

Н. В. Самерсова,

профессор кафедры педагогики социокультурной деятельности
Белорусского государственного университета культуры и искусств,
кандидат педагогических наук

Подготовка и проведение семинара-тренинга

(Окончание. Начало в № 1)

Какой метод работы с группой является оптимальным?

«Мозговой штурм» (генератор идей)

«Мозговой штурм» представляет собой хороший способ быстрого включения всех членов группы в работу на основе свободного выражения мыслей.

Ведущий разбивает группу на подгруппы по 3–6 человек и предлагает обсудить им какую-либо проблему или ситуацию. Задание для участников обычно начинается со слов «Почему?», «Зачем?», «Как решить?», «Что можно сделать?».

Основные правила:

- каждая подгруппа выбирает человека, который фиксирует в тетради или на ватмане все, что говорят участники;
- участники высказывают все мысли, которые приходят им в голову;
- высказывания не критикуются, записываются без изменений, не оцениваются, несмотря на то, что они могут показаться глупыми, смешными или неверными.

Какие психологические игры можно использовать на тренингах?

- Игры на знакомство.
- Игры на сплочение группы.
- Упражнения-разминки.
- Игры-разбивки.
- Коммуникативные игры.
- Ритуал завершения групповой работы.

Какой может быть структура семинара?

Это зависит от:

- целей семинара (если это информационный семинар, то этап формирования практических навыков может быть сокращен);
- целевой группы (чем моложе ее участники, тем больше игр и тем меньше информационный блок);
- продолжительности семинара;
- уровня подготовленности группы (если группа хорошо информирована, большее количество времени можно посвятить выработке навыков и обсуждению социальных явлений).

Этапы семинара-тренинга

Введение (5 % рабочего времени).

Это этап, в который входит краткое представление целей и задач семинара, организаторов, приглашенных гостей (представителей государственных и общественных структур), официальное открытие. Цели и задачи тренинга всегда объявляет ведущий.

1 этап. Знакомство (5 % рабочего времени).

Участники знакомятся друг с другом, устанавливают контакт. Среди них возникают симпатии, а иногда и антипатии. Ведущий представляется аудитории первым. Он может сделать это так: «Здравствуйте, меня зовут... Я рад видеть вас здесь. Предлагаю начать нашу работу. В течение трех дней мы будем встречаться здесь и работать вместе. Мы все сидим в кругу, потому что так легче видеть друг друга и обсуждать важные вопросы. Возьмите, пожалуйста, листки бумаги и напишите на них крупными буквами, чтобы было видно всем, сидящим в кругу, свое имя. Это может быть то имя, которым вы хотели бы, чтобы вас называли (например, Артем предпочитает, чтобы его называли «Тема»). А сейчас я бы хотел(-а) узнать побольше о вас: как вас зовут, чем вы любите заниматься, что хотите получить от этого тренинга».

Знакомство можно провести с помощью упражнения «Интервью». Если семинар продолжительный, в последующие дни данный этап называется «Приветствие» и проводится для восстановления в памяти имен участников группы и создания рабочей атмосферы.

2 этап. Ожидания участников (3 % рабочего времени).

На этом этапе участники высказывают свои ожидания от семинара. Его можно проводить по-разному: высказывания по кругу, обсуждения в парах или малых группах со всей группой. Возможные вопросы ведущего: «Что вам сказали/вы слышали о семинаре?»; «Как вы думаете, что здесь будет происходить?»; «Зачем вы пришли на этот семинар?»; «Что вы хотите полу-

чить/узнать на этом семинаре?»; «Чего вы ждете от семинара?» Эти же вопросы можно задать в процессе игры «Интервью» и совместить два этапа – «Знакомство» и «Ожидания участников».

Другой вариант проведения этого этапа. Участникам раздаются листы бумаги, на которых они записывают свои ожидания от семинара. Затем на большом листе бумаги делаются надписи: «ожидания» и «выполнено». На этапе обсуждения все записанные «ожидания» прикрепляются в соответствующей части листа. Каждый участник имеет возможность перемещать листочки со своими ожиданиями в графу «выполнено», дополнять графу «ожидания». Если в течение семинара не были рассмотрены все пожелания, то тренер должен в конце семинара обсудить это с группой и решить, как с ними поступить: запланировать следующий семинар, предложить индивидуальную консультацию или рекомендовать для изучения литературу.

Затем ведущий подводит итоги. Проанализировав ожидания участников, тренер может скорректировать программу семинара.

При проведении продолжительного семинара данный этап может объединяться с этапом «Оценка уровня информированности» и проходить следующим образом. Ведущий задает вопросы: «Как настроение?»; «С какими чувствами вы пришли сюда сегодня?»; «Рассказали ли вы кому-нибудь о том, что происходило здесь вчера?»; «Какой была реакция?» Участники могут ежедневно заполнять анкеты обратной связи, что поможет выяснять ожидания и одновременно оценивать эффективность работы.

3 этап. Принятие правил работы группы (5 % рабочего времени).

Это этап «рождения» группы, когда группа принимает на себя обязательства и готова им следовать. На полтора часовом или однодневном семинаре можно назвать все правила, объяснив их значение и необходимость соблюдения: «Для того чтобы работа нашей группы достигла своих целей, нужно, чтобы мы не отвлекались по пустякам, чтобы каждый из нас мог свободно высказать свои мысли, не опасаясь насмешек. Любая деятельность нуждается в упорядочении, поэтому я предлагаю несколько правил.

1. **Право говорящего.** Редко можно встретить человека, который испытывает радость, когда его перебивают. Из-за этого мир лишился многих гениальных идей. Чтобы это не случилось на нашем тренинге, давайте договоримся, что любой говорящий имеет право быть выслушанным до конца. И только после того, как он выразит свою мысль, можно начинать прения и дискуссии.
2. **Правило поднятой руки.** Является продолжением предыдущего. Оно преследует две цели: первая – чтобы не перебивали говорящего, вторая – чтобы не пропали умные мысли, пришедшие в голову в процессе работы. «Осененный» участник поднимает руку, и, когда появляется возможность, ведущий дает ему слово.
3. **Конфиденциальность.** Это правило защищает любо-

го участника и ведущего от сплетен и пересудов. Вся личная информация, сообщенная о себе или другом человеке в группе, является закрытой.

4. **«Не давать оценок».** Это важное правило мы часто нарушаем в жизни. Считаем себя в праве осуждать и оценивать чужие поступки, слова, привычки («Это глупо», «Только такие, как ты, могут так делать»). Здесь мы не оцениваем других людей, их мнение, внешность, а принимаем их такими, какие они есть.
5. **Право ведущего.** Может прервать упражнение или другую деятельность группы, если это мешает групповому процессу, а также следить за соблюдением принятых группой правил.
6. **Пунктуальность.** Нас в группе совсем немного, и отсутствие даже одного опоздавшего ощутимо скажется на процессе. Поэтому я предлагаю награждать опоздавших участников почетной ролью чтеца, певца или танцора с соответствующими «функциональными обязанностями».

Группа может предложить и другие правила (не курить в помещении, не пропускать занятий и т. д.). Обычно они ситуационны. После предъявления правил я прошу участников их обдумать. Если они не вызывают у группы внутреннего протеста, предлагаю принять все правила.

На трехдневном тренинге этот этап может проводиться иначе: участникам дается время и возможность самим выработать правила, по которым они будут работать. Их фиксируют на листе ватмана, который вывешивается на видное место и остается там на протяжении всего семинара. Процесс принятия групповых правил обязательно должен быть коллективным. Если кто-то из участников группы не согласен с тем или иным правилом, оно не принимается, а заменяется альтернативным.

Необходимо помнить, что правила должны помогать, а не мешать проводить тренинг. Их оптимальное количество – десять. Все принятые правила должны быть легко выполнимыми. Это гарант того, что они будут «работать».

Выработка правил иногда может осложниться, потому что участники:

- еще не привыкли слушать друг друга, поэтому действует принцип «кто кого перекричит»;
- придумывают более 10 правил, из которых многие незначительны и касаются не всей группы; фундаментальные же правила упускаются, потому что рассматриваются как незначительные.

4 этап. Оценка уровня информированности (5–10 % рабочего времени).

Чтобы не повторять известную участникам информацию, я выясняю, что они знают о проблеме. Для этого можно задавать вопросы группе, использовать анкеты, викторины.

Хороший способ узнать о пробелах в знаниях участников – попросить их написать анонимно на листке вопросы ведущему по теме семинара. Ответы на вопросы участников могут составить основной объем информационного блока. При проведении продолжительного семинара в последующие дни данный этап может объеди-

няться с этапом «Ожидания участников».

5 этап. Актуализация проблемы (10 – 30 % рабочего времени).

Этот этап нужно использовать для того, чтобы пробудить у участников интерес к проблеме, сформировать у них мотивацию к изменению поведения, а также для того, чтобы они осознали проблему как значимую. Например, часто экологические проблемы воспринимаются молодыми людьми как что-то далекое, оторванное от жизни, касающееся только специалистов – экологов.

Задача этого этапа – сделать проблему актуальной для каждого участника. Этот этап можно провести:

- с помощью вопросов: «Что для вас значит...», «Что вы чувствуете, когда слышите ...», «Вы или ваши знакомые сталкивались с...», «Что вы чувствовали/когда...» и др.;
- работая в парах, когда дается задание рассказать какую-либо историю, связанную с темой семинара, произошедшую с вами или вашими знакомыми. Затем надо поделиться впечатлениями, которые возникли у вас и вашего напарника во время рассказа;
- используя игры и групповые упражнения.

6 этап. Информационный блок (20 – 40 % рабочего времени).

Информационный блок должен быть разбит на несколько логически завершенных частей, которые распределены по всем этапам семинара. На этом этапе основное время уделяется сообщению подробной информации.

7 этап. Приобретение практических навыков (20 – 60 % рабочего времени).

К ним относятся следующие навыки:

- коммуникативные** (совершенствуются в ходе семинара с помощью специальных игр, упражнений);
- принятия решений** (для его развития используются «мозговые штурмы»; обсуждение одной проблемы всей группой; игры, направленные на осознание проблем; алгоритмы принятия решений);
- изменения стратегии поведения** (помогает гибко реагировать на любую ситуацию; лучше ориентироваться в окружающей обстановке; быстрее находить выход из сложных ситуаций; реализовывать свои планы и достигать цели).

Для того чтобы человек мог поменять стратегию поведения, избавиться от чувства неуверенности в себе, сомнений, ему надо иметь представление о наличии других стратегий. Для этого подойдут ролевые игры. Необходимо знать при этом, что информационный блок, этапы актуализации и выработки навыков имеют достаточно пластическую структуру. У этих этапов нет четких временных рамок и обязательного порядка следования, они могут накладываться друг на друга, идти параллельно.

8 этап. Завершение работы. Получение обратной связи (5 % рабочего времени).

Основные задачи.

1. Подвести итоги семинара.

2. Выяснить, сбылись ли ожидания участников.

3. Оценить изменение уровня информированности.

4. Оценить уровень выработанных умений и навыков.

Я могу начать этот этап так: «Наш семинар завершается. В течение трех дней мы встречались, обсуждали очень важные проблемы (уточняется, что именно). Для такой сложной темы это совсем немного времени. Если остались неясные вопросы и невысказанные мнения, можете сказать об этом сейчас. У нас еще есть время на обсуждение».

После ответов на вопросы я опрашиваю всех участников. Возможные варианты вопросов: «Что вы получили на семинаре?», «Получили ли вы от семинара то, что ожидали?» Ответы могут быть самыми разнообразными. Моя задача – вычленив из них самое рациональное и подвести итог. Кроме этого, я могу попросить участников ответить на вопросы анкеты, которую я разработал(-а) заранее.

Важный момент, повышающий эффективность семинара – «раздача слонов» – памятные сертификаты, значки, сувениры и т. д. Это еще один «якорь памяти» о семинаре и информации, полученной участниками.

Работа завершается прощанием группы. Хорошо, если есть возможность организовать чаепитие. Можно провести одно из упражнений, которое предназначено именно для этого момента.

Например:

- «Подарки» (20 мин.).

Материалы: каждому участнику набор листков на один меньше общего количества участников; карандаш.

Все члены группы анонимно дарят друг другу воображаемые подарки, как если бы возможности дарящего были не ограничены ничем. Все пишут названия, наименования, обозначения, характеристики и количество тех вещей, предметов, объектов, явлений, которые хочется подарить именно данному участнику. Затем ведущий собирает подарки и складывает отдельными наборами, не передавая адресатам до тех пор, пока не будут собраны подарки для всех, затем раздает их. Некоторое время участники изучают содержание записок.

Обсуждение итогов может приобрести форму свободного обмена впечатлениями. Выводы, догадки, соображения, связанные с характером подаренного друг другу, участники делают сами.

- «Групповая поэма» (30 мин.).

Материалы: листы бумаги и фломастеры на каждого участника.

Попросите участников написать свои инициалы в правом верхнем углу листка (ведущий тоже подписывает свой листок). Каждый участник пишет короткую строчку, с которой будет начинаться поэма, передает свой листок соседу слева, тот дописывает свою строчку, продолжаящую поэму, затем поэма возвращается автору первой строки.

После того как все поэмы будут написаны, прочтите свою. Потом предложите сделать это участникам.

Как оценить эффективность тренинга?

Тренинг считается эффективным в том случае, если он достиг поставленной цели. Поэтому очень важно при подготовке семинара или тренинга четко осознавать его цели и задачи. В связи с этим можно выделить следующие критерии оценки эффективности семинара-тренинга:

- повышение уровня информированности аудитории по вопросам и темам, обсуждаемым на семинаре-тренинге;
- формирование установок на изменение поведения;
- оценка тренинга как процесса.

Рассмотрим методы, с помощью которых можно оценить эффективность проведенного тренинга. Данные методики можно использовать как по отдельности, так и комплексно. Если вы встретитесь с какими-либо трудностями, обратитесь за консультацией к социологу или психологу.

Для оценки тренинга как процесса необходимо выяснить:

- эмоциональное состояние участников (комфортность);
- оценку форм тренинга участниками;
- «сильные» и «слабые» блоки (информационные и игровые).

Для этого можно использовать следующие методики.

Обсуждение с персональными высказываниями.

По окончании тренинга каждый участник группы высказывается по схеме: что узнал нового, что понравилось или не понравилось, что нужно изменить. Тренеру в этом случае необходимо конспектировать отзывы, а затем проанализировать их и сделать выводы.

Анкетирование. Заранее готовится анкета, которую участники заполняют по окончании семинара. Желательно, чтобы анкета состояла из открытых вопросов, что позволит участникам высказываться в свободной форме. Следует попросить участников тренинга давать ответ на каждый вопрос, не пропуская ни одного. В такую анкету могут входить следующие вопросы.

- Какие темы тренинга были для вас новыми?
- По каким темам вам не хватало информации?
- Какие игры и задания вам понравились больше всего?

По окончании семинара-тренинга или его отдельных блоков тренер записывает, как реагировала группа на информацию этого блока, все ли принимали участие в играх, всем ли было комфортно. Недостатком данного метода является то, что тренер часто отвлекается от ведения семинара и не может сосредоточиться. Чтобы избежать этого, нужен наблюдатель, желательно, психолог или второй ведущий, который сможет фиксировать реакцию участников на различные блоки (информационные и игровые), а также на самого тренера.

«Интервью-выход». Заранее готовится анкета, проверяющая знание отдельных тем, затронутых на семинаре. Такая анкета должна быть небольшой, вопросы лучше сформулировать в закрытой форме,

с готовыми вариантами ответов. Согласно данной методике проводятся два замера – до тренинга и после. Обратите внимание на то, что в обоих замерах участники заполняют совершенно одинаковые анкеты. Задача тренера – выяснить, уменьшилось ли количество неправильных ответов после окончания тренинга, информация по какой теме осталась непонятой участниками. Если в анкетах, заполненных по окончании тренинга, количество неправильных ответов уменьшилось, то можно считать, что проведенный тренинг повысил информированность участников по проблеме.

Субъективная оценка участников. В данном случае анкета включает перечень критериев, и участникам предлагается по ним оценить тренинг: *новизна информации, комфортность, практическая полезность*. Критерии оценки тренинга можно представить в виде «Я- высказываний», когда участники отмечают степень согласия или несогласия с этими высказываниями.

Обработать полученные результаты несложно. По каждому утверждению отметьте, каких ответов было получено больше всего. Осталось только сделать выводы.

«Панельное интервью – выход». По прошествии некоторого времени (3 – 6 месяцев) после окончания семинара проводятся исследования, цель которых – выяснить, каким образом информация и навыки, полученные на тренинге, повлияли на формирование модели лидера. «Панельное интервью – выход» может включать следующие вопросы.

- Какие важные для себя решения принял респондент после семинара?
- Каким образом он решил проблему (например, лидерства) для себя?
- Принял ли решение относительно каких-либо конкретных действий?
- Что повлияло на принятие такого решения?
- Может ли вспомнить информацию, полученную на семинаре, как оценивает влияние этого тренинга на свое поведение и многое другое?

«Фокус-группы». «Фокус-группа» представляет собой обсуждение, на которое приглашаются все участники тренинга. Но если в «панельном интервью» цепочка вопросов должна выявить у респондента его оценку тренинга, то «фокус-группа» собирается для обсуждения тем и проблем, которым был посвящен тренинг (об этом участники оповещаются заранее). Обсуждение проходит в свободной форме, поэтому этот метод часто предпочтительнее «панельного интервью».

Мы предлагаем стандартные критерии оценки эффективности семинара-тренинга. Дополнительные критерии вы можете разработать самостоятельно, исходя из целей и задач вашего конкретного тренинга.

Описанные методики лучше всего использовать в комплексе, в различных сочетаниях друг с другом. Это позволит оценить семинар-тренинг в нескольких аспектах и с помощью различных критериев.