Теория и практика создания тренинга. Конструктор для тренера

Автор:
Гули Базарова

Теория и практика создания тренинга. Конструктор для тренера

Гули Тахировна Базарова

Конструирование новых тренингов – четкая последовательная технология, применяя которую можно создать многомодульный тренинг под любую задачу. В книге описаны и теоретические концепты, и практические алгоритмы, необходимые при разработке тренинга – от выяснения запроса заказчика до посттренингового сопровождения. Серьезным достоинством книги служит наличие кейсов, примеров готовых программ, полных сценариев тренинга и конкретных рекомендаций.

Книга предназначена как для начинающих тренеров, которые хотят освоить методологию создания бизнес-тренингов, так и для опытных профессионалов, стремящихся повысить свою эффективность.

Гули Базарова

Теория и практика создания тренинга

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© Базарова Г. Т., 2020

© Издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2020

?

Вступительное слово автора

Дорогие друзья, я очень долго шла к тому, чтобы важный и значимый период моей тренерской жизни оформился в осязаемый результат. Данная книга – краткий рассказ о том, чем я занималась 20 лет. Я безмерно счастлива, что этот день наступил, и, конечно, хочу посвятить свою книгу моим самым близким, тем, кто позволял мне реализовываться и развиваться в профессии. Я это очень ценю, даже если редко говорю об этом. Спасибо, что выдержали мой тренерский марафон, во время которого я чувствовала любовь и поддержку и могла без выходных работать 25 тренинг-дней подряд. Моим друзьям, которые все эти годы свои праздники подстраивали под мои выходные между тренингами. Моим выпускникам – вместе с вами я познавала нюансы профессии, на наших занятиях делались открытия и рождались инсайты. Для вас книга написана так, чтобы, читая, вы слышали мой голос и вспоминали описанные эпизоды.

Дорогая команда издательства, мои коллеги Юлия Сотникова[1 - Сотникова Юлия Александровна – психолог, кандидат психологических наук.] и Светлана Евдокимова[2 - Евдокимова Светлана Анатольевна – сотрудник Московской школы практической психологии.], без вас невозможно было бы привести в порядок все мои материалы. Спасибо большое!

В добрый путь!

Буду благодарна уважаемому читателю за комментарии и обратную связь; пишите мне в WhatsApp: +79039615520

Приятно будет познакомиться с тем, у кого книга окажется в руках.

До связи!

Гули Базарова

Введение

Гибкое и своевременное реагирование на изменения окружающей среды – одна из ключевых компетенций сотрудников и компаний в условиях постоянно растущей конкуренции и в ситуации непрерывно нарастающей неопределенности. По-настоящему успешные организации ориентируются в первую очередь на развитие, поддержание собственной репутации и экологичность внутренних и внешних отношений. Предприятия, цель которых не только «выживание», но и планомерный рост, давно признали, что их ключевой задачей при этом становится способность, словно «живой организм», быстро реагировать на любые изменения[3 - См.: Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р. Б., Рот Дж., Смит Б. Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Перевод с англ. Б. С. Пинскера; науч. ред. д. и. н. Б. М. Шпотов. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.]. Следовательно, ориентация на развитие и сопутствующая ей динамичность реализуются, прежде всего, чтобы максимально эффективно адаптировать «командное поведение» к постоянно меняющимся условиям. Неважно, какой тип стратегии компания выбирает в качестве доминирующего – (а) реактивный («простой ответ» на внешний вызов) или (б) интерактивный («активное взаимодействие» и расширение), – их можно реализовать, только если руководство уделяет внимание «саморазвитию»[4 - См.: Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология. Т. 5. – М.: Генезис, 2005.]. Утверждение принципа «саморазвития» предполагает, что целенаправленные усилия необходимо предпринимать для актуализации ресурсов всей команды сотрудников[5 - См.: Леонова А. Б., Базарова Г. Т., Абдуллаева М. М. Организационная психология. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019.].

В современной жизни, с ее непрерывными кризисами, разрешение которых зачастую непрогнозируемо, руководителям и сотрудникам компаний как никогда необходимо обучение. В статье «Особенности обучения взрослых»[6 -

См.: Базарова Г. Т. Особенности обучения взрослых // Менеджер по персоналу. № 2, 2007. С. 48.] мы сказали о том, что специалист в сфере управленческого консультирования Рег Реванс[7 - Реджинальд «Рег» Уильям Реванс (1907–2003) – профессор, администратор и специалист в области управленческого консультирования. Основоположник «обучения действием» (action learning).] сформулировал своего рода закон успешной бизнес-адаптации: «Организация (и сотрудники) будет процветать до тех пор, пока темп ее обучения выше (или равен) темпу изменения внешней среды».

Сегодня существует множество компаний, ориентированных на долгосрочные тренинговые программы. Они понимают, что формирование у сотрудника полноценного навыка со всем комплексом знаний невозможно без его глубокой проработки и закрепления, чего не достичь за один день, и нанимают собственных тренеров, а некоторые даже содержат целый штат корпоративных коучей.

Обучение людей требует ответственности каждого специалиста. Для начала необходимо позволить обучающимся делать самостоятельные шаги, а затем поддерживать их развитие инструктажем, обратной связью и последующим управлением достижениями и карьерным ростом. При этом важно отметить, что все люди учатся по-разному и каждый по-своему воспринимает и обрабатывает информацию. Если организация понимает и учитывает эти индивидуальные особенности сотрудников, то с большой долей вероятности она создаст необходимые условия, питательную среду для проявления и максимального раскрытия уникального потенциала каждого в единой команде. Во времена кризиса и стремительных перемен стабильны только те компании, которые осознают ценность обучения и развития и находят в этих непредвиденных обстоятельствах новые точки, возможности для роста, новые вызовы.

В настоящее время реальную пользу и эффективность тренинга оценили и руководители, и сотрудники предприятий. Это связано, во-первых, с тем, что у большинства сотрудников уже имеется позитивный опыт участия в тренингах, и поэтому они видят результаты такой формы обучения, реализуемой непосредственно в профессиональной среде. Во-вторых, если раньше мало кого интересовало мнение участников тренинга о том, что для них актуально, то теперь возросшая потребность в обучении персонала делает этот диалог «открытым» и необходимым, что помогает решать самые разные проблемы компаний. Подчеркнем: перечень проблем, разрешаемых с помощью психологического тренинга, с каждым годом всё увеличивается. Как мы

указывали в своей статье «Принципы организации и проведения бизнес-тренингов»[8 - См.: Базарова Г. Т. Принципы организации и проведения бизнес-тренингов // Менеджер по персоналу. № 5, 2007. С. 47.], с помощью обучения сотрудников организации могут решать различные задачи. Список направлений, способствующих оптимизации деловой деятельности, весьма внушителен. Приведем некоторые из них:

? повышение бизнес-показателей компании, улучшение статуса на рынке в условиях высокой конкуренции;

? повышение коммерческой целесообразности бизнеса (особенно важно для стартапов, которые выходят из какого-то крупного бизнеса);

? дополнительная диагностика сильных и слабых сторон в деятельности организации;

? формирование или укрепление «достойного имиджа» компании;

? формирование новых профессиональных знаний, навыков и умений у сотрудников;

? адаптация персонала к изменяющимся условиям труда;

? сплочение рабочих групп или команды предприятия в целом;

? возможность смены должностей и видов деятельности – например, при ротации или получении смежной профессии (это часто бывает в закрытых компаниях, которые хотят, чтобы у них в штате были транспрофессионалы[9 - Транспрофессионал – специалист, обладающий широкими междисциплинарными знаниями и навыками, позволяющими ему овладевать смежными профессиями. Например, рекрутер может одновременно заниматься ассессментом и обучением персонала.]);

? взаимный обмен опытом и знаниями сотрудников друг с другом и руководства с сотрудниками;

? своевременное получение обратной связи об эффективности работы;

? управление талантами, лидерами;

? работа с кадровым резервом, его создание и развитие;

? снижение сопротивления сотрудников переменам, повышение готовности к ним;

? повышение трудовой мотивации и лояльности персонала компании;

? выявление и реализация потенциала сотрудников;

? оптимальное прохождение «кризисных» этапов в жизни организации;

? гармонизация социально-психологической атмосферы в коллективе;

? формирование обучающей корпоративной культуры – как правило, это происходит при длительных обучающих проектах с развитым в компании корпоративным университетом.

Как мы указали в учебнике «Организационная психология», анализ перечисленных направлений говорит о том, что проведение тренингов обладает, как правило, полифункциональным эффектом. Удачно разработанный и проведенный тренинг косвенно влияет на следующие показатели:

? эффективность работы всей компании за счет повышения производительности и качества работы значительной части сотрудников;

? обновление видения перспектив и повышение степени готовности организации к изменениям на рынке;

? создание адекватной кадровой политики при условии, что обеспечена полноценная обратная связь относительно профессионального потенциала сотрудников, прошедших обучение; это ложится в основу новых управленческих стратегий командообразования и принятия решений о карьерном продвижении;

? значительное повышение удовлетворенности деятельностью и мотивации сотрудников.

Систематическое внедрение тренинговых программ разного типа, таким образом, не только позитивно влияет на бизнес-показатели компании и стабильность ее жизни, но и активизирует главный человеческий ресурс «внутреннего роста» и саморазвития, повышая компетентность и работоспособность персонала. Когда мы говорим о массовом обучении, на ум приходит множество примеров, в которых оно помогало изменить корпоративную культуру организации в целом. И это уже вопрос не только обучения, но и элементов консалтинга. Так происходит, например, в крупных банках. Однако подобное обучение обходится довольно дорого и занимает много времени. Столь масштабный проект мы реализовали в Ташкенте: были подготовлены 32 тренера, которые сейчас успешно работают по регионам и обучают других слушателей и тренеров. Первая часть обучения была проведена нами в феврале 2018 года, вторая – в июле 2019 года.

За счет подобных проектов предприятия становятся саморазвивающимися и создают комфортную среду для развития сотрудников.

Одна из отличительных черт тренинга заключается в том, что необходимость его проведения должна быть осознана и инициирована руководством компании.

Знать, зачем предприятию обучение, тренер должен именно для того, чтобы предоставить определенные аргументы в пользу тренинга, с которым он идет к руководителю на этапе первичной встречи. Это особенно актуально для заказчика, уже побывавшего на нескольких обучающих программах, но в итоге не получившего прироста эффективности. Конечно, такому лидеру надо будет привести с десяток аргументов. И напротив, когда обучение в компании непостоянное, а часть руководителей говорит: «нам нужен тренинг, но мы не знаем какой», – тогда проявления инициативы ждут от самого тренера. В таком случае надо понимать, что вы можете предложить в той или иной ситуации. Вот почему любому тренеру необходим свой собственный список возможных целей обучения, чтобы заказчик изучил его, оценил имеющиеся варианты и выбрал то, что подходит конкретно ему.

Во многих компаниях, где мы проводили тренинг для тренеров, этот блок аргументов в пользу обучения оказался важным для самоопределения тренеров и их готовности к разговору с руководителем любого уровня.

Роль тренера, специализирующегося на проведении такого рода практики, не сводится просто к оказанию «оплаченных» услуг. Тренер – это учитель, который сам владеет необходимым багажом знаний, умений и навыков и готов их передать. Он также должен активно включаться и управлять процессом овладения участниками тренинга новой сферой деятельности, принимая на себя ответственность за результаты совместно проделанной работы.

Итак, чтобы быстро адаптироваться к происходящим изменениям и, более того, занять проактивную позицию по отношению к переменам, современные организации прикладывают серьезные усилия для развития персонала, используя прежде всего активные методы обучения. Именно поэтому за последние десять – пятнадцать лет особо популярным в обучении сотрудников стал тренинг, пользу которого уже оценили многие руководители.

Цель настоящей книги – вооружить читателя опытом других тренеров. Этот многолетний практический опыт поможет вам сделать свои тренинги более эффективными и успешными, научит разрабатывать и проводить новые обучающие программы, создавать собственный тренерский инструментарий – так называемый «чемоданчик тренера». Материал, изложенный в книге, пригодится в последующем самостоятельном конструировании обучающих тренингов для управленческих кадров под конкретную задачу или проект, а также для уверенного сценирования тренингов для тренеров. В книге полностью и максимально подробно изложена технология создания тренинга. Мы надеемся, что с помощью этой книги вы сможете разрабатывать бизнес-тренинги под любой запрос.

Мы находимся на рынке образования с 1995 года. Для нас проводником в мир тренинга стала Лариса Андреевна Петровская[10 - Петровская Лариса Андреевна – социальный психолог, кандидат философских наук, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии МГУ им. М. В. Ломоносова.], для которой реальной работой, конечно, был 21-дневный социально-психологический тренинг. В отечественной и зарубежной литературе фигурируют различные термины для его обозначения, например «лабораторный тренинг», «активная социально-психологическая подготовка», «активное социальное обучение» и другие. «Социально-психологический тренинг» – один

из возможных. Он часто употребляется и, по-видимому, является более устоявшимся по сравнению с другими, хотя и не безусловно адекватным[11 - См.: Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982.]. В Московской школе практической психологии самым длительным стал 10-дневный тренинг для тренеров. Даже представить такое в современной бизнес-реальности практически невозможно. Сегодня тренинг можно провести за один день и даже всего лишь за четыре или два часа. Однако множество компаний по-прежнему готовы обучать сотрудников в долговременных проектах, благодаря чему тренинги, длящиеся по несколько дней, до сих пор востребованы и актуальны. В данной книге мы делимся с читателем проверенными временем технологиями разработки тренинга. Сформулированные нами рекомендации по созданию и проведению тренингов действительно работают, о чем свидетельствует обратная связь многочисленных участников, прошедших обучение за весь период нашей тренинговой практики.

Основные теоретические концепты тренинга

Понятие «Бизнес-тренинг»

Безусловно, у понятия «тренинг» (training) долгая история и множество синонимов (подготовка, тренировка и др.). В настоящее время оно, наряду с такими понятиями, как «обучение» и «саморазвивающаяся организация», приобрело особую популярность в прикладной работе специалистов. Данные понятия помогают определить широкий круг задач, связанных с развитием профессионального потенциала сотрудников в качестве основного ресурса успеха компаний[12 - См.: Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2000; Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000.]. Причем акцент смещается с того, что это нужно делать в принципе, на то, какой путь выбрать, как этого достичь. Последнее предполагает разработку конкретных обучающих технологий, применение которых позволяет добиться решения практических задач[13 - См.: Макшанов С. И. Профессиональный тренинг // Психология работы с персоналом

в трудах отечественных специалистов: Хрестоматия / [Сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова]. – СПб.: Питер, 2001; Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2003.]. Именно поэтому тренинг[14 - От англ. training – тренировка, практическое обучение, овладение навыками.] как определенная форма обучения так быстро и прочно вошел в повседневную жизнь современных организаций.

Однако, несмотря на востребованность тренингов, до сих пор существует целый ряд противоречий, касающихся определения самого понятия «тренинг» как особого вида психологической практики. Всё зависит от многообразия целей и задач, для решения которых используется данная форма обучения, а также от методов и способов ее реализации.

Обобщив накопленный нами опыт, мы выделили три основных вида тренингов, предназначенных для обучения персонала компаний и различающихся по доминирующему целевому вектору:

? тренинг личностного роста;

? социально-психологический тренинг;

? бизнес-тренинг.

Данные виды тренингов достаточно хорошо известны и используются в реальных условиях для повышения компетентности сотрудников предприятий. Однако, исходя из собственной практики, мы можем утверждать, что в зависимости от частоты поступающих запросов они оказываются востребованными в разной степени.

Наименее популярны тренинги личностного роста в «чистом виде», цель которых – стимулировать индивидуальное развитие человека и повышать его самооценку. Исключение составляют тренинги личностного роста и самореализации, направленные на повышение эффективности представителей творческих профессий, топ-менеджеров, специалистов высшей квалификации. Однако в большинстве случаев элементы этого вида тренинга включаются как отдельные компоненты в состав других обучающих программ.

Более традиционным и широко распространенным на практике является социально-психологический тренинг (СПТ)[15 - См.: Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. – М.: МГУ, 1989.]. В самом общем смысле СПТ понимается как средство психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения. Методы этого вида тренингов также входят как составная часть в профессиональное обучение, особенно когда речь идет, например, о развитии коммуникативной или эмоциональной компетентности.

Под профессиональным обучением в широком смысле сегодня подразумевают любые систематические действия, которые предпринимают люди, закончившие начальный цикл непрерывного образования, для того чтобы изменить свои навыки и оценки, развить отношения с окружающими, а также адекватно выполнять профессиональные задачи. Человек лишь тогда не отстает от технических и социальных изменений, способен подготовить себя к постоянным переменам в жизни и полностью раскрыть свой потенциал, когда процесс образования продолжается всю жизнь: это так называемое lifelong education.

Процесс совершенствования навыков, повышения профессионального мастерства никогда не завершается: его можно представить в виде бесконечной спирали развития компетентности (см. рис. 1).

Рисунок 1. Спираль развития компетентности[16 - См.: Базарова Г. Т. Особенности обучения взрослых. С. 47.]

В статье «Особенности обучения взрослых»[17 - См.: Базарова Г. Т. Особенности обучения взрослых. С. 43.] мы отмечали, что проведенные в США в 1980-х годах исследования (National Training Laboratories in Bethel, Maine) позволили обобщить данные относительно эффективности (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых.

Данные результаты представлены на схеме «Пирамида обучения» (см. рис. 2). Так подтверждается древняя мудрость, сформулированная в китайской

пословице: «Скажи мне – и я забуду. Покажи мне – и я запомню. Позволь мне сделать – и это станет моим навсегда».

Рисунок 2. Пирамида обучения

Особая форма тренинга, относящаяся к профессиональному обучению, – бизнес-тренинг.

В целом, отличительной особенностью такого рода тренинга является четкое определение круга профессиональных задач, согласно которым создается программа обучения – как отдельных категорий сотрудников, так и всего персонала компании. К этим задачам относится, например, формирование навыков управления проектами, ведение переговоров с «трудными» клиентами, разрешение конфликтов и многое другое. Когда мы говорим о бизнес-тренинге, то обычно выделяем два ключевых момента: во-первых, активные методы обучения, а во-вторых – цели тренинга, направленные на приобретение новых профессиональных навыков и умений.

В ходе такого обучения, которое в идеале необходимо людям в течение всей их жизни, происходит целенаправленное овладение конкретными способами действий и приемами решения новых и значимых для компании задач, что повышает профессиональное мастерство и возможности адаптации участников тренингов к нововведениям.

Для нас бизнес-тренинг – это активная форма обучения, имеющая определенную последовательность действий, направленная на приобретение обучающимся конкретных навыков и знаний, повышающих эффективность его профессиональной деятельности[18 - См.: Социальная психология: Практикум: Учебное пособие для студентов / Ред. Т. В. Фоломеевой. – М.: Аспект Пресс, 2006.].

На сегодняшний день тренинг – наиболее популярная форма активного обучения в сфере краткосрочного бизнес-образования. В нем используются интерактивные технологии и методы, реализующие принципы обучения взрослых. Тренинг ориентирован на приобретение навыков и практических умений, предполагает вовлеченность обучаемых, строится с учетом их предшествующего опыта. Данная форма обучения учитывает право взрослых людей на самостоятельный выбор и принятие решений, право принимать или отвергать новые методы работы; также она учитывает их потребность обосновать необходимость изучения новой информации, интегрировать новые знания в имеющийся жизненный опыт и удовлетворяет требованию обязательной практической направленности обучения. Подчеркнем четыре самые важные особенности тренинга: активная форма обучения; последовательность действий (цикл Д. Колба)[19 - См.: Kolb D. A., Fry R. E. Toward an Applied Theory of Experiential Learning (1975) // C. Cooper (ed.), Theories of group processes. – N. Y.: John Wiley & Sons.]; ориентированность на приобретение навыков и знаний; повышение эффективности.

Данные черты и есть те самые критерии, по которым мы определяем итоговую успешность тренинговой программы. От других форм обучения (лекции, семинары и пр.) тренинг отличается тем, что он всегда активен, поэтому обучение происходит в круге, где все видят друг друга и включены в выполнение упражнений или интерактивное обсуждение, а не сидят за партами. Для тренинга также характерна определенная последовательность. Когда мы говорим, что умеем конструировать тренинг, это означает: мы в первую очередь понимаем данную логику и, соответственно, уверены, что участники действительно приобретут новые знания и навыки. Однако эти знания и навыки необходимо не только сформировать, но и сделать так, чтобы они привели к повышению эффективности участников тренинга на их рабочем месте.

Также важно сказать, что тренинг – это погружение, «дайвинг» с утра до вечера в течение всего периода обучения: мы также работаем с мотивацией и вовлеченностью участников, предлагая им практически полезный материал.

Необходимо подчеркнуть, что обучение с помощью тренинга в целом повышает качество жизни его участников, качество общения с другими людьми и понимание самих себя. На наш взгляд, финальный смысл тренинга как вида обучения – это счастье и успех в жизни и профессии. Успех, рассматриваемый как адаптация человека к внешнему миру, способность достигать своих целей в бизнес-среде и на рынке. И счастье – как внутренняя гармония и состояние

удовлетворенности собой и своими достижениями. Это именно те два столпа, на которых держатся тренинговые программы нашей школы.

Метафора тренинга

Наиболее подходящая метафора для тренинга и для тренерской профессии в целом, принятая в нашей школе, – калейдоскоп. Что такого в нем есть чрезвычайно важного для профессии тренера? Во-первых, как в калейдоскопе кусочки разноцветного стекла отражаются от зеркальных поверхностей, так и в каждой группе мы видим свое отражение, а каждая группа становится отражением тренера. Именно поэтому мы считаем, что «не бывает трудных участников, бывают трудные тренеры». Когда мы чего-то не дорабатываем, когда нас разрывают какие-то внутренние противоречия, это всегда, как в зеркале, отражается в участниках, и они очень быстро возвращают нам наши несовершенства. Во-вторых, помимо многообразия методов и методик, если посмотреть на картинку, которая складывается из кусочков стекла в калейдоскопе, то она будет всегда разной и всегда целой. Точно так же на каждом тренинге общая картина меняется и никогда не бывает такой же, как в предыдущий раз, – однако сам тренинг един для каждой конкретной группы. Даже если вы проводите тренинг по отработанной многолетней программе, он всё равно каждый раз неповторим, потому что люди уникальны: они требуют внедрения каких-то нужных именно для них упражнений, особой экспертизы, и картинка меняется. Чем больше у нас методов и взглядов, тем большим количеством тренерских ролей мы располагаем и тем гармоничнее, насыщеннее и красивее тренинг. Мы можем разрабатывать тренинг под определенный тип участников, можем проводить тщательную предтренинговую диагностику, но, как правило, эффективнее действовать здесь и сейчас и даже гибко менять что-то в программе. Заранее готовиться к тому, что вам попадется определенная публика, – менее успешно, чем действовать по ситуации.

Данная метафора особенно важна в тренинге для тренеров, поскольку это всегда многоуровневые тренинги, сложные калейдоскопы и работа в режиме многозадачности и гибкости.

Процессы, осуществляемые в тренинге

Совершенно удивительная таллинская школа тренеров (Х. Миккин[20 - См.: Миккин Х. Цели, процессы и методы видеотренинга руководителей // Человек, общение и жилая среда / Под ред. Ю. Орна и Т. Нийта. – Таллин, 1986. С. 7–29.]) разработала три самых важных процесса, которые всегда задействованы в тренинге: процесс обучения, процесс групповой динамики, процесс развития личности. Хенн Миккин с супругой Галиной Миккин обучались в Европе, благодаря чему взяли самое лучшее и эффективное и из европейского, и из российского подхода к тренингам. К великому сожалению, эта школа перестала существовать.

На что мы хотели бы обратить ваше внимание? Тренинги, которые вы будете создавать, всегда необходимо рассматривать через призму этих трех процессов.

Итак, процесс обучения – то, зачем группа непосредственно приходит на учебу, на тренинг. Как правило, она идет узнать что-то новое, систематизировать уже имеющиеся знания и опыт, отработать какие-то конкретные навыки. Когда мы проектируем тренинг, то всегда в первую очередь закладываем в него всё, что связано с обучением: и новые знания, и структурирование знаний, и навыки, которые будем формировать. Когда мы говорим о процессе обучения, то имеем в виду саму программу, те содержательные блоки, выстроенные в определенной последовательности, которые необходимы, чтобы оправдать ожидания участников. Именно поэтому мы в интерактивной форме предварительно «снимаем» потребность в обучении, чтобы создать программу, максимально отвечающую запросу группы.

Опишем второй крайне важный процесс – групповую динамику. Поскольку работает не один человек, а целая группа, то перед нами в обязательном порядке встают вопросы, связанные с тем, как участники будут относиться друг к другу на тренинге. Тренеру необходимо иметь представление о процессах групповой динамики, а именно: о стадиях развития группы, сплоченности, особенностях группового давления, нюансах принятия групповых решений и т. д. Также тренер должен понимать и выявлять ролевую структуру группы. Каждому участнику присуща определенная роль, а чаще всего – несколько. Групповые роли можно представить в виде трех ролевых блоков: роли, реализуемые при выполнении поставленной задачи (к примеру, аналитик, эксперт, генератор идей и т. д.); роли, важные с точки зрения организации

групповой работы (к примеру, организатор, координатор и т. д.); а также роли, используемые для создания благоприятной социально-психологической атмосферы в группе (эмоциональный лидер, коммуникатор и т. д.)[21 - См.: Социальная психология: Практикум.].

Заметим, что всем социальным психологам знакомо высказывание: «Если ты не управляешь групповой динамикой, то групповая динамика управляет тобой». Это самое главное для нас как для тренеров. Мы абсолютно точно должны понимать, откуда возникает групповая динамика и как на нее влиять. Например, в каждой группе формируются большинство и меньшинство, появляются лидеры и возникают конфликты. Всё это – социально-психологические процессы, всё это – групповая динамика. И нам в роли тренера необходимо очень точно понимать и отслеживать, каким образом мы собираемся прорабатывать все эти вопросы.

Например, мы знаем, что конфликты и сопротивление возникают в середине тренинга, и поэтому если у нас двухдневный тренинг, то в конце первого дня или в начале второго мы точно спрогнозируем всплеск динамики. Это применимо к обучению любой длительности: в середине и трехчасового, и пятидневного тренинга обязательно возникают конфликты. Соответственно, такой этап необходимо предусмотреть в программе, заранее выбрав определенные упражнения, чтобы помочь группе его преодолеть. Всё, что касается групповой динамики, хорошо изложено в книгах К. Фопеля[22 - См.: Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. – М.: Генезис, 2005.], а также в книге Р. Л. Кричевского и Е. М. Дубовской «Социальная психология малой группы»[23 - См.: Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001.].

Наконец, мы переходим к процессам развития личности. Безусловно, бизнес-тренинги, организованные под конкретный проект, – совсем не тренинги личностного роста. Однако, хотим мы того или нет, процессы развития личности актуализируются, как только участники начинают выполнять задания и сравнивать себя друг с другом. Появляется либо чувство удовлетворения человека самим собой, либо, наоборот, недовольство собой – и, как следствие, запускаются самоанализ и личностный рост. Например, участник столкнулся с неудачей и внезапно понял: «Я думал, у меня всё хорошо, а оказывается – нет». Или, напротив, у него что-то получилось очень хорошо, и он приходит к выводу: «Я тут себя недооценил, а оказывается, выполнил всё замечательно».

Почему понимание психологии столь важно для тренера? Дело в том, что могут возникнуть ситуации, когда мы столкнемся с личностными проблемами и некоторым участникам потребуются помощь и эмоциональная поддержка. Необходимо внимательно наблюдать за тем, как человек себя чувствует, справившись или не справившись с заданием. Безусловно, как только мы добавляем в тренинг бизнес-реальность, подобный личностный процесс, запускающийся у каждого участника группы, для нас уже второстепенен по сравнению с обучением и групповой динамикой. Известны примеры, когда, даже не имея психологического образования, человек прекрасно проводил бизнес-тренинги, поскольку процессы обучения и групповой динамики в данном случае – ключевые. Однако, если во время тренинга мы сталкиваемся с чьими-то личностными проблемами, необходимо обратить на это внимание и по окончании обучения, например, индивидуально проконсультировать тех, кому это необходимо. Мы всегда проводим три – пять консультаций в конце тренинга, поскольку очень внимательно относимся к тому, как человек чувствует себя после выполнения заданий.

Читая о таких упражнениях, как «Пересадка сердца»[24 - Упражнение заключается в следующем. Группа получает инструкцию: «Разделитесь на подгруппы по 4–5 человек. Представьте себе, что вы бригада хирургов, которой предстоит сделать операцию по пересадке сердца. У вас есть одно донорское сердце на десять человек и десять минут на принятие решения, кого именно вы будете оперировать. Решение должно быть принято единогласно, в противном случае операция не состоится и пациенты погибнут». Каждая подгруппа получает список кандидатов на операцию.1) Бывший чемпион, 28 лет. Защищал честь страны. Мастер спорта международного класса. Пострадал в аварии в состоянии алкогольного опьянения. Холост. 2) Женщина, 52 года. Мать пятерых взрослых детей. 3) Священник, 27 лет. 4) Мужчина, 40 лет, отец двоих детей. Бывший сотрудник КГБ, бывший депутат, сейчас бизнесмен. 5) Девочка, 5 лет. Задержка психического развития. 6) Студент, 20 лет, депрессия, две попытки суицида. 7) Мужчина, 48 лет, врач-онколог, ученый, разрабатывает лекарство от рака. Близок к решению проблемы. Нетрадиционной ориентации. 8) Женщина, 25 лет, мать одного ребенка, ВИЧ-инфицирована. 9) Женщина, 30 лет, оказывает сексуальные услуги. 10) Мальчик, 8 лет, единственный ребенок в семье, болен диабетом. Упражнения описано Е. В. Емельяновой в книге «Психологические проблемы современного подростка и их решение в тренинге» (М.: Литагент Теревинф, 2016).], всегда стоит задумываться о том, как оно сработает и что в итоге может произойти с человеком. Здесь важно включать процессы эмпатии. Однако, помимо эмпатии, знание личностной динамики и работы защитных механизмов может

существенно улучшить весь тренинг. Помимо прочего, такой подход помогает выяснить, работающий у нас сценарий тренинга или нет. То, как мы учитываем процессы развития личности, покажем на примере.

Однажды мы проводили тренинг с успешными продавцами, отличающимися высокомерием и негативным настроем к тренингу. Увидев это, мы предложили им проделать в парах следующее упражнение: поделиться тем, какое первое впечатление они производят друг на друга. В ходе упражнения продавцы начали сообщать коллегам негативную информацию, благодаря чему запустились личностные процессы, которые и помогли снизить высокомерие участников по отношению к тренеру. В итоге описанное упражнение помогло убрать все барьеры, потому что мы изначально учли внутриличностные процессы.

Итак, все три процесса выступают своеобразным «скелетом» абсолютно для любой программы. Мы всегда пропускаем свои сценарии через них. На что здесь особенно важно обратить внимание? Когда вы пишете программу тренинга, то необходимо задавать себе вопросы: «Что будет происходить в группе с точки зрения обучения? Что нового люди узнают в этом блоке? Как мне структурировать эти знания? Может ли здесь возникнуть конфликт с точки зрения групповой динамики и есть ли у меня время, чтобы его разрешить? А с точки зрения развития личности что я могу затронуть? Какие личностные проблемы я могу актуализировать в этом упражнении?» Таким образом, во время сценирования тренинга нам необходимо понимать, что нового узнают люди, как мы будем работать с групповой динамикой и не заденем ли амбиции человека, не введем ли его в состояние фрустрации и т. п. Если мы учли всё это еще на этапе разработки программы, то в дальнейшем не столкнемся с сопротивлением группы. Желательно в ходе самого тренинга вновь и вновь задавать себе данные вопросы, то есть постоянно отслеживать все три процесса. Например, если у вас заведомо конфликтное упражнение, а близится время перерыва, то не стоит предлагать его в этот момент. Лучше провести какое-то другое упражнение, которое вы сможете проконтролировать.

Указанные три процесса и их грамотный учет при разработке тренинга также входят в критерии оценки успешности программы.

Этика и миссия тренера

Очень важно понимать, что профессия тренера – больше чем просто профессия, это образ жизни и репутация в бизнес-среде. Здесь необходимо соблюдать определенные этические принципы. На наш взгляд, важнейшие из них – честность и искренность в общении с заказчиками, участниками тренинга и коллегами. У тренера не должно быть «двойного дна» или установки «я этого не расскажу, этим не поделюсь», что особенно важно, если вам необходимо провести тренинг для тренеров. В таком случае нужно поделиться своим опытом, потому что так экологичнее и честнее. Если тренер что-то скрывает или применяет манипулятивные техники – это уже не порядочная позиция и не прозрачные взаимоотношения. Каждый тренинг – словно волна: вы передаете свои знания и опыт, а они идут дальше, развиваются и приносят многократно увеличенную пользу. Кроме того, обучая других, тренер демонстрирует собственный пример и поэтому не может быть неэтичным.

Для нас это очень ценно и важно, ведь раз вы работаете в образовании, даже если это бизнес-образование, то ваша миссия – нести знания другим, побуждать к развитию.

Миссия тренера, на наш взгляд, – это образование, передача опыта, создание условий для профессионального развития, а также развитие цивилизованной бизнес-среды.

Один из ключевых вопросов нашей книги: как создавать условия для развития участников на тренинге? Это чрезвычайно важный момент практики бизнес-обучения. Кроме того, для нас важно содействовать распространению качественного отечественного образования. В практике построения тренингов мы опираемся на классиков и современников отечественной психологии. Почему? Потому что ментальный и культурный контексты достаточно сильно влияют на проведение тренинга, групповую динамику и проблемы, с которыми мы сталкиваемся. Безусловно, это дискуссионный вопрос, и у каждого из вас наверняка есть собственное мнение на этот счет. Однако наши методологи находятся в российском контексте, в связи с чем у нас много инструментов, применимых именно к русскоговорящей группе. Общечеловеческие ценности – свое го рода связующая нить, которая проходит через все тренинги, которые создаются в пространстве нашей школы. Это относится как к культуре тренера, так и к темам, с которыми мы предлагаем работать.

Когда тренер говорит: «Всё, шесть часов прошло, тренинг окончен», то с точки зрения бизнеса его понять можно, но с точки зрения образования – нельзя. Группа может нуждаться в тренере и во время перерывов, и после тренинга. В нашей работе очень важен следующий принцип: если это в наших силах, мы обязательно постараемся помочь человеку. Например, во время тренинга кого-то затронула тема детства и началась личностная проработка. В этот момент нельзя сказать человеку: «у нас перерыв» или «тренинг окончен», – наоборот, необходимо ответить ему, обратить на него особое внимание, а если необходимо, то и проконсультировать. Мы как тренеры несем ответственность за личностный рост участников наших программ. Л. А. Петровская, которую мы считаем своим учителем, любила приводить в пример восточную притчу о гвоздях.

ВОСТОЧНАЯ ПРИТЧА О ГВОЗДЯХ

Жил-был один очень вспыльчивый и несдержанный молодой человек. И вот однажды отец дал ему мешочек с гвоздями и наказал каждый раз, когда тот не сдержит своего гнева, вбивать один гвоздь в столб забора.

В первый же день парень забил несколько десятков гвоздей. На следующей неделе он стал учиться сдерживать свой гнев и с каждым днем забивал в столб всё меньше и меньше. Юноша понял, что легче контролировать свой темперамент, чем вбивать гвозди.

Наконец настал день, когда он ни разу не утратил самообладания. Юноша рассказал об этом отцу, и тот ответил, что на сей раз каждый день, когда сыну удастся сдержаться, он может вытаскивать из столба по одному гвоздю.

Шло время, и наконец сын сообщил, что в столбе не осталось ни одного гвоздя. Тогда отец взял его за руку и подвел к забору:

– Ты неплохо справился, но посмотри, сколько в столбе дыр. Он уже никогда не будет таким, как прежде. Когда говоришь человеку что-нибудь злое, у него остается такой же шрам, как и эти дыры. И неважно, сколько раз после этого ты извинишься, – шрам всё равно останется.

Данная притча как раз о том, чтобы везде вести себя правильно: на тренингах и в жизни – и не оставлять людям, с которыми мы взаимодействуем, «шрамов». Такое умонастроение должно стать моралью и этикой в построении взаимоотношений с другими, в работе с группой в целом и с каждым отдельным участником. Тренерская модель поведения должна давать людям перспективу развития, служить образцом для подражания в работе, во взаимоотношениях, в жизни. Если тренер не задает перспектив роста, то участники перестанут ему доверять, а доверие – это основа и крепкий фундамент любого обучения.

Также после тренинга кому-то могут понадобиться дополнительные материалы. Нормально и правильно – предоставить ему этот материал. Так вы проявите уважение и внимание к людям, с которыми работаете. Тренер – это человек, который ведет себя в соответствии со своими технологиями и миссией. Если вы будете вести себя честно и экологично, реализовывать миссию образования и цивилизованного бизнеса, это выгодно выделит вас на тренерском рынке.

Необходимо сказать, что иногда осознание тренером своей миссии может противоречить определенным аспектам полученного заказа.

Часто нам приходят запросы научить людей манипулировать, но в этом плане мы за то, чтобы бизнес был максимально прозрачным. Например, что делать, если топ-менеджмент заказывает вам тренинг, но у него есть скрытые цели уволить кого-либо? Тогда начинается борьба мотивов, смыслов, и каждый сам выбирает, как ему действовать. Однако в нашей тренерской работе в таких случаях всегда побеждают миссия и порядочность, и мы отказываемся от подобных проектов. Есть тренинги с элементами ассессмента, и тогда мы прямо говорим об этом участникам. Очень часто корпоративный тренер соглашается с помощью тренинга провести некий отсев; это утверждается на уровне руководства и является частью задачи. К сожалению, в таких ситуациях тренинг действительно может привести к увольнению сотрудника. Нам кажется, было бы честно сообщать работникам, что подобные тренинги проходят в рамках аттестации, чтобы у них в дальнейшем не возникало никакого напряжения относительно обучения. Тренинг и аттестация – разные направления работы. Просто в рамках аттестации можно использовать тренинг в качестве одного из инструментов. Однако на вопрос, как поступить в такой ситуации, каждый отвечает себе самостоятельно. Безусловно, подобный соблазн возникает, особенно у начинающих тренеров. И поэтому еще раз подчеркнем, что репутация тренера крайне важна в работе, особенно в отдаленной перспективе, и может очень легко пострадать – в итоге про двойную игру узнает сообщество.

Следовательно, честность, прозрачность и следование этическим принципам необходимы в нашей работе. Репутацию очень трудно восстановить, и лучше не давать ни малейшего повода в ней усомниться. Это вопрос доверия к вам как к профессионалу.

В 2017 году мы провели очень крупный и важный проект для руководителей отдела персонала, направленный на развитие управленческих и профессиональных компетенций. В нем участвовала целая команда тренеров нашей школы. Самое главное, что наша команда получила в результате обратной связи от участников, они выразили словами: «Мы смотрели на вас и вам доверяли, поскольку видели, что вы работаете как единое целое. Мы увидели, что вы учите так, как живете». Если у вас самих в коллективе возникают конфликты, а вы рассказываете участникам об этике и ценностях, то результата не будет, вам не начнут доверять. Самая ценная для нас фраза Ларисы Андреевны Петровской о профессии психолога – «Поведение вызывает поведение». Иными словами: то, что вы вкладываете как тренер, это же и получаете в ответ. Ваше поведение первично, поскольку влияет на то, как участники ведут себя друг с другом, и вызывает ответное поведение по отношению к вам. Ваша реакция на ту или иную ситуацию порождает соответствующую волну. Каждый раз, вспоминая указанную фразу, мы открываем в ней всё больше и больше смыслов. В жизни всё происходит точно так же, как и на работе: если меняется ваше поведение, все вокруг тоже начинают меняться. Отсюда можно сформулировать девиз нашей школы: «То, как мы учим, и есть то, чему мы учим!»

Личность тренера

При проведении любого бизнес-тренинга центральную роль играет ведущий занятия, или тренер. Это связано с тем, что тренинг – процесс интерактивный, где личность тренера становится главным «инструментом» обучения. Именно тренер несет ответственность за грамотную реализацию всех этапов запланированной обучающей программы и при этом учитывает различные ситуационные изменения, которые неизбежно возникают в ходе «живого контакта» с участниками обучения[25 - См.: Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2005.]. Необходимо сказать, что это творческий процесс, требующий актуализации различных ролей ведущего занятия, а именно:

? лидера, вовлекающего участников группы в совместную деятельность;

? психотерапевта, способного разрешить «кризисные ситуации» и поддержать тех, кому это необходимо;

? организатора, создающего условия для последовательного осуществления всех запланированных в тренинге активностей;

? учителя, компетентно передающего участникам тренинга новый материал в полном объеме;

? эксперта, оценивающего как достигнутые успехи, так и ошибки, допущенные каждым участником и всей группой в целом[26 - См.: Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я.].

Это далеко не полный список ролевых позиций тренера, указывающий на высокие требования к его профессиональным и личностным компетенциям. Важно подчеркнуть, что эффективность тренинга существенно возрастает, когда в процессе проведения занятий ведущий занимает позицию «на равных» с рядовыми участниками[27 - См.: Леонова А. Б., Базарова Г. Т., Абдуллаева М. М. Организационная психология.].

Приведем общее определение понятия «тренер».

Тренер – эксперт в определенной области, который благодаря умению структурировать и передавать собственный опыт помогает другим людям осваивать и создавать эффективные концепции и технологии действия.

Кроме того, тренер – человек, который в поведении, в жизни и во взаимодействии с другими людьми руководствуется своей миссией и тем, чему учит. Это крайне важный принцип тренерской работы. При создании программы тренер может руководствоваться следующими мотивами: интерес к теме, материальные ценности, чувство долга, амбиции и т. д. Итак, какие же качества важны для данной профессии? Перейдем к нашему практическому опыту.

На тренинге тренеров в блоке «Личность тренера» мы всегда даем следующее упражнение: «Каждому из вас нужно вспомнить человека, у которого вы когда-то чему-то учились и которого запомнили на всю жизнь. Выделите два качества, отличающие его от других, зафиксируйте их, а затем составьте список своей мини-группы (это обычно пять-шесть человек) и совместно укажите в нем ровно пять ключевых качеств, которые вы определите как самые важные у тех людей, которых вспомнили». Как правило, участники выделяют харизму, экспертность, умение найти ответ на любой вопрос, талант доступно объяснять трудные темы и способность корректно давать обратную связь. Самые ценные качества, которые люди хотят видеть в том человеке, у кого решили учиться и кому доверяют, – уважение, доброта и принятие. Перечислим некоторые качества тренера, наиболее часто выделяемые группами:

? авторитетность, экспертность;

? компетентность;

? профессионализм;

? эрудированность;

? лидерство;

? целеустремленность;

? умение найти решение в сложной ситуации;

? терпеливость;

? системное мышление;

? коммуникативная компетентность;

? умение управлять эмоциями;

? чувство юмора;

? честность;

? порядочность;

? умение вовлекать в работу;

? креативность;

? надежность;

? ответственность;

? активность;

? аутентичность;

? организаторские способности;

? человечность, доброта.

Отдельно упомянем коммуникативную и эмоциональную компетентность, крайне необходимую для тренера. Это те самые качества, которые входят в понятие «эмоциональный интеллект», включая управление своим эмоциональным состоянием, установление контакта и другие.

В группах некоторые качества всегда пересекаются, но существуют и отличия в восприятии ключевых свойств личности тренера, свойственные каждому участнику. Дело в том, что тренер – это такой интересный человек, перечислить конкретные качества и компетенции которого очень сложно. Здесь мы, скорее, говорим о необходимых или желательных свойствах личности тренера. Это профессия, где субъект взаимодействует с субъектом или, согласно Е. А. Климову[28 - См.: Климов Е. А. Развивающийся человек в мире профессий / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Обнинский гор. психол. центр «Детство». – Обнинск: изд-во «Принтер», 1993.], возникает такой тип коммуникации, как «человек – человек», когда принципиальны именно коммуникативные и

эмоциональные компетенции.

У приведенного выше упражнения есть следующее очень важное продолжение: каждому участнику необходимо просмотреть списки всех членов группы и описать свой идеал тренера или то, каким тренером с какими качествами он хотел бы стать. Таким образом, каждый сам для себя составляет «идеальный профиль тренера», выбирая только те качества, которые понадобятся ему в работе. Затем каждое из указанных качеств необходимо оценить по десятибалльной шкале и задать себе вопрос на саморазвитие: «Чего мне не хватает до десяти баллов?» Любой участник может сказать: «Слушайте, "надежность" не имеет никакого отношения к тренеру» – и не оценивать это качество; или, напротив, он скажет: «"Ответственность" безумно важна для тренера!» – и оценит ее. Тренеры оценивают то, что считают для себя ценным. Таким образом, каждый участник формулирует цель развивать именно то, чего ему не хватает. Говоря о личности тренера, мы всё время имеем в виду себя, а не какой-то абстрактный идеал; мы выбираем и развиваем именно свой авторский стиль и вновь нащупываем его с каждой новой группой. Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что каждому тренеру необходимо создавать тренерскую модель, соответствующую его особенностям, и придерживаться ее. Какие бы рекомендации вам ни давали, нужно всё подстраивать под себя – up to you (вам решать!), – руководствуясь тем, что вам подходит и какие методические приемы работают лучше именно у вас.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Сотникова Юлия Александровна – психолог, кандидат психологических наук.

2

Евдокимова Светлана Анатольевна – сотрудник Московской школы практической психологии.

3

См.: Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р. Б., Рот Дж., Смит Б. Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Перевод с англ. Б. С. Пинскера; науч. ред. д. и. н. Б. М. Шпотов. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

4

См.: Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология. Т. 5. – М.: Генезис, 2005.

5

См.: Леонова А. Б., Базарова Г. Т., Абдуллаева М. М. Организационная психология. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019.

6

См.: Базарова Г. Т. Особенности обучения взрослых // Менеджер по персоналу. № 2, 2007. С. 48.

7

Реджинальд «Рег» Уильям Реванс (1907–2003) – профессор, администратор и специалист в области управленческого консультирования. Основоположник «обучения действием» (action learning).

8

См.: Базарова Г. Т. Принципы организации и проведения бизнес-тренингов // Менеджер по персоналу. № 5, 2007. С. 47.

9

Транспрофессионал – специалист, обладающий широкими междисциплинарными знаниями и навыками, позволяющими ему овладевать смежными профессиями. Например, рекрутер может одновременно заниматься ассессментом и обучением персонала.

10

Петровская Лариса Андреевна – социальный психолог, кандидат философских наук, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии МГУ им. М. В. Ломоносова.

11

См.: Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982.

12

См.: Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2000; Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000.

13

См.: Макшанов С. И. Профессиональный тренинг // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов: Хрестоматия / [Сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова]. – СПб.: Питер, 2001; Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2003.

14

От англ. training – тренировка, практическое обучение, овладение навыками.

15

См.: Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. – М.: МГУ, 1989.

16

См.: Базарова Г. Т. Особенности обучения взрослых. С. 47.

17

См.: Базарова Г. Т. Особенности обучения взрослых. С. 43.

18

См.: Социальная психология: Практикум: Учебное пособие для студентов / Ред. Т. В. Фоломеевой. – М.: Аспект Пресс, 2006.

19

См.: Kolb D. A., Fry R. E. Toward an Applied Theory of Experiential Learning (1975) // C. Cooper (ed.), Theories of group processes. – N. Y.: John Wiley & Sons.

20

См.: Миккин Х. Цели, процессы и методы видеотренинга руководителей // Человек, общение и жилая среда / Под ред. Ю. Орна и Т. Нийта. – Таллин, 1986. С. 7–29.

21

См.: Социальная психология: Практикум.

22

См.: Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. – М.: Генезис, 2005.

23

См.: Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001.

24

Упражнение заключается в следующем. Группа получает инструкцию: «Разделитесь на подгруппы по 4–5 человек. Представьте себе, что вы бригада хирургов, которой предстоит сделать операцию по пересадке сердца. У вас есть одно донорское сердце на десять человек и десять минут на принятие решения, кого именно вы будете оперировать. Решение должно быть принято единогласно, в противном случае операция не состоится и пациенты погибнут». Каждая подгруппа получает список кандидатов на операцию.

1) Бывший чемпион, 28 лет. Защищал честь страны. Мастер спорта международного класса. Пострадал в аварии в состоянии алкогольного опьянения. Холост. 2) Женщина, 52 года. Мать пятерых взрослых детей. 3) Священник, 27 лет. 4) Мужчина, 40 лет, отец двоих детей. Бывший сотрудник КГБ, бывший депутат, сейчас бизнесмен. 5) Девочка, 5 лет. Задержка психического развития. 6) Студент, 20 лет, депрессия, две попытки суицида. 7) Мужчина, 48 лет, врач-онколог, ученый, разрабатывает лекарство от рака. Близок к решению проблемы. Нетрадиционной ориентации. 8) Женщина, 25 лет, мать одного ребенка, ВИЧ-инфицирована. 9) Женщина, 30 лет, оказывает сексуальные услуги. 10) Мальчик, 8 лет, единственный ребенок в семье, болен диабетом. Упражнения описано Е. В. Емельяновой в книге «Психологические проблемы современного подростка и их решение в тренинге» (М.: Литагент Теревинф, 2016).

25

См.: Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2005.

26

См.: Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я.

27

См.: Леонова А. Б., Базарова Г. Т., Абдуллаева М. М. Организационная психология.

См.: Климов Е. А. Развивающийся человек в мире профессий / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Обнинский гор. психол. центр «Детство». – Обнинск: изд-во «Принтер», 1993.

Купить: https://tellnovel.com/ru/bazarova_guli/teoriya-i-praktika-sozdaniya-treninga-konstruktor-dlya-trenera

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить