировать новые знания с предыдущим опытом. Таким образом, метод комплексного подхода является эффективным инструментом для внесения реальных изменений и развития.

6. Обучение в действии

Обучение начинается и заканчивается практикой. Это повышает вовлеченность участников и сокращает путь от обучения до реализации. Отправной точкой каждой сессии является реальный опыт участников.

ПРО АВТОРОВ

Наша тренерская команда уже более 20 лет разрабатывает методы работы для неформального образования взрослых. Мы стремимся, чтобы они базировались на эффективных и долгосрочных методах поддержки развития людей, организаций, команд и местных сообществ. Для этого кроме обучения, в свои программы внедряем еще и другие методы индивидуальной и групповой работы, а именно коучинг, консультации, сопровождение и фасилитацию. Эффект работы подкрепляется тем, что мы при разработке образовательного проекта опираемся на смыслы, т.к. это одна из ценностей, которая поддерживает качество жизни и повышает результативность человека вне зависимости от рода его деятельности и места проживания.

ВИКТОРИЯ СОЛОНИЦЫНА – практикующий коуч, тренер и арт-терапевт. Автор многочисленных проектов, фасилитатор и эксперт по работе с миром. По образованию педагог, закончила Варшавскую Академию Психологии ориентированной на процесс и курс профессиональных коучей. Много лет практикует медитацию и майндфулнесс. Училась и стажировалась в Польше, США, Великобритании, Дании. Пишет книги. Живет в Варшаве.

ЮРИЙ ТРОФИМЕНКО - практикующий тренер, коуч и наставник. Более 20 лет помогает взрослым и молодежи с самоопределением, реализацией своих социальных проектов, развитием самостоятельности и получением необходимых навыков для успешной жизни в современном мире. За это время координировал и участвовал в реализации более 70 образовательных проектов. На сегодня автор и соавтор 11 книг: “Советы Чеширского кота”, “Волонтерские хроники”, “Дао активности”, “Управление организацией в изменяющихся условиях”, “Сила сопричастности - энергия новой эпохи” и др.