

Динаміка тренінгу

(Джерело: Christine A. Becker. - Тепер ти – тренер. - Washington, D.C.:International City / County Management association, 1991. – С. 37-41).

Термін „динаміка групи” означає все те, що відбувається у кімнаті, де проводиться заняття, із самого початку програми із тренінгу. Цей термін включає почуття, типи поведінки, та різні види реакції. Ви не можете запрограмувати почуття або поведінку, але ви можете вплинути на те, які почуття будуть переживати люди, працюючи під вашим керівництвом, та як ви будете реагувати на їх поведінку.

Дослідження показали, що працюючи у групах, люди перебирають на себе відповідні ролі та те, що групи проходять низку стадій розвитку. Групи людей, які працюють разом довгий час, переходять від періодів неузгодженості та конфліктності до співпраці та злиття. Всебічний аналіз динаміки групи та питання еволюції учасників груп виходять за рамки цього матеріалу. У вас, як практикуючого тренера, можливо, і немає такої потреби так глибоко все достеменно знати з цього питання. У більшості випадків ви будете мати справу з групами протягом досить короткого проміжку часу і будете працювати з конкретними темами. Разом із тим, вам потрібно уважно ставитись до динаміки заняття із тренінгу і розробити стиль, що відповідає позитивному процесу навчання.

Формування вашого навчального середовища

Перші емоції, із якими треба буде упоратись, це – ваші власні емоції. Дуже важливо, щоб ви чітко розуміли, з чим ви виходите до групи і те, як ви контролюєте вашу реакцію на процеси, які відбуваються у групі.

Лідери групи, як батьки, виступають зразком, демонструючи відповідну поведінку. У більшості випадків, те, що ви безпосередньо робите під час занять набуває більшого значення, аніж те, що ви говорите. Інтонація вашого голосу, ваша статура, ваші відповіді на запитання слухачів, - усе це встановлює норми поведінки на занятті. Якщо ви добре підготовлені й зосереджені на темі, то це демонструє групі, що ваше заняття із тренінгу – серйозне, воно має конкретні цілі і передбачає реальні результати. В той же час, ваш стиль викладення матеріалу, того, як ви рухаєтесь по кімнаті і те, як ви спілкуєтесь з іншими людьми, дуже впливає на атмосферу навчання. Якщо ви відсторонені та формальні, група, можливо і піде за вами. Якщо ви невимушені та сердечні, звертаєтесь до людей по імені, група розслабиться й візьме безпосередню участь у процесі навчання.

Нижче наведені конкретні прийоми формування позитивного навчального середовища:

- **Встановіть основні правила** стосовно процесів, які відбуваються у групі, із самого початку занять. Основні правила можуть бути дуже загальними. Вони визначають ваші очікування того, як група повинна брати участь у занятті. Такі правила, як „сьогодні всі рівні”, „всі ідеї – хороші ідеї”, „не існує дурних запитань” та „якщо у вас є ідея як покращити хід заняття, дайте про це знати”, можуть дати групі зрозуміти те, як ви збираєтесь проводити заняття.
- **Називайте людей по їх іменам.** Якщо ви не знаєте людей у групі (або якщо члени групи не знайомі один з одним), попросіть учасників прикріпити значки зі своїми іменами. Потім постарайтесь запам'ятати імена учасників (хто є хто). Коли ви проводите заняття, звертайтеся до учасників по імені.
- **Підтримуйте зоровий контакт** з учасниками. Підтримувати зоровий контакт, означає те, що ви дивитесь у очі іншій людині – не на ніс, не на лоба або на вуха. Інколи важко утримувати зоровий контакт протягом тривалого часу. Однак, якщо ви відведете погляд від людини, то вона може подумати, що ви втратили до неї інтерес і готові перейти до іншого питання.
- **Будьте в курсі** того, що відбувається між членами групи. Проводьте час із членами групи під час перерв та під час обіду, і навіть тоді, коли вам необхідно виділити час для підготовки до наступного заняття. Ви краще будете розуміти те, що відбувається у кімнаті, якщо ви будете підтримувати зв'язок із людьми за межами кімнати, де проходять заняття. Сидіть поруч з учасниками, коли вони проводять дискусії у малих групах, або виконують інше завдання, щоб відчувати, як проходять ці обговорення. Спостерігайте, як люди реагують під час презентацій та

занять. Чи не втрачаєте ви увагу окремих учасників? Чи всі залучені до роботи? Якщо ні, то – чому?

- **Давайте позитивну зворотну реакцію** на дії учасників семінару часто й відверто. Нехай люди знають, що їх коментарі почуті й оцінені. Коли лідер групи завершує свою презентацію, дайте загальний коментар якості виконаної роботи та конкретного змісту. Якщо група завершила роботу вчасно і виклала відповідну цінну інформацію, дайте їм знати, що вони прекрасно впорались із завданням.
- **Прислухайтесь** до питань, які ставлять учасники, до їх застережень і відповідайте на них із співчуттям та розумінням. Дуже важливо, щоб ви знали звідки приїдять люди, і щоб ви розуміли, що у них на меті. Навіть якщо ви думаєте, що людина помилилась, або не зрозуміла вашу думку, дуже важливо, щоб ви спробували зрозуміти її точку зору на дане питання. Скажіть цьому учаснику щось таке, що допоможе йому або їй переконатися, що ви дійсно зрозуміли його або її.
- **Звертайтеся до коментарів, які ви робили раніше**, коли ви встановлюєте відповідні зв'язки. Це підсилює ваше позитивне навчальне середовище. Коли ви робите підсумковий коментар, віддайте належне учасникам, котрі зробили ці спостереження. Такий підхід переконує учасників, що вони є вирішальними „гравцями” у навчальному процесі. Ви просто ведете їх за собою. Якщо ви створюєте позитивне, відкрите навчальне середовище, то найбільш вірогідно, що учасники будуть залучатись до навчання у найбільш продуктивний спосіб.

Як впоратись з проблемною поведінкою

Конфлікти або неузгодженість дійсно трапляються на заняттях із тренінгу. Вони можуть виникнути у зв'язку з тим, що учасники не погоджуються з того чи іншого питання, або щодо того, як підійти до вирішення цього питання. Найбільш ймовірно вони виникають на заняттях, присвячених створенню команди, або під час вправ, що пов'язані з конкретними організаційними питаннями. Конфлікт або неузгодженість може бути корисним, якщо його спрямувати у русло отримання навчального досвіду. Для того щоб правильно зреагувати на конфлікт, дуже важливо зосередитись на питанні або проблемі, що розглядається, а не на особі або особах, які залучені до нього.

Іноколи люди, які беруть участь у конфлікті, настільки зосереджені на своїх власних емоціях, що вони випускають із поля зору сам предмет обговорення. Ви можете допомогти людям зосередитись на предметі обговорення. Ви, також, можете розвіяти емоції, визначивши предмет обговорення, спрямовуючи групу до дієвих кроків і, таким чином, зупинити суперечку.

Виступаючи у ролі лідера, ви відповідальні за те, щоб управляти конфліктами або суперечками, які несуть у собі загрозу досягненню результатів програми. Викриття суперечок може бути частиною навчального процесу. Вирішення суперечок означає, що навчальний процес відбувся. Якщо емоції занадто напружені, ви можете оголосити перерву на декілька хвилин, щоб вгамувати пристрасті та зібратися з думками.

Суперечка, яка не винесена на поверхню, але вочевидь існує, є набагато небезпечнішою. Досвідчений фасилітатор може відчувати наявність конфлікту або напруження, навіть якщо ніхто про це не каже. Конфлікт можна порівняти з мертвим слоном, що лежить посеред кімнати, якого всі обходять стороною. Всі знають, що він там лежить, але ніхто про це не говорить. Лідер групи повинен вказати на присутність слона і запропонувати учасникам обговорити це явище.

Те, як ви підійдете до вирішення конфлікту під час заняття з тренінгу, буде залежати від вашого досвіду як фасилітатора, масштабу конфлікту та його зв'язку з програмою, яку ви запланували. У не багатьох окремих випадках ви можете не звертати на нього увагу. Однак, якщо конфлікт виникає як побічне явище, яке можна владнати під час перерви або у інших умовах, вам краще використати перерву для того, щоб зняти напругу стосовно того чи іншого питання і повернутися до розгляду питань, які є темою вашого заняття.

Коригування вашого плану програми

Інколи динаміка групи може показати вам, що ваш план проведення програми потребує коригування. Незалежно від того, наскільки добре ви підготувались, у групи можуть виникнути інші потреби, на які треба буде звернути увагу. Вам потрібно буде виявити бажання привести у відповідність ваш план до потреб групи, якщо ці потреби відповідають спільно визначеним цілям. Хоча, з одного боку, завжди є ризик дотримуватись порядку денного, який не спрацьовує, з іншого боку, так само ризиковано відкидати розроблений план роботи без його належного розгляду.

Часто у програмі виникають проблеми тоді, коли учасники не можуть зосередитись на питаннях, незалежно від того, чи ці питання стосуються чи не стосуються теми обговорення. Це може трапитись, якщо існують інші важливі питання, які ви не внесли до порядку денного. Або, можливо, учасники занадто швидко хочуть отримати відповіді на свої питання, чи хочуть визначити свій порядок денний. Один із шляхів того, як можна впоратись з, здавалося б не пов'язаними між собою темами, це – розпочати записи у „таблиці питань”. Таблиця питань надає вам простір для того, щоб записати теми, або застереження, які не є безпосередньо пов'язані з тим, що ви зараз викладаєте, або, найбільш вірогідно, можуть бути вирішені у ігровій формі. Пропонуючи учасникам записати відповідну тему у таблицю питань, ви можете повернутись до викладення вашої програми, не поставивши учасника, який запропонував її, у незручне положення. Всі питання на таблиці повинні бути обговорені та вирішені до завершення заняття. У більшості випадків, коли ви знову повертаєтесь до питання, яке внесено до таблиці, ви стикаєтесь з тим, що це питання вже втратило свою актуальність.

Нижче наводяться ще декілька кроків, які ви можете зробити, коли ви відчуваєте, що динаміка групи свідчить про те, що вам необхідно щось змінити:

- **Спробуйте щось нове.** Якщо ви вже багато говорили, швидко перейдіть до роботи у групах. Інколи різноманітність вдихає нове життя у план роботи, що сходить нанівець.
- **Попросіть допомоги у групи.** Повідомте групі свій план роботи і попросіть їх допомогти вам перепланувати заняття. Ви можете перейти у інший кінець кімнати і стимулювати обговорення, або на чистому листі паперу на фліпчарті почати записувати нові ідеї.
- **Проводьте проміжне оцінювання.** Воно може слугувати вам як щось на зразок вимірювання температури, щоб з'ясувати, чи точно ви оцінюєте атмосферу навчання і для того, щоб отримати пропозиції щодо того, що б можна було покращити.

Якщо з вами працює колега – тренер, то у вас є більше можливостей керувати динамікою групи, а також, якщо є потреба, то і скоригувати ваш план програми. Колега - тренер може спостерігати за динамікою групи в той час, як ви проводите заняття, і може поділитись з вами своїми спостереженнями для того, щоб ви могли удосконалити програму. Якщо ваша група велика, а програма довгострокова, командна робота підвищить вашу ефективність та забезпечить успіх вашій програмі.

Підказки, як керувати динамікою тренінгу

- Намагайтесь не говорити групі того, що ви можете отримати від самої групи.
- Будьте свідомі того, до якої міри група, з якою ви працюєте може й хоче взяти на себе відповідальність за свої дії.
- Не дозволяйте, щоб конфлікти, які виникають у групі переносились на особистості. Зосереджуйтесь на питанні, а не на особистості.
- Переконайтесь, що на всі питання були дані відповіді, і що перебіг інформації відбувався послідовно.
- Спілкуйтесь з членами групи відкрито й чесно.
- Тримайте у центрі уваги місію групи та мету, що поставлена перед нею.