

# БУТИ АКТИВНИМ БЕЗ ВИГОРАННЯ

Практичні рекомендації  
з моделювання тренінгу



Електронне видання створене за фінансової підтримки  
House-to-House project Fund

Вікторія Солоніцина  
Юрій Трохименко

## БУТИ АКТИВНИМ БЕЗ ВИГОРАННЯ

Практичні рекомендації з моделювання тренінгів, 2019

Життя в сучасному соціумі вимагає від нас щораз більше уваги й зайнятості. Ми розриваємося між роботою, навчанням, обов'язками і домашніми клопотами. А постійний стрес не залишає шансів на те, щоб ми встигали відновлюватися і відчували задоволення від життя. Саме таким чином ми можемо опинитися заручниками синдрому вигорання. Особливо це стосується хелперів, інакше кажучи, людей, які прагнуть допомогти іншим людям. Для того, щоб впоратися із "таємним ворогом" 21 століття, потрібно бути обізнаним і навченим. У цій брошурі ми постаралися підготувати інформацію для тих, хто хотів би змодельовати тренінг із профілактики вигорання і провести його в своїй організації, колективі або співтоваристві. Особливо це стосується педагогів і тренерів.

© Центр Гуманістичних Технологій АХАЛАР  
© Center for Humanistic Technologies АНАЛАР

Авторські права належать Центру Гуманістичних Технологій АХАЛАР (Україна). Розміщені у брошурі матеріали можна використовувати лише для некомерційних цілей з обов'язковим зазначенням джерела і авторів видання.

Всі права захищені.

## Дорогий читач!

Перед тобою брошура "Активність без вигорання", що була підготовлена з метою передати розроблений нами протягом понад двадцяти років метод підготовки і реалізації освітніх програм для неформального навчання дорослих. З особливим урахуванням специфіки теми профілактики вигорання. Сподіваємося, що вона допоможе тобі змодельовати авторський тренінг із профілактики синдрому вигорання.

Широко відомо, що ця проблема стосується людей захоплених, відданих своїй справі. Саме до такої групи ризику відносяться "хелпери-правозахисники", які, особливо останніми роками, самовіддано включилися в підтримку і захист прав людини в Україні.

Експерти стверджують, що синдром професійного вигорання є наслідком тривалого стресу і емоційного виснаження. Це призводить до зменшення особистої залученості, відходу від зобов'язань і відчуття втрати своєї індивідуальності. Часто жертви емоційного вигорання перебувають в невіданні, що з ними відбувається. Вони приймають всю реальність свого стану і погоджуються на допомогу ззовні лише тоді, коли ступінь їхнього виснаження стає важким і вони більше не можуть функціонувати на роботі. Щоб привести до мінімуму подібні випадки, люди мають знати про синдром вигорання і його профілактику. Ми вважаємо, що одним зі шляхів донести цю інформацію є навчальні заходи, доступні "хелперам".

Працюючи над текстом, ми розуміли, що про навчання дорослих написано багато книг і матеріалів. Але тема профілактики вигорання – особлива. Тому, ведучий має бути готовий до того, що на тренінгу можуть відбуватися різні глибокі процеси: внутрішні пошуки способів захисту себе, переоцінка того, що відбувається, осмислення ефективності і, як наслідок, самої необхідності особистої активності в конкретних обставинах

Тому ми намагалися підібрати інформацію, яка найбільш підходить для даного випадку. Сподіваємося, що в брошурі ти зможеш знайти те, що підтримає тебе і послужить відправною точкою для подорожі в захоплюючий світ моделювання тренінгу.

Вікторія Солоніцина і Юрій Трохименко



Згідно зі статистикою, понад 64% громадян України перебувають у стані емоційного вигорання – стані виснаження, викликаного хронічним стресом, що призводить не лише до "блокади" всіх людських сил, а й до втрати почуття радості (міжнародний портал hh.ua 2017).

Але проблема професійного вигорання, передусім, актуальна для людей-хелперів. У тому числі, для працівників правозахисних організацій, волонтерів та активістів, які займаються наслідками воєнного конфлікту на Сході України. Міжнародні та місцеві неурядові організації, волонтери та ініціативні групи продовжують надавати підтримку вразливим групам населення, надаючи їм необхідні продукти, воду, засоби гігієни, а також соціальну, психологічну та юридичну підтримку. Ця допомога вимагає багато фізичних і емоційних сил, тому так важко знайти розумний баланс між вимогами професії та можливістю подбати про себе. Ще більш ускладнює ситуацію міф про "позитивного трудоголіка, який відпочине, коли все закінчиться". Треба визнати, що в нашому суспільстві немає культури бути уважним до емоційного стану людини. Особливо це стосується представників професій, пов'язаних з допомогою людям. Ми не мусимо соромитися або боятися визнати, що у нас такі проблеми через надмірну відданість справі допомоги людям. Інакше наш організм вирішить це за нас

28 травня 2019 року Всесвітня організація охорони здоров'я включила професійний синдром емоційного вигорання в оновлену Міжнародну класифікацію хвороб. Він віднесений до класу "Фактори, що впливають на стан здоров'я населення та звернення до закладів охорони здоров'я".

МКХ містить таке визначення емоційного вигорання:

"Емоційне вигорання – це синдром, що визнається результатом хронічного стресу на робочому місці, що не був успішно подоланий. Він характеризується трьома ознаками:



відчуття мотиваційного або фізичного виснаження;



зниження працездатності;



наростаюче психічне дистанціювання від професійних обов'язків, почуття негативізму або цинізму до професійних обов'язків.

Недержавні правозахисні організації упродовж останніх років значно розширили свою діяльність і збільшили чисельність співробітників і волонтерів. У той же час, одиниці змогли впровадити відповідні стандарти в своїй роботі, які могли б протистояти вигоранню людей. Згодом це негативно позначається на ефективності діяльності, комфорті роботи і здоров'ї людей в цілому. Загальновідомий факт, що синдром вигорання зменшується, якщо організація займає активну позицію в запобіганні й подоланні професійного вигорання (тренінги, супервізії, індивідуальна і . групова робота з тренером, коучем або психологом)



# I. ЯК ВЧАТЬСЯ ДОРΟΣЛІ

*Без прикладу нічого не навчишся.  
Ян Амос Каменський*

Для тих, хто стежить за сучасними трендами і осмислено дивиться на зміни, що відбуваються у світі, очевидно, що вчитися треба не лише у школі. І не лише у ВНЗ

Світ стрімко змінюється і ми просто змушені змінюватися, постійно підвищуючи свою кваліфікацію, свої компетенції. Тому отримання освіти впродовж усього життя виходить на рівень необхідності, а не примхи.









Таким чином, із кожним роком кількість дорослих, яким треба продовжувати вчитися далі, буде збільшуватися. І, відповідно, зростає роль тих педагогів, які цей процес вестимуть, як у сфері формальної (акредитовані школи, інститути і т.п.) так і неформальної освіти (комерційні та громадські організації, приватні особи, що не видають офіційних дипломів).

Брошура здебільшого адресована тренерам, які працюють на ниві неформальної освіти, проводять семінари та тренінги (workshops & training) для учасників від 18 років і старше. Зібрані тут рекомендації ґрунтуються на гуманістичних базових цінностях, де людина є найвищою і абсолютною цінністю. Ми впевнені, що читач очікує від нас насамперед практичних порад, що реально допоможе в роботі з цільовою аудиторією.

Наші поради, в цілому, підходять для різних тренінгів, хоча зміст конкретних семінарів може бути різним. Звичайно, тренінг з лідерства або тайм менеджменту буде відрізнятися від роботи з емоційним вигоранням. Відмінність буде в контексті самого матеріалу. Але водночас частина загальних закономірностей роботи з дорослою аудиторією буде незмінною. Будет неизменной.



## СПЕЦИФІКА ДОРΟΣЛОЇ АУДИТОРІЇ

-  Кожен учасник тренінгу має свій життєвий багаж знань, досвіду і може це привнести у груповий процес.
-  Якщо процес побудований правильно, то дорослі активно залучаються і беруть участь.
-  Найкращі показники навчання демонструють команди, в яких сформована атмосфера співпраці.
-  Якщо дорослі прийшли на тренінг, то вони, зазвичай, знають, що їм потрібно.
-  Вони оцінюють отриману інформацію, спираючись лише на свій досвід.
-  У них мало часу і багато завдань, тому є мотивація отримати користь прямо зараз.
-  Важливий параметр – практичність отриманих знань, можливість застосувати їх на практиці.
-  Дорослі враховують свої можливості (наявний досвід, знання, навички) і зосереджені на тому, як вирішити проблему.

Ці висновки будуть вірними для тих випадків, коли людина сама мотивована вчитися, а не направлена на навчальний захід керівництвом, отже просто відбуває час.

## П'ЯТЬ ЗАКОНІВ ПАЙКА, ЯКІ ВАЖЛИВО ЗНАТИ

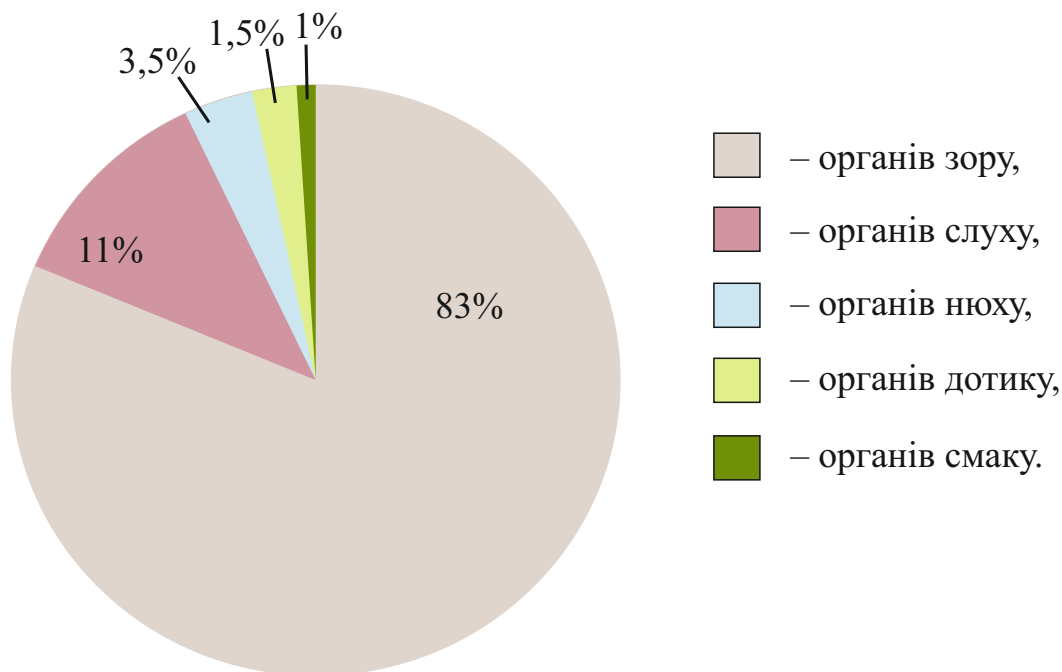
Із огляду на ці прості закони, нам буде не складно зробити тренінг таким, щоб він максимально повно задіяв учасників у процесі навчання.

1. Дорослі – це великі діти.
2. Люди не сперечаються зі своїми власними висновками.
3. Чим веселіше вчитися, тим більше ви дізнаєтеся.
4. Справжнє навчання не починається доти, доки не змінюється поведінка.
5. Якщо тренер має знання і вміння робити що-небудь і розповідає про це, ще не означає, що всі учасники будуть здатні одразу це застосувати. Это применить.

## ЯК ІНФОРМАЦІЯ ПОТРАПЛЯЄ ДО НАС

Відомо, що ведучий канал отримання інформації у більшості людей – візуальний. Еволюційно так нам було простіше вижити і адаптуватися до середовища, уникнути небезпеки, помітивши її здалеку.

Ми отримуємо і обробляємо інформацію за допомогою:



Розуміючи цю особливість, дуже важливо використовувати візуальні елементи і прийоми на тренінгу: записувати на дошці, замальовувати, показувати фото, презентації та відео.

І хоча візуальщиків більшість, але є ще два інших канали прийому інформації: аудіо і тактильний. Відповідно, кожен із учасників, виходячи із його індивідуальних особливостей, буде по-різному навчатися.



"Слухачі" – вчаться, слухаючи, відповідаючи на питання, подаючи репліки, найкраще запам'ятовують те, що почули.



"Візуальщики" – краще сприймають написану інформацію, картинки, графіки, фільми, слайди.



"Прикладники" (кінестетики) – вчаться, застосовуючи побачене і почуте на практиці й використовуючи органи чуття.







Тому під час навчання потрібно продумувати і пропонувати різні варіанти подачі знань. Це і буде показником вашої тренерської компетенції.



## II. БЕРУЧИСЬ ДО РОЗРОБКИ

*"Краще двічі запитати, ніж один раз наплутати"*  
Шолом-Алейхем

Перш ніж приступати до підготовки програми навчального заходу, тренеру потрібно зрозуміти, який обсяг навичок, досвіду і знань потрібен учасникам. Для цього потрібно зібрати якомога точнішу інформацію про те

-  Яка цільова аудиторія (ЦА), хто буде на семінарі?
-  Які потреби ЦА? Чого їм не вистачає? Які у них проблеми?
-  Яка мета? Чому хочемо навчити? Які здібності потрібно розвинути?
-  У яких ситуаціях будуть застосовуватися отримані знання?
-  Який досвід у професійному середовищі вже є в даній темі?
-  Чи достатньо моїх тренерських компетенцій для моделювання і проведення навчального заходу?

Проаналізувавши отриману інформацію, ми зрозуміємо чого саме не вистачає майбутнім учасникам. Ці дефіцити потрібно буде закрити.

Відповідь на питання "чого не вистачає?" або "в чому проблема?" напевно приведе нас до відправного пункту побудови програми. Може, якщо говорити в контексті емоційного вигорання, мова йде про нову життєву стратегію, що вимагає навичок турботи про себе, а їхня відсутність заважає прийти до потрібного результату. Або сенс навчання буде в тому, щоб підготувати учасників до вибудовування балансу між сферами життя-робота і усвідомлення своєї нової ролі. А це неможливо без додаткових знань і умінь. Все це допоможе нам визначитися зі змістом тренінгу.

Один з базових способів, який дозволяє з'ясувати потреби в навчанні – це анкетування. Використання анкет дає можливість дізнатися і проаналізувати практично всі думки щодо потрібної теми, причому, займає відносно небагато часу. Ще один безперечний плюс анкетування – воно цілком доступне в електронному форматі через, наприклад, Гугл форми, що значно скорочує час.

Окрім розуміння проблеми, мети, результатів, які хочемо отримати, і людей, які прийшли на навчання, важливо оцінити час. За який проміжок часу ми хочемо досягти запланованих результатів? Чи реально нам вийти на потрібні зміни або слід переформулювати мету? А можливо, із цим складом учасників ми можемо зробити більше або, навпаки, менше. Проблему якого рівня ми готові вирішувати упродовж визначеного часу?

Як тренери, ми завжди будемо шукати баланс між часом, метою і учасниками. А якщо додати ще й фінансовий вимір, час і гроші зазвичай пов'язані безпосередньо, то нам треба буде ще й підготувати бюджет заходу. Хоча зазвичай тренер, якщо він не поєднує в собі ролі організатора, не займається грошима. Але в будь-якому випадку це важлива умова, яку треба враховувати.

У нашому випадку ми просто вказуємо, що власне треба зрозуміти на старті, щоб перейти до теми вибору форми навчання.  
старте, чтобы перейти к теме выбора формы обучения.



## III. ВИБІР ФОРМИ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

*Досвід всьому учитель.  
Гай Юлій Цезар*

Якщо ми вже провели етап попереднього осмислення, кілька разів пройшли від мети до цільової аудиторії, відведеного часу та назад, то можна перейти і до вибору форми подачі інформації.

Найчастіше тренер стикається з вибором між лекцією, семінаром і тренінгом. Це дуже спрощене і умовне розділення, але поки нам його досить.

### ФОРМИ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ



**Лекція** – найпростіший для ведучого і найстандартніший варіант навчання. Ведучий розповідає заздалегідь підготовлений текст. Слухачі запам'ятовують сказане і конспектують, що трохи збільшує відсоток запам'ятовування. Лекція може проводитися для великої аудиторії, відтворюватися в аудіо або відеозапису без особливих проблем для сприйняття.

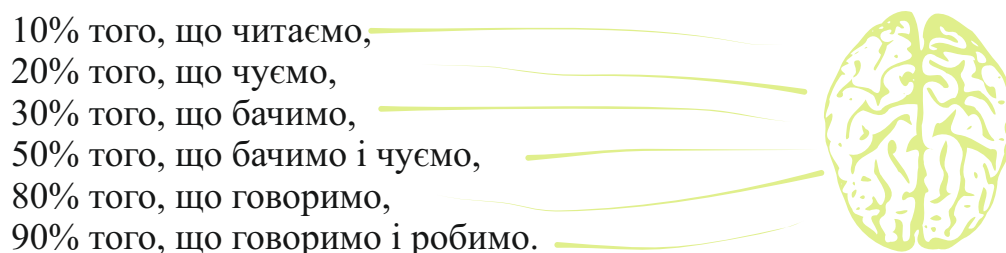
**Семінар** має свої особливості. Зазвичай обсяг матеріалу, який ведучий готує для аудиторії, менший, ніж на лекції, але семінар передбачає інтерактивність, а також спілкування між тренером і учасниками. Зважаючи на різноманітність каналів подачі інформації – звук, графіка, відео, дискусії та обговорення – якість засвоєння матеріалу зазвичай вища, ніж на лекції.

**Тренінг** найскладніший для проведення вид навчання. Він не має чітких обмежень і багато в чому залежить від підготовленості тренера, його креативності та може поєднувати в собі різні інструменти: міні-лекції, інтеграційні ігри, дискусії, обговорення, роботу з тілом, арт терапію, інше.

Чим ефективніше тренер задіє різні методи, тим вища якість навчання і отриманий результат. Важливим є те, що тренінг виштовхує людину з так званої "зони комфорту" і саме тому дає можливість отримати новий досвід. А цей досвід сприяє більш глибоким і сильним змінам у світогляді й поведінці учасників.

учасників

Для навчальних заходів, пов'язаних з емоційним вигоранням, ми рекомендуємо тренінгову форму, як найбільш ефективну для отримання очікуваних результатів. Знову ж таки, тренінг дасть максимальний результат і щодо тривалості запам'ятовування отриманої інформації. Адже ми запам'ятовуємо лише:



Таблиця нижче наочно демонструє роботу механізмів запам'ятовування через призму різних форм викладання. Найефективніший підхід до навчання – застосування різних методів!

Спосіб подачі матеріалу	через 3 години	через 3 дні	через рік
Лекція	70%	10%	3%
Презентація	72%	20%	13%
Лекція + презентація	85%	65%	33%
Лекція + презентація + практика	98%	95%	75%



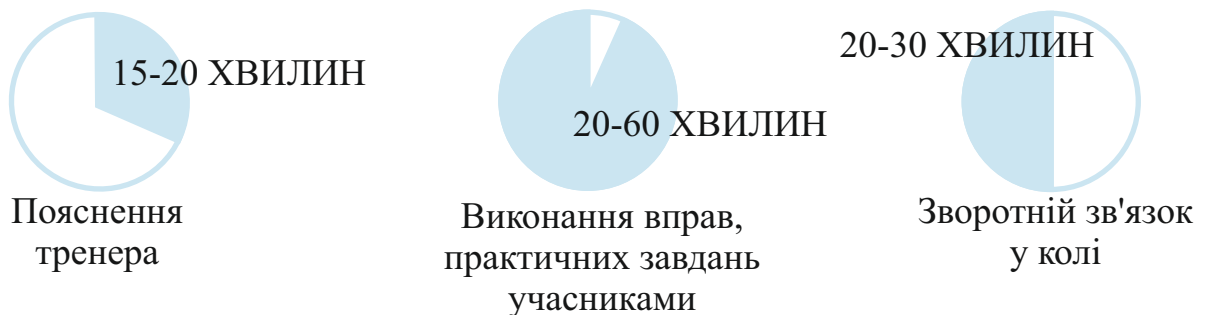


## IV. МОДЕЛЮВАННЯ СТРУКТУРИ ТРЕНІНГУ

*Лише той, хто ретельно підготувався, має можливість імпровізувати.  
Інгмар Бергман*

Передусім, нам стане у нагоді таке поняття, як структура тренінгу. Будь-який тренінг складається з модулів. Кожен окремий модуль потрібен для вирішення певної навчальної задачі. Вони повинні бути послідовно і логічно пов'язані між собою, і, врешті-решт, приводити до фінальної мети.

Таким чином, ми як з пазлів збираємо кожен тренінг. Наприклад, восьмигодинний тренінг може складатися з 2-х або 4-х модулів. У модулів може бути різна тривалість і різні методи, що використовувалися. Наприклад:



Часові рамки завжди варіюються, залежно від типу навички, яку розглядали й відпрацьовували.

Деякі тренери моделюють, починаючи із загального бачення продукту, переходячи згодом до окремих фаз тренінгу. Можливо, нижчевикладене порівняння допоможе нам більш повно представити тренінг і етапи підготовки до нього. Подібно до художнього твору, в якому теж можна простежити певні фази: початок оповідання, розвиток сюжету, кульмінація і завершення. Так і в груповій роботі може простежуватися подібна динаміка.

Не завжди ці фази будуть ідентичні. Дуже багато залежатиме від теми і методів роботи тренера. Але якщо уявити якийсь "середньостатистичний" тренінг із професійного вигорання, то ми б виділили наступні фази. то можна виділити следующие фазы:

## СТАРТ



Це так звана стадія народження групи: обговорюється програма; вирішуються логістичні питання; відбувається перша зустріч; уточнюються цілі групи; група встановлює правила; обговорюються форми роботи.



На цій стадії більшість учасників відчуває цікавість, невпевненість і деяку сором'язливість. Кожен сподівається бути прийнятим і знайти місце у навчальному співтоваристві.

## ЗНАЙОМСТВО



Це старт групи: учасники ближче знайомляться один з одним, знаходять спільних знайомих або спільне хобі; помічають схожість і відмінності в життєвих цілях, цінностях, надіях і побоюваннях, у життєвому досвіді, відбувається розподіл ролей і завдань.

## ПОЧАТОК РАБОТЫ



Відносини всередині групи стають більш дружніми, учасники – більш терпимими, поступово виникає довіра і відчуття впевненості.



Група починає працювати над своїми цілями, розподіляти завдання і брати на себе обов'язки. и приймає на себе обов'язки.



Учасники готові вносити свій вклад в життя групи і активно працювати.



Часто свої реакції учасники висловлюють у сторонніх розмовах чи обговоренні того, що відбувається за межами групового простору.

## ПЕРІОД КОНФРАНТАЦІЇ



У цьому періоді проявляються відмінності між учасниками, між учасниками і ведучими, виникають конфлікти, які опрацьовуються або ігноруються.



Ясніше "вимальовуються" особистості окремих людей, формуються альянси та підгрупи.



Деякі члени групи відчувають себе роздратованими, пригніченими, недооціненими або обділеними увагою. Інші, навпаки, задоволені своїм місцем у групі й відчувають, що можуть діяти вільно. І завжди є хтось, хто роздумує, чи варто йому продовжувати роботу. раздумывает, стоит ли ему продолжать работу.

## РОЗВИТОК СИНЕРГІЇ



Учасники, в основному, ідентифікуються з цілями групи і виявляють, що спільна робота настільки ж важлива, як і особистість кожного, з усіма його сильними і слабкими сторонами.



Члени групи стають більш толерантними, терпимими до чужих слабкостей і недоліків, й значно відповідальнішими за власну поведінку.



Група готова визнавати успіхи, приймати відмінності й вирішувати конфлікти.



У групах, що утворилися, обговорюються заходи, розробляються тимчасові плани і розглядається можливість їхньої реалізації у майбутньому, учасники почуваються компетентними, живими і згуртованими.

## ЗАВЕРШЕННЯ РОБОТИ



Закінчується запланований час роботи групи, і вона виконала свої завдання. Це час для обговорення виконаної роботи, досягнутих успіхів і нереалізованих бажань.



Учасники задоволені по-різному. Деяким здається, що все, що було можливо, досягнуто. Інші вважають за краще провести ще кілька зустрічей.



Якщо група працювала добре і виник високий ступінь синергії, то учасники відчують печаль через закінчення зустрічей і потай бажають продовження. А комусь розставання дається легше, і він відчуває полегшення від можливості покинути групу.

## МЕТОДИ РОБОТИ З ГРУПОЮ

Організовуючи тренінг з профілактики вигорання, потрібно підбирати такі методи, які допоможуть учасникам розвинути стійкість до стресів. Варто також розучити деякі індивідуальні вправи, щоб можна було їх використовувати в своєму житті.

Оскільки методів роботи досить багато, то обирати їх слід дуже ретельно, щоб вони напевно вели до мети.

У кожному модулі й на будь-якій фазі діяльності ми можемо варіювати методи роботи з групою. Нижче перераховані методи, які ми використовуємо на тренінгах.

При цьому варто пам'ятати, що одна й та ж мета може бути досягнута різними методами. Наприклад, підбити підсумки дня і зафіксувати ступінь нашої задоволеності можна за допомогою я-висловлювання у колі, написання основних висновків самотійно, графічного і схематичного зображення на аркушах, створення схеми у кімнаті, де наші фігури шикуються на певній відстані від ідеальної точки, тощо.

І тут уже працює наша, тренерська, індивідуальність і такий собі хист до того чи іншого методу. Комуś добре вдається зводити воедино всі висловлювання і презентувати це як загальну схему. Хтось категорично не сприймає такий підхід, адже йому складно швидко зорієнтуватися у різних висновках і знаходити їхній спільний знаменник.

Спирайтеся на свої сильні сторони і пам'ятайте, що можливо із часом у нас буде змінюватися наша тренерська палітра. Ніщо не є постійним, ми і наші навички постійно змінюємося, залежно від досвіду, навчання, особистих обставин, накопиченої мудрості.

## Приклади методів роботи



## Обираючи метод, відповімо на запитання

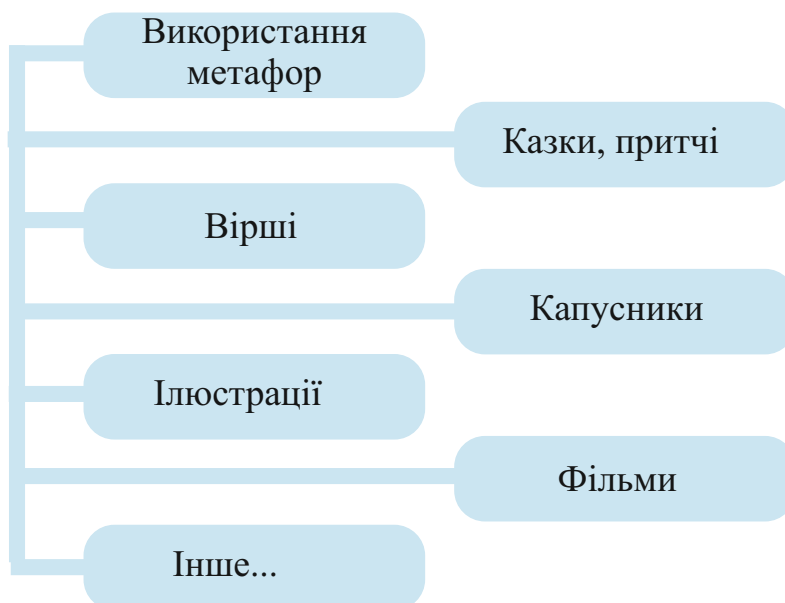
- ☒ Як аудиторія сприйме матеріал, чи буде протистояти обраному методу або почне працювати?
- ☒ Наскільки нам важлива активна участь усієї аудиторії?
- ☒ Наскільки я відчуваю в собі впевненість, працюючи з даними методом?
- ☒ Скільки часу мені потрібно для підготовки цього методу?
- ☒ Чи вистачить у мене часу, щоб застосувати цей метод?
- ☒ Яке обладнання і матеріали мені потрібні для цього методу?
- ☒ Чи достатньо буде простору для проведення цього методу?
- ☒ Як цей метод поєднається з іншими, що будуть використані в даному тренінгу?

## Оцінка методу після тренінгу

Дуже важливо проводити оцінку кожному обраному нами методу. Особливо це важливо, якщо ми спробуємо привнести в свій арсенал щось новеньке. Відповіді на запитання дадуть розуміння наскільки наш метод ефективний і правильно підібраний.

- ☒ Як прийняли учасники запропонований нами метод?
- ☒ Чи були зрозумілі правила виконання, інструкції?
- ☒ Чи досягли ми поставленої мети?
- ☒ Чи вистачило нам часу?
- ☒ Як цей метод вписався у загальну канву тренінгу?
- ☒ Чи залишили ми час для зворотнього зв'язку і яким чином потім використали отриману від учасників інформацію?
- ☒ Що можна змінити або привнести наступного разу, зважаючи на досвід проведення цього тренінгу?

Що ще урізноманітнить сценарій нашого тренінгу:







## V. ТРЕНЕРСЬКА АБЕТКА

*Природа так про все подбала, що всюди ти знаходиш, чому вчитися.  
Леонардо Да Вінчі*

Базові тренерські компетенції – це набір найбільш потрібних знань і навичок. Звісно, опис повного спектру таких навичок не може вміститися у такій невеликій брошурі. Тому зараз ми спробуємо дати вам найпростішу і робочу модель, якою користуємося самі. Це модель трьох складових або трьох підмножин, баланс між якими і визначає успішність тренінгу.



Організація простору



Зміст (наповнення тренінгу)



Відносини з іншими



### ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОСТОРУ

Перше на що звертає увагу тренер – простір, у якому проходитиме навчання. Наскільки він сприятиме досягненню поставленої мети.

Якщо у вас мета просто поінформувати 100 осіб про загрозу, яку несе в собі вигорання, то підійде й кімната для лекцій в університеті.

Але якщо ми говоримо про роботу з профілактики вигорання, то потрібні більш специфічні умови: вільне від зайвих меблів приміщення, де є можливість сидіти в колі, робити різні фізичні вправи на підлозі, усамітнюватися для парної та індивідуальної роботи і т.д. Простір має бути пристосованим для реалізації такого підходу. Прекрасно, якщо це буде заміське приміщення і ми зможемо виходити на прогулянки, в ліс, до річки.

Тренер завжди стежить за тим, щоб у приміщенні було достатньо повітря й світла. Вода та інші напої мають бути у вільному доступі. Добре включити естетичну складову: поставити квіти, можна використовувати різні прийоми декорування приміщення – поставити вази, зручні безкаркасні меблі, зробити драпірування, ширми. Все те, що створює затишок і комфорт, дозволяючи учасникам розслабитися і відкритися.



## ЗМІСТ

Зміст нашого тренінгу – це власне те, за чим до нас і прийдуть люди. Вони очікують отримати нові знання та досвід, який допоможе їм впоратися з проблемами. Якщо навколо буде лише красива територія і комфортне приміщення, то, можливо, це добре для відпочинку, але не допоможе вирішити проблему.

Тому, наступним, другим важливим аспектом, з яким працює тренер, є підготовка наповнення, контенту або навчального матеріалу. При його підготовці потрібно враховувати: наскільки учасники зможуть його засвоїти (доступність подачі), чи немає логічних провалів (цілісність структури), чи цікаво їм (насиченість і різноманітність), які методи підходять чи використовуються і т.п.

Це все стає предметом аналізу і ретельного опрацювання тренера.

У процесі навчання задіяна вся група. Кожен у групі є носієм, найчастіше, безцінних знань. Тому тренер може апелювати до досвіду учасників та інтегрувати його в процес навчання. Уміння об'єднувати свої знання з тим, що є в учасників – це і є показник легкості ведення процесу навчання і нашого професіоналізму



## ВІДНОСИНИ

Третя складова, про яку не так часто говорять при підготовці тренерів, це атмосфера, яка визначається емоціями і відносинами в групі. Чому ми вважаємо це важливим?

Атмосфера може як заохочувати, так і пригнічувати учнів. У нас, як у тренерів, можуть бути дуже важливі й корисні знання, місце проведення заходу буде обрано одне з кращих у даній місцевості, але, якщо загальний настрій у групі важкий, то весь захід буде оцінено і запам'ятається людьми негативно. Люди не люблять, коли над ними насміхаються, критикують, пригнічують ініціативу, не враховують думку і т.д. Це веде до наростання напруги й закритості.

І навпаки. У найнеідеальніших умовах і за досить простої подачі матеріалу захід запам'ятається надовго, якщо ми зможемо зробити підтримуючу, надихаючу, глибоку і радісну атмосферу. Людям важливо, як до них ставляться.

Отже, під час роботи нам треба об'єднати і постійно моніторити три зазначені вище складові успішного тренінгу. Гармонійне їхнє поєднання і баланс на виході приведуть до потрібного результату.

## ЩО ЩЕ ВАЖЛИВО

Тренер – це людина, чиї тематичні та дидактичні вміння мають відповідати певним стандартам. Навчання у такого тренера – це подорож у тему розвитку і величезне задоволення. Разом із групою він досягає поставлених цілей.

Якщо тренер захоплений тим, що він робить, йому подобається працювати з людьми і він радий активно ділитися своїми знаннями, учасники це одразу відчують. Такий тренер вивчає і прекрасно розуміє потреби групи. Він має здатність залучати учасників у навчальний процес, підтримує правильні пропорції між створенням неформальної підтримуючої атмосфери і глибоким змістом матеріалу.

Один із основних моментів тренерської роботи полягає в тому, щоб постійно тримати фокус – ми людей тренуємо, а не просто навчаємо. Це означає, що нам потрібно звертати увагу на зміни поведінки, а не на просту передачу знань. У кінці курсу учасники мають навчитися діяти по-іншому, а не лише знати щось нове.

Другий важливий момент полягає в тому, що будь-який тренінг має орієнтуватися на слухача, а не на тренера. Це означає, що тренер концентрується тільки на тому, чого хоче навчитися слухач, а не на тому, що йому особисто хочеться розповісти. Ці два базові параметри дозволяють тренеру працювати "на учасника" з максимальною віддачею і не переключатися на свої особисті інтереси.

Важливим критерієм оцінки компетенцій тренера в рамках теми "вигорання" є його спеціалізація. Він мусить уміти поєднувати базові компетенції тренера і психологічні навички. Саме цей зв'язок дає шанс стати хорошим професіоналом у цій сфері.

Учасник навчального заходу приходить до нас за змінами, усвідомлює він це чи ні. Тому, нам важливо створити умови для виникнення глибинних інсайтів усвідомлення. Цьому можуть сприяти емоційна атмосфера, хороша групова динаміка, створення ігрової реальності (всі люди вчаться в процесі гри), можна задіяти різні канали сприйняття. Те, що відбувається на тренінгу має відповідати реальності учасників (у тренінгу важливо, щоб все відбувалося як у житті, тільки глибше, інтенсивніше).

Тому тренер має володіти комунікативними навичками, постійно зростаючим обсягом знань та інструментальною компетентністю. У нього має бути високий рівень опрацьованості, внутрішнього балансу і володіння мета-навичками\*.

\* - Мета-навичками називаються базові здібності й компетенції людини, на основі яких розвиваються більш індивідуальні вміння і навички, що відносяться до так званих «м'яких навичок» або soft-skills (наприклад, емоційний інтелект, управління часом, лідерство - все те, що не піддається чіткому вимірюванню і відповідають за загальну високу продуктивність будь-якого процесу) і «жорстким навичкам» або hard-skills (наприклад, навички ведення переговорів, техніки продажів - все те, що можна явно продемонструвати і виміряти/оцінити). Мета-навички є базою будь-якого комунікаційного процесу і забезпечують успішне застосування як «м'яких», так і «жорстких» навичок. Чим краще розвинені мета-навички, тим ефективніше застосовуються інші, що надбудовуються, вміння. Основні мета-навички, це: 1. Усвідомленість 2. Емпатія 3. Безоціночність. 4. Гнучкість поведінки 5. Креативність 6. Інтегральне мислення 7. Толерантність до відмінностей. 8. Уважність 9. Проявленість і автентичність.



## ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

А тепер кілька слів про зміни, які учасники впроваджують у своє життя під час тренінгу та після нього. Зміни можуть мати характер:



Природніх – співзвучно з внутрішніми цінностями учасника.



З'явилися на рівні свідомих і цілеспрямованих дій – учасник дізнався щось нове і вирішив впровадити це в своє життя.



Випадкових – учасник перебуває у складній ситуації "загнаний в кут", це найцікавіший, але і найважчий шлях для впровадження змін у своє життя.

У тренінгу, як у фільмі дуже важлива режисура. Тому слід підготувати сценарій (план тренінгу). Але потрібно враховувати, що профілактика синдрому вигорання передбачає роботу в ментальному та емоційному плані змін учасника. І тренеру важливо не потрапити у власні пастки й обмеження.

А в тренерській діяльності є велика кількість таких обмежень, за умови, якщо тренер не готовий бути гнучким і мати справу із зовнішніми обставинами. Тренеру варто продумати послідовність і тривалість теорії й практики. А також важлива відкритість до змін у сценарії з урахуванням того, що:



Будь-яка структура тренінгового процесу хороша, за умови, якщо група зацікавлена, розуміє контекст того, що відбувається і це має відповідати спільним баченням і цінностями ведучого.



Кожна група може вибрати свій обсяг і глибину, з якими вона готова працювати.



Тренер володіє дещо більшим форматом, ніж тема самого семінару.








Важливий вибір методів із урахуванням віку, статі, освіти, індивідуальностей. індивідуальностей и др.

Тренінг підсилює імпульс до розвитку. Розвиток може відбуватися спонтанно, стрибками, завдяки інсайтам учасників. Під час тренінгу є шанс відійти від свого досвіду, подивитися новим поглядом на те, що ми робимо і формуємо мотивацію до нової поведінки.

Тому головний ефект тренінгу – інсайт усвідомлення і глибина його проникнення в систему особистості. Завдяки цьому інсайту певний образ дій переходить із "сліпої зони" в фокус розвитку. Ведучий має володіти навичками тонкого емоційного й ментального налаштування і майстерністю поведінкового виконання задуму, адже його завдання також – створення умов для інсайтів розвитку.

Ці інсайти запускають самоорганізаційну систему змін, яка максимально відповідає заявленим цілям тренінгу та очікуванням учасників. Такий тренінг не має бути перенасичений. Тому дуже важливо навчитися конструювати програму дня:

-  Золоте правило динаміки одного дня – теорія "двох піків"(малий і великий).
-  Одна велика і потужна вправа за день (максимум дві). Решта (теорія і практика) виконують функцію підтримки, супроводу.
-  Пам'ятати про взаємозв'язок теорії й практики.
-  Враховувати таймінг і перерви.
-  Слухати сигнали від групи і бути готовим внести зміни в програму.

## ПОТРЕБИ УЧАСНИКІВ

Як відомо, Абрахам Маслоу описав основні потреби людини за ступенем їхньої значущості. Потім його послідовники наочно упаковали їх у піраміду, яку і назвали його ім'ям. Дана фігура може принести чималу користь і нам, як на етапі розробки, так і під час безпосереднього проведення навчання.

Що тут, власне, важливо? Нам важливі потреби учасників. А точніше, не потреби, а їх врахування тренером під час роботи групи.

- \*\* - 1. Потреби в самоствердженні (саморозвиток і самореалізація).  
 2. Потреби в повазі (самоповага, визнання, статус).  
 3. Соціальні потреби (спілкування, почуття духовної близькості, любов).  
 4. Потреби самозбереження (безпека, захищеність).  
 5. Фізіологічні потреби (голод, спрага).



*Піраміда потреб Маслоу\*\**

## ФІЗІОЛОГІЯ

Учасники мають відчувати себе комфортно в приміщенні, де проходить тренінг. Крім того, у них, за потреби, має бути можливість вийти, попити води, та доступ до чистого повітря.

## БЕЗПЕКА

Ми мусимо на тренінгу подбати не лише про фізичну безпеку, але й безпеку в спілкуванні з іншими. Від нас залежить створення атмосфери довіри і взаємної поваги.

## СПІЛКУВАННЯ

Зазвичай люди мають потребу в спілкуванні. Тренеру потрібно подбати про створення відкритого, дружнього середовища.

## ВИЗНАННЯ

Люди прагнуть до визнання. Тренеру належить зробити вибір – підтримати учасника, вислухати його думку, прийняти досвід або триматися своєї лінії. Постарайтеся відзначити внесок кожного учасника в спільну роботу на семінарі. Це допоможе повірити в те, що природна потреба людини – прагнути до кращого і досягати результатів – може бути реалізована.

## САМОСТВЕРДЖЕННЯ

Прагнення людини до самоствердження полягає у прагненні до визнання, самореалізації, звільненні від точки зору й залежності інших людей. Тренінг може виступити саме таким майданчиком, де учасники зможуть проявити свої лідерські, креативні якості, практикувати свою уважність до себе і власних процесів.

## РОБОТА З ВПРАВАМИ НА ТРЕНІНГУ

Якщо подивитися на зміст тренінгу, то очевидно, що це набір різних інструментів, вправ, завдань. Від простих, що активізують енерджайзерів, до складних завдань з багатьма пунктами.

За нашими спостереженнями, вміння тренера правильно поставити учасникам завдання, описати, що і як їм треба робити, це окремі навички. Якщо ви раніше ніколи не намагалися пояснити вправу, то вас може чекати здивування, адже ця видима простота оманлива

Суть досвіду в тому, щоб зрозуміти, що почули люди в нашому поясненні. Нам треба немов би "відокремитися" від свого досвіду і подивитися на ситуацію очима іншої людини. Адже, коли тренер описує вправу, він вже знає весь хід процесу, початок і кінець. І автоматично може не розуміти, що у людей цього знання немає. Тому нам потрібно постаратися і доповнити їхню картинку, яка, можливо, потребує прояснення

Малодосвідчений тренер часто дивується, адже він упевнений в зрозумілості та правильності свого пояснення. Він не розуміє чому учасники, коли приступили до виконання завдання, багато чого не пам'ятають. Або перепитують, плутаються, уточнюють кілька разів. Якщо не докласти зусиль і не пояснити, замість потрібного результату процес буде зім'ятим і дискомфортним.

Щоб уникнути таких наслідків, потрібно дотримуватися правил, які забезпечать досягнення запланованого.







Як знайомити учасників з майбутнім завданням?

1. Поясніть мету вправи.
2. Розбийте учасників на групи або в пари, якщо це необхідно, і організуйте відповідним чином простір. Зачекайте поки всі будуть готові.
3. Поясніть умови, правила.
4. Дайте інструкції не лише про те, як виконувати завдання, а й про те, що буде далі. Наприклад – будуть обговорюватися результати або представник від групи зробить презентацію.



5. Роздайте письмові інструкції або листи і прочитайте, що на них написано. Якщо інструкції даєте лише усні, прослідкуйте, щоб вас всі почули.
6. Дайте відповідь на всі запитання, перш ніж почати або продовжувати.
7. Зробіть демонстрацію, якщо це необхідно.
8. Якщо ваше завдання передбачає активну участь кожного, будьте готові стати першим, щоб подати приклад.
9. Підійдіть до всіх, щоб переконатися, що завдання правильно виконується.

### Під час вправи

-  Якщо ви зафіксували для себе, що люди неправильно зрозуміли завдання, о не дивуйтеся і не губіться. Іноді складно уявити, яка у вас буде група і як вона буде сприймати інформацію.
-  Будьте готові повторно пояснювати вправу, намагаючись підібрати інші слова, пояснити її через інші приклади або іншу логіку.
-  Не виходьте з ролі фасилітатора, того, хто веде процес, але участь у ньому не бере.
-  Спостерігайте як учасники і група в цілому працюють над вирішенням проблеми. Слідкуйте за тим, наскільки ефективно працює група. Чи не розпадається загальний процес на окремі складові. Можливо групі потрібна ваша допомога?
-  Тримайте у фокусі уваги час і нагадуйте про нього, особливо якщо вправа передбачає суворі рамки закінчення.
-  Якщо ви вважаєте, що вже варто припинити виконання завдання і перейти до наступного етапу, то заздалегідь повідомте скільки залишилося часу до завершення вправи



## Підбиття підсумків справи



Плануйте стільки ж часу на обговорення/зворотній зв'язок, скільки на виконання справи.



Якщо у вас в демонстрації або рольовій грі взяло участь лише кілька людей, попросіть їхній відгук перш, ніж звертатися до решти групи.



Підготуйте питання, які допоможуть:



- ☐ зробити висновки про те, що відбувалося і які знання отримані в результаті;
- ☐ визначити пережиті почуття у процесі виконання;
- ☐ сформулювати, які були альтернативи і чому вибір ліг саме на цей спосіб вирішення проблеми;
- ☐ побачити, які ролі грали учасники в процесі виконання завдання;
- ☐ визначити схеми поведінки, структурувати інформацію;
- ☐ оголити конфлікти;
- ☐ окреслити можливі альтернативи схемами поведінки.



Запишіть всі коментарі та зауваження аудиторії на фліпчарті.



Будьте готові, що будуть різні точки зору і різне розуміння. Використовуйте правила, і попросіть почути і прийняти всю палітру думок. Не допускайте особистих сутичок.



Переконайтеся, що навчальний цикл завершений. Допоможіть слухачам співвіднести отриманий досвід з цілями семінару і з тим, як конкретно він може бути використаний у житті.



## VI. МОТИВАЦІЯ

*Якщо правильно пояснити людям «навіщо», то вони завжди знайдуть спосіб «як».*  
Джордон Белфорт

Мотивація – це те, що дає імпульс до дії. Психофізіологічний процес, що керує нашою поведінкою. Чим сильніша мотивація учасників тренінгу, тим ефективніше вони будуть залучатися до процесу зміни, переглядати свої старі моделі поведінки, щоб організм встигав відновлюватися після стресових ситуацій, і міняти їх.

Сам факт добровільного відвідування семінару, коли людина усвідомлює навіщо прийшла і платить за це своїм часом, зусиллями, а іноді й грошима, вже вказує на наявність мотивації. З такими працювати легко і можна розраховувати на позитивні результати. Якщо ж людина прийшла за наказом керівництва і тема для неї не актуальна, то й ефект буде незначним.

Нам, як тренерам, важливо вміти підтримувати мотивацію протягом усього процесу навчання, під час проходження його різних фаз. Ось прості поради, які можуть вам допомогти.

Тренер може підвищити мотивацію учасників, якщо:

Пояснить проблему і необхідність отримання даних знань, навичок.

Виявить зацікавленість до ситуації учасника.

Зможе зацікавити й підтримати інтерес у ході тренінгу.

Покаже свою відкритість, висловить учасникам схвалення.

Залишить вибір за учасником.

Пояснить, навчить, допоможе впровадити отриманий досвід і знання в життя кожного учасника.

Зможе приділити увагу учаснику.

Тренер може снизити мотивацію учасників, если:

Ставить запитання, від яких учаснику стає незручно.

Пригнічує активність у групі.

Критикує учасників.

Сумнівається, що учасники будуть застосовувати отримані знання/навички.



## VII. КОМУНІКАЦІЯ

Комунікація – це повітря для будь-якого тренінгу. Це те середовище, в якому стає можливим навчання. Якби не було цієї можливості передавати інформацію, то знання б зникли.

Ми поки не можемо безпосередньо телепатично передавати інформацію або сигнали іншим людям. Для цього нам потрібні інструменти. Мовний апарат саме для цього і служить. Рот, язик, губи, зуби дають можливість доносити знання вербально, а все тіло – невербально.

Більшості з нас здається, що вербальна комунікація найважливіша. Але це лише на перший погляд. Якщо подивитися на цифри і дослідження, то стає очевидним, що враження, які ми отримуємо від іншої людини, менш ніж на 30% визначаються словами, які він вимовляє.

Від 65% до 80% усіх активних повідомлень, переданих оточуючими, здійснюються на невербальному рівні. До цього рівня відносяться:



контакт очей,



жести,



пози,



міміка,



відстань,



інтонації,



одяг, зовнішній вигляд.

Тобто, не лише наші слова, їхній зміст, а й те, як ми говоримо, рухаємося, як дивимося, з якою інтонацією вимовляємо слова, робимо чи ні паузи, посміхаємося чи ні, – це все впливає на оточуючих. І цей вплив обопільний. І тренер, й слухачі завжди посилають сигнали. Ці сигнали можуть допомагати нам досягати потрібних результатів у роботі.

## Невербальна комунікація тренера

А тепер згадаємо, що комунікація у всіх її проявах, потрібна тренеру в двох сферах з трьох:

- 1) коли ми даємо зміст тренінгу, і коли
- 2) формуємо ставлення в групі.

І якщо ще сенс сказаного ми звикли вивіряти й продумувати, то з невербалікою нам набагато складніше, адже часто вона буває мало усвідомленою. Але, виходячи з цифр, саме завдяки їй ми і можемо набагато більше сильно впливати на наш тренінг. Погодьтеся, що 65-80% це немало.

Ефективно використовуючи комунікацію тренер створює атмосферу, посилює ефект від сказаних слів, домагається конгруентності. Конгруентність – це відповідність невербальних сигналів і змісту слів, вимовлених людиною.

### Використання невербальної комунікації учасників на тренінгу

Оскільки не лише ми посилаємо інформацію в простір, але й учасники, то ця інформація стає предметом детального і постійного вивчення тренером. Так наприклад, ми можемо зрозуміти наскільки учасники залучені й зацікавлені тим, що відбувається, чи відкриті до нової інформації, чи нудьгують, комфортно їм чи ні.

Зазвичай, коли люди відкриті, то вони:

Коли люди закриті:

1. Шукають контакту очима.

1. Уникають контакту очима.

2. Нахиляються вперед.

2. Відхиляються назад

3. Жестикулюють, простягають руки.

3. Схрещують ноги під столом

4. Природно посміхаються.

4. Складають руки на грудях

5. Стоять і сидять в розслаблених позах.

5. Стоять у напруженій позі.

Це завжди гіпотези про зацікавленість, залученість людей, які треба перевіряти, ставлячи питання, уточнюючи. Не варто вихоплювати будь-яку окрему деталь під час спілкування і робити з неї далекосяжні висновки. Важливішим є загальний настрій групи, ніж реакції окремих людей. отдельных людей.

Постійний зворотній зв'язок допоможе уникнути проблем. А щоб люди не боялися говорити правду, потрібно створити довірчу і відкриту атмосферу. Нижче ми опишемо кілька варіантів поведінки слухачів і варіанти інтерпретації.

## 1.Неспокійна поведінка

Люди пересуваються з місця на місце, розмовляють один з одним, обмінюються записками, роблять сторонні справи.



Можливий висновок: ви втрачаєте свого слухача. Або їм дуже нудно, або вони втомилися і не сприймають більше інформацію.

## 2.Гробове мовчання



Можливий висновок: матеріал занадто простий і в аудиторії не виникає ні питань, ні коментарів. Або ж зовсім не зрозумілий і це показник ступору. А можливо, створилася така атмосфера, що люди бояться висловлюватися, соромлячись своїх коментарів і зауважень.

## 3.Учасники дивляться на вас, коли ви говорите



Можливий висновок: якщо так, то люди відчують себе комфортно і захоплені тим, що ви говорите. Якщо уникають контакту очима, то можливо щось не в порядку.

## 4.Учасники дивляться один на одного під час бесіди



Можливий висновок: якщо так, то найімовірніше, учасники добре почуваються і налаштовані на спілкування й відкриту розмову. Якщо двоє або більше слухачів не дивляться під час розмови один на одного, то можливо в групі виникли проблеми.






## 5.Пози







Можливий висновок: люди зазвичай нахиляються вперед і змінюють позу, коли вони хочуть щось сказати. Пози можуть сказати про напругу або розслаблення учасників. Природно, що поза може бути сигналом. втоми або настороженості

## АКТИВНЕ СЛУХАННЯ ТРЕНЕРА

Коли тренер слухає висловлювання учасників, то він автоматично виконує певну ментальну роботу. Від якості її виконання залежить глибина освітнього процесу і ефективність навчання. Що можна виділити?

-  Тренер структурує те, що говорить виступаючий: головні ідеї, ключові слова, дати, імена, події.
-  Він аналізує і зіставляє почуте з тим, що він вже знає. Якщо Знаходить невідповідності, то їх прояснює.
-  Звертає увагу на почуття і емоції, які стоять за словами. Часто там з'являються протиріччя.
-  Намагається проникнути в суть і зрозуміти точку зору того, хто говорить, його мотиви.
-  Тримає в увазі слова того, хто говорить, а своїм думкам дозволяє приходити і йти без відволікання на них.

Чотири пункти, які ми намагаємося не робити:

-  Тренер прагне не перебивати виступаючого.
-  Намагається не входити в суперечку з метою знайти істину.
-  Не засуджує і не оцінює людину.
-  Не поспішає з необдуманими висновками.





## VIII. ВНУТРІШНЯ РОБОТА ТРЕНЕРА НАД СОБОЮ

*Ви можете отримати все, що вам потрібно, якщо тільки це вам і справді потрібно.  
Рей Бредбері*

Внутрішня робота дуже важлива, а усвідомлення внутрішніх процесів важливіше, ніж атрибути сили, рангу або знань. Те, що відбувається середині мене, важливо не лише для мене. Наприклад, якщо я відчуваю страх перед групою або ентузіазм переповнює мене, це означає, що це буде важливо і для всієї групи.

### Рівень саморозуміння

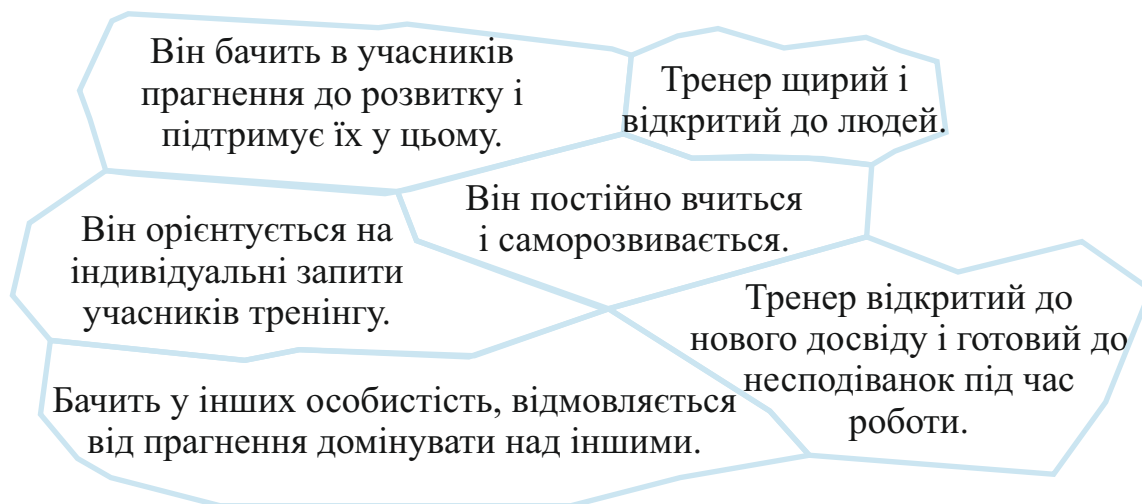
Одних теоретичних знань і навичок застосування вправ і методик недостатньо, щоб побачити значущість важкої ситуації, що виникла під час тренінгу, і використати її для досягнення загальних цілей. Крім того, іноді тренер під впливом власних емоцій може втратити усвідомленість і входить у процес емоціонування, вплутується в суперечку, не бачить підводних каменів, тобто втрачає здатність володіти ситуацією.

Як можна собі допомогти? Бути в контакті з собою, своїми почуттями, розуміти мотиви поведінки – запорука збереження балансу, гармонійності й ефективності в будь-яких, навіть найважчих ситуаціях. Тренеру необхідно постійно вчитися і перевіряти себе – наскільки ви перебуваєте в тісному контакті зі своїми емоціями, тобто буквально розумієте свої емоції "тут-і-тепер". Для цього крім тренінгів для тренерів потрібно регулярно проходити супервізію, звертатися за допомогою до психотерапевта або коуча.

### Цінності

Психологічний клімат у групі багато в чому залежить від цінностей, які транслює тренер. Щоб створити відкриту довірчу екологічну обстановку, де учасники будуть залучатися в рольові ігри і обговорення, активно ставити питання і самовиражатися, потребувати зворотній зв'язок і давати фідбек, – тренер сам зобов'язаний мати певні орієнтири.

## Кодекс тренера



## Тренер усвідомлює себе ведучим





- ☒ Які мої обмеження (пороги)?
- ☒ Який мій стиль ведення?
- ☒ Скільки на тренінгу я "займаю місця", а скільки дозволяю проявлятися учасникам в процентному співвідношенні?
- ☒ Група як човен. Який вітер її рухає? Група використовує тільки мої весла або запущена енергія всіх учасників групи?
- ☒ У якій я зараз ролі – лідера, активіста, фасилітатора, авторитета, у ролі того, хто виступає, інше?р.?



## ІХ. ТРЕНЕРСЬКІ СЕКРЕТИ

*"Початківець актор наслідує майстра і передає те, що бачать його очі: форму. Однак він не знає, що прояв форми є похідною від сутності речей. Тому, коли він наслідує – втрачає суть. Хто знає, на що дивиться його серце, хоче бути сутністю речей, правдою".*  
Дзеамі Мотокійю, японський актор, автор вчення про акторську майстерність  
(1421 р.)

Розвиваючи свій досвід, тренери набувають навички, які дуже важливі в інтерактивних процесах. Для тренінгів по роботі з вигоранням варто пам'ятати про те, щоб:

-  бути спостережливим і використовувати все, що відбувається в групі для ілюстрації та роз'яснення,
-  чути учасників, розвивати і резюмувати сказане,
-  робити логічні переходи і пов'язувати окремі блоки в єдине ціле,
-  ставити відкриті запитання.

Набуття тренерських умінь – це процес, що ніколи не закінчується. Щоб удосконалювати тренерську майстерність, важливо спостерігати за своєю поведінкою і впливом на групу.

Хороша практика для зростання в особистому та професійному плані, коли тренери працюють у парі. Вони дають один одному зворотній зв'язок, можуть налаштувати процес на різні хвили, розділити між собою зони відповідальності у складних ситуаціях.

Також два тренера можуть виступати у різних ролях – один ведучий, інший у цей час моніторить групову та індивідуальну динаміку.

Під час роботи можуть виникати, так звані, гарячі точки.

Гарячі точки або сигнали – вказують на поріг сприйняття, що виник і в подальшому впливатиме на навчання або розвиток групи. Ми можемо дізнатися про це за сильними емоціям учасників: обурення, нервові хихикання, увагу в гаджетах, мовчання, відсутність контакту, прогул заняття і т.д. Важливо не пропустити це і повідомляти групі про свої спостереження. Непомічені гарячі точки повертаються в поле групи посилені і в більш важкій для вирішення формі

Прогноз погоди – інформування групи про те, що відбувається в даний момент. Це слід робити, коли:



ми не знаємо, що відбувається і намагаємося залучити ресурс всієї групи до визначення напрямку руху навчального процесу,



володіємо ситуацією, але ми хочемо звернути на це увагу всіх учасників,






ми знаємо, що робимо. Це усвідомлене втручання в процес, який спонукає групу до якогось інсайту.



## Х. ГРУПОВА ДИНАМІКА

*Зараз ми можемо сказати, що вчитися – це безперервний процес,  
коли ти тримаєшся поруч зі змінами.  
І найскладніше завдання – це навчити людей вчитися.  
Пітер Друкер*

Один з найважливіших елементів успіху навчального заходу – це вміння тренера керувати процесом. Довіряти процесу, йти за ним і групою можуть вже професійні тренери з багаторічним стажем роботи. Якщо немає такої впевненості, тренеру простіше починати із класичного управління і розуміння тих процесів, які в групі відбуваються. Зазвичай на тренінгу спостерігаються:

-  конкретні комунікативні та інтерактивні процеси,
-  загальні закономірності спілкування і взаємодії учасників,
-  вплив на конкретну особистість сформованих у групі цінностей, норм, установок, правил.

Але слід помічати і зворотній рух, а саме, яким чином особистість у групі впливає на інших й ініціює свої процеси. Залежно від часу ці процеси відрізняються. Завдання тренера час від часу робити "фотографію" у свій архів пам'яті того, що відбувається у групі. Ще одне завдання полягає в тому, щоб бачити, як розвивається група, які етапи вона проходить у своєму розвитку, як модифікуються на кожному з етапів різні групові процеси. В цілому групова динаміка розглядає розвиток взаємодії членів групи, зміни, які настають у результаті навчання і руху діючих у групі угруповань і сил. Проходження всіх етапів групової динаміки формує у членів групи навички говорити про свої проблеми і шукати шляхи виходу (компетенція успішної комунікації), розвивати в собі відкритість до креативних рішень і усвідомленого підходу (здатність до змін).

### УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ ПІД ЧАС КРИЗИ

Жоден тренер не застрахований від виникнення кризи в групі під час навчання. Криза може бути навіть такою, що продовження навчального процесу стане неможливим і доведеться замінити тренера або зупинити сам захід. І хоча в нашому досвіді такого не було, але від колег доводилося чути, що подібні ризики існують. Рівень майстерності перевіряється такими ситуаціями.



Нижче ми даємо схему дій тренера, як реакцію на різний рівень проблем під час тренінгу. Умовна вертикальна вісь розбита на 10 пунктів, від самого початкового (позначений одиницею), коли досить погляду тренера на тих, хто розмовляє під час навчання, до десятки, де нам треба призупинити процес.

Звичайно, це не закритий список, ви можете додати і свої прийоми. Ми просто постаралися проранжувати та впорядкувати відоме нам.

Максимальний рівень проблем у групі

10. Закрити захід. (У разі, коли всі попередні дії не мали успіху, то ведучий приймає рішення зупинити навчання).
9. Відкрита дискусія. (Тут тренер виступає в ролі фасилітатора, який допомагає спільно вирішити проблему. Якщо таке рішення буде знайдено, То колектив його охочіше підтримає, адже рішення сприймається як своє).
8. Запит групі. (На цьому етапі необхідно зібрати пропозиції щодо виходу із ситуації).
7. Організація зворотнього зв'язку. (Якщо попереднє запитання показало, що є проблема, то завдання тренера на цьому етапі цілеспрямовано зібрати повний зворотній зв'язок від учасників. У разі, коли ведучий розуміє, як вийти з ситуації, то він просто озвучує людям своє бачення. Якщо пропозиція всім зрозуміла і сприймається як розумна, то зазвичай люди з нею погоджуються. Другий варіант розвитку подій, коли готового рішення немає. Тоді варто перейти до наступної фази).
6. Питання: "Що відбувається?" (У ситуації, коли тренер не розуміє, що відбувається з процесом, то про це можна запитати самих учасників. Дане питання повертає усвідомленість у групу і допомагає їй вийти на новий рівень).

5. Зміна формату роботи (Якщо потрібних змін немає, то слід спробувати змінити методи організації роботи групи, поміняти стиль презентації, додати гумор і т.д.).
4. Зміна каналу сприйняття. (Тренер переходить між аудіо, відео або тактильним каналом і навпаки. Можливо люди просто втомилися слухати лекцію або дивитися фільм).
3. "Ходіння". (Тренер починає ходити або пересідає ближче до джерела шуму).
2. Зміна пози. (Наприклад, встати або нахилитися вперед. Додавання тілесного прояву робить вплив сильнішим).
1. Зоровий контакт. (Тренер дивиться, звертає увагу на людей, які шумлять або поведуться поза правилами. Іноді потрібно закрити якесь технічне або логістичне питання).

Мінімальний рівень проблем у групі



# ХІ. СПІЛКУВАННЯ З "ПРОБЛЕМНИМИ" УЧАСНИКАМИ

*Я ніколи не вчу своїх учнів. Я тільки даю їм умови,  
за яких вони можуть самі вчитися.  
Альберт Ейнштейн*

Так званий "проблемний" учасник тренінгу – це страшний сон для багатьох тренерів, особливо початківців. Але в нашій практиці неодноразово траплялися випадки, коли саме такі учасники освітніх процесів виходили на дуже хороші результати. Але спочатку вони, за деяких причин, не дають групі рухатися до поставленої мети. Детальний розбір цих причин вимагатиме окремого матеріалу. Тому обмежимося лише короткими рекомендаціями і нагадуванням. Важливо пам'ятати, що до нас на тренінг з профілактики вигорання можуть прийти ті, хто має вже виявлені симптоми вигорання. А значить – із підвищеним запитом до розуміння з боку інших, із песимістичним, а іноді явно агресивним або цинічним підходом до людей і подій\*\*\*.

Зіткнувшись із ситуацією, коли в групі є один або кілька "проблемних" учасників, спробуємо використовувати наведені нижче рекомендації:

- Апелюємо до впроваджених групою правил.
- Не намагаємося змінити учасників, ми тут не для цього. Ми всі такі, які є. Приймаємо це.
- Намагаємося зберігати спокійний врівноважений стан. Подивимося на ситуацію не як на провокацію, а як на виклик, де ми тренуємося в тренерській бездоганності.
- Не поспішаємо засуджувати "проблемного" слухача. Така установка – це перший крок до встановлення бар'єру.
- Не думаємо, що людина не розумна. Ми просто не знаємо всіх його мотивів.
- Коротко і безоціночно описуємо групі фактаж, що відбувається.
- Пояснимо, як на наше відчуття і розуміння, ситуація що склалася, відбивається на нас і на групі.
- Сфокусуємо увагу людей на інтересах. Які інтереси зараз задовольняються.
- Підтримуємо спілкування з кожним зі слухачів. Переривання зв'язків лише погіршує ситуацію, оскільки ми всі перебуваємо в одному просторі.
- У разі виникнення та розвитку конфлікту, спробуємо поговорити наодинці або попросимо партнера (учасника групи) зробити це.
- Запитаємо у "проблемного" слухача або у групи як бути далі.
- Запропонуємо своє рішення. Звернемо увагу на те, щоб воно влаштовувало групу.
- Дозволимо людині "врятувати обличчя".

\*\*\*- Симптомами вигорання, окрім інших, слід вважати: безпідставні нервові зриви, замкнутість, цинізм, спалахи агресії й гніву, відсторонення від оточуючих; негативне бачення майбутнього й професійного росту; дратівливість, агресія й бурхлива реакція на події; пасивність, байдужа, апатія, зниження емоційних реакцій, відчуття пригніченості; хронічне і безпричинне відчуття страху, передчуття негативного результату, невдачі.

## ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАЦІЇ: ЩО РОБИТИ?

ПРОБЛЕМА 1 втрата інформації	ПРОБЛЕМА 2 спотворення інформації, зміна смислів, "домислювання" інформації отримувачем
Що робити?	
<p>Чітко визначити мету і кінцевий результат; Структурування інформації, розставляння акцентів; Дотримання логічної послідовності; Ретельно підбирати слова, уникати незрозумілої термінології; Використовувати різні канали сприйняття (зоровий, слуховий); Не говорити занадто швидко або занадто довгими фразами (понад 15-20 слів у реченні, без пауз); Різні способи подачі інформації (факти/емоції, події/узагальнення і т.д.); Враховувати зовнішні умови передачі інформації; Організація зворотнього зв'язку з тим, хто приймає інформацію; Використання невербальної комунікації, конгруентність.</p>	<p>Створити сприятливу психологічну атмосферу, коли приймаюча сторона готова активно засвоювати інформацію: перепитувати, перефразувати і т.д .; Звернути увагу на передачу смислів; Передавати інформацію на "мові" приймаючої сторони; Організувати зворотній зв'язок із приймаючим інформацію щодо її смислів; Кілька разів повторити основний сенс переданої інформації.</p>



## XII. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ

Отже, ми віримо у можливості людей і довіряємо їхньому вибору. Завдяки цьому, відкриваються їхні можливості й таланти, навчання відбувається на основі інтеграції ресурсів і досвіду всіх учасників, що знаходяться у групі. Ми використовуємо комплексний підхід у тренінгах та навчальних сесіях, у груповому та індивідуальному коучингу, консультаціях та під час фасилітації.

Наш метод роботи допомагає сфокусуватися на тому, що конкретно відбувається між тренерами та учасниками під час зустрічі. З нашої точки зору, уважність і активне слухання – це можливість розуміти людей і їхні взаємини із собою, іншими людьми і світом.

Для нас важливо, щоб люди, які використовують запропоновану нами методику моделювання тренінгів, не лише навчалися у нас, але і використовували свій досвід, знання і мудрість.

### ШІСТЬ БАЗОВИХ ПРИНЦИПІВ, НА ЯКИХ МИ ГРУНТУЄМО НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС ДЛЯ ДОРОСЛИХ

#### 1. Створення освітньої ситуації

Іншими словами, всі присутні люди вчаться. У тому числі тренери та організатори. Наша мета полягає в тому, щоб люди, які беруть участь у тренінгу, продемонстрували свою активність, сміливість і бажання вчитися на власному досвіді.

#### 2. Принцип роботи заснований на сильних сторонах

Передусім йдеться про старанний, глибокий пошук відповіді на питання:

На що ми можемо спиратися, якщо хочемо щось змінити і розвиватися?  
Чому ми можемо довіритися?

#### 3. Модель змін

Бачення навчального процесу з точки зору не лише індивіда, але й зовнішнього середовища (організації, сім'ї), допомагає тим, що відбуваються системні зміни.

#### 4. Узгодженість: думки-почуття-дії

Ми хочемо відновити баланс між зосередженістю на мисленні, почуттях і діях. Узгодженість цих трьох аспектів забезпечує ефективність у житті й робочій діяльності.

#### 5. Інтеграція нових знань

Під час коучингу і навчання ми звертаємося до реалій життя. Це дозволяє глибоко інтегрувати нові знання з попереднім досвідом. Таким чином, метод комплексного підходу є ефективним інструментом для внесення реальних змін і розвитку.

#### 6. Навчання в дії

Навчання починається і закінчується практикою. Це підвищує залученість учасників і скорочує шлях від навчання до реалізації. За ідправну точку кожної сесії беремо реальний досвід учасників.



## ПРО АВТОРІВ

Наша тренерська команда вже понад 20 років розробляє методи роботи для неформальної освіти дорослих. Ми прагнемо, щоб вони базувалися на ефективних і довгострокових методах підтримки розвитку людей, організацій, команд і місцевих спільнот. Для цього, крім навчання, в свої програмі впроваджуємо ще й інші методи індивідуальної та групової роботи, а саме коучинг, консультації, супровід і фасилітації. Ефект роботи підкріплюється тим, що ми, при розробці освітнього проекту, спираємося на смисли, тому що це одна з цінностей, яка підтримує якість життя і підвищує результативність людини, незалежно від роду діяльності й місця проживання.

**ВІКТОРІЯ СОЛОНІЦІНА** – практикуючий коуч, тренер і арт-терапевт. Автор численних проектів, фасилітатор і експерт по роботі зі світом. За освітою педагог, закінчила Варшавську Академію Психології орієнтованої на процес і курс професійних коучів. Багато років практикує медитацію і майндфулнес. Навчалася і стажувалася в Польщі, США, Великобританії, Данії. Пише книги. Живе у Варшаві.

**ЮРІЙ ТРОХИМЕНКО** - практикуючий тренер, коуч і наставник. Понад 20 років допомагає дорослим і молоді з самовизначенням, реалізацією своїх соціальних проектів, розвитком самостійності і отриманням необхідних навичок для успішного життя в сучасному світі. За цей час координував і брав участь у реалізації понад 70 освітніх проектів. На сьогодні автор і співавтор 11 книг: "Поради Чеширського кота", "Волонтерські хроніки", "Дао активності", "Управління організацією в умовах, що змінюються", "Сила причетності – енергія нової епохи" й інші.