



ТРЕНЕРСЬКА МАЙСТЕРНІСТЬ

Практичний посібник для тренерів

Лютий 2020

Практичний посібник "Підготовка бізнесу до перевірок у сфері безпеки і якості продуктів харчування" створено в рамках проекту Посольства Королівства Нідерланди MATRA на основі матеріалів [Школи кращих громадських практик CiSEP](#)

Зміст

	Стр.
Майстерність тренера	3
5 принципів тренінгу для бізнесу	3
Що потрібно для професійного тренера?	4
Риси професійного тренера	4
Стилі роботи тренера	5
Що потрібно знати для успішного навчання?	8
Багатоканальне навчання	8
Навчальні типи	9
Навчальний цикл та навчальні типи (за Колбом)	10
Що потрібно знати про цільову аудиторію?	13
Характеристики цільової аудиторії	13
"Карта стейкхолдерів"	14
Оцінка навчальних потреб	15
Як формувати навчальні цілі?	16
SMART підхід до визначення цілей навчання	17
Дієслова для формулювання вимірюваних цілей	18
Як обрати оптимальний формат навчання?	19
Перевернутий клас	19
Дискусія в загальному колі	20
Робота в малих групах	21
Мозковий штурм	22
Сенкан	23
Дебати	23
Акваріум	24
Рольові ігри	25
Моделювання ситуацій	25
Аналіз кейсів	26
Сторітелінг	27
Світове кафе	28
Ін-баскет	29
Яким методом досягти результату?	30
Як скласти програму тренінгу?	31
Базова програма тренінгу	31
Детальна програма тренінгу	32
Як впоратися з аудиторією?	34
Брак мотивації	36
Неоднорідна група	37
Запізнення учасників	37
Побічні розмови	38
Недостатня зосередженість	38
Перебивання через мобільні телефони	39
Технічні неполадки	39
Проблемні учасники	40
10 заповідей успішного тренінгу	42

4. Майстерність тренера

У даному розділі практичного посібника для тренерів використані навчальні матеріали тренінгу Школи громадських практик CiSEP Train-The-Trainers on Ukraine's EU Association, яку проводить Європейський інститут політики (IEP, Берлін) за його згодою.

5 принципів тренінгу для бізнесу

1) Особиста вигода

Бізнес повинен бачити свою вигоду із здобутих знань і розуміти, як такі знання задовольняють їх конкретні потреби.

Бізнес вмотивований до участі у тренінгу, якщо:

- тренінг вирішує для них актуальну (гостру) проблему або запобігає їй
- тренінг надає кращі можливості або вищий статус
- тренінг дозволяє зростати професійно або особисто

2) Досвід

Представники бізнесу приходять на тренінг із власним унікальним багажем знань і досвіду. Вони вмотивовані вчитися, якщо процес навчання:

- запрошує їх поділитися своїми знаннями
- базується на тому, що вони вже знають
- підтверджує їх компетентність

3) Саморегуляція

Бізнес сам скеровує себе в процесі навчання і повинен мати контроль над тим, чому навчається. Представники бізнесу будуть вмотивовані, якщо зможуть:

- самі відповідати за своє навчання, приймаючи рішення про його зміст і процес
- робити внесок у навчання своїх колег по тренінгу
- мати певний ступінь самостійності у навчальному процесі

4) Застосування знань на практиці

Представники бізнесу зазвичай дуже зайняті, практичні і намагаються навчатися на практиці. Тренінг матиме кращий результат, якщо:

- буде надавати можливість відразу застосувати вивчене на практиці
- надасть змогу учасникам брати активну участь у навчальному процесі
- надасть можливість попрактикувати нові навички або випробувати нові знання ще під час навчального заняття

5) Стилi та вподобання

Представники бізнесу сприймають навчання у різні способи: практичне відпрацювання, сприйняття нових навичок і знань на око, слух та/або покладаючись на логіку. Досягти максимальної ефективності навчання можна за рахунок:

- надання можливості попрактикувати нові навички або випробувати нові знання ще під час навчального заняття
- поєднання різних стилів навчання, які найкраще відповідатимуть уподобанням аудиторії
- використовувати низку різних засобів для презентації навчального матеріалу

***! Форма для оцінки п'яти параметрів тренінгу наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Що потрібно для професійного тренера?

З тренерською майстерністю не народжуються, її набувають! Тренери постійно мають відшліфувати на практиці свої уміння, формувати риси, які покращують їх розуміння аудиторії та організаційних потреб у проведенні тренінгу. Чим більше тренер вдосконалює ці риси, тим більш досконалі інструменти він буде мати для проведення ефективних і змістовних тренінгів, спрямованих на підготовку бізнесу до державних перевірок. Даний посібник побудований так, що тренер може не тільки оцінити рівень своєї тренерської майстерності, але й фіксувати її зростання, користуючись додатком в форматі Word для оцінки рівня особистої майстерності тренера.

Риси професійного тренера

Професійний тренер має відповідати наступним критеріям:

- Досконале володіння темою тренінгу
- Розуміння потреб цільової аудиторії
- Здатність бути хорошим комунікатором: вміння слухати, ставити доцільні питання
- Соціально налаштоване мислення, яке допомагає тримати контакт з учасниками, співпереживати їм та створювати позитивне середовище навчання
- Стратегічний підхід: вміння досягти навчальні цілі в рамках наявних обмежень (час, витрати), не завдаючи шкоди якості навчання

- **Обов'язковість і організованість:** ретельне планування тренінгу, яке включає добре організовані навчальні структури і матеріали, вміння не допускати відходу від теми
- **Заохочення аудиторії:** надання учасникам можливості поділитися своїми думками, поставити питання, взяти участь у видах діяльності, на практиці випробувати те, чому вони навчилися
- **Застосування творчого підходу** при роботі з різними навчальними контекстами, потребами та часовими обмеженнями
- **Здатність розробляти курси,** які відповідають способу подачі (очно, онлайн, тощо) з використанням широкого спектру матеріалів для залучення і мотивації учнів
- **Здатність тримати руку на пульсі** навчальних тенденцій і впроваджувати у навчання нові допоміжні можливості, у тому числі ІТ інструменти
- **Навички щодо публічних виступів та презентацій**
- **Звичка використовувати допоміжне обладнання** під час тренінгів, яке дозволяє використовувати низку форматів для змістового наповнення і способу подачі матеріалу тренінгу
- **Здатність постійно вчитися і надихати аудиторію** своєю любов'ю до справи і спрагою до навчання
- **Здатність щиро ділитися досвідом, матеріалами та знаннями**
- **Постійна оцінка і вдосконалення власного тренінгу** на основі даних зворотного зв'язку

Оцінка рівня тренера також може бути здійснена за наступними критеріями:

- здатність слухати аудиторію
- здатність до емпатії
- здатність до візуалізації інформації
- здатність до комунікації
- кваліфікація в питаннях тренінгу
- креативність
- вміння спілкуватися невимушено
- адаптивність
- організаційні здібності
- ораторські здібності

***! Форма для самооцінки тренера наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Стилі роботи тренера

При роботі з досвідченими представниками бізнесу в залежності від контексту тренінгу, вподобань та рівня підготовки аудиторії тренер може обирати для себе різні стилі взаємодії з аудиторією. Спектр таких стилів може бути визначений як "вчитель-тренер-фасилітатор":

• Вчитель

Роль вчителя доцільно користуватися тоді, коли аудиторія майже не обізнана з темою та змістом навчання. Вчителі зазвичай діляться з аудиторією своїми власними знаннями, які є новими для слухачів.

Роль вчителя передбачає поєднання подачі змістового наповнення навчання, сприяння обговоренню наданого матеріалу, з наступною допомогою аудиторії дійти власних висновків.

Викладання зазвичай зумовлене стандартами та методами оцінки знань.

• Тренер

Тренування – це робота на основі вже набутих навичок. Тренер працює із представниками бізнесу для того, щоб сформувати навички і знання у конкретній галузі з метою наступного їх застосування в практичній діяльності.

Під час підготовки і проведення тренінгу тренер:

- визначає потреби і очікування учасників
- формулює навчальні цілі і напрацьовує навчальні матеріали
- надає експертні знання і формує практичні навички
- робить процес навчання орієнтованим на групу
- самостійно готує тренінг і здійснює супровідні заходи, націлені на перевірку отриманих знань та навичок

• Фасилітатор

Фасилітатор зазвичай керується процесом. Його мета – зробити так, щоб учасники вступили один з одним у розмову. Фасилітатор допомагає людям говорити і слухати один одного, так щоб вони могли разом дійти до спільного висновку.

Під час проведення тренінгу фасилітатори:

- керують лише процесом, залишаючи зміст навчання на учасників
- створюють позитивну атмосферу
- допомагають учасникам визначити власні цілі
- дають інструктаж, як оцінити потреби

- забезпечують групі зворотний зв'язок
- фіксують прогрес і, за потреби, вносять корективи
- наголошують на важливості ефективної комунікації і запевняються, що люди знають, як це робити
- справляються з міжособистісними конфліктами

За ступенем залучення до роботи аудиторії в ході навчального процесу вирізняються такі ролі фасилітатора:

Рефлексор. Фасилітатор концентрує зусилля на питаннях, пов'язаних з будь-якою неадекватною поведінкою групи. Він не втручається у завдання групи, а більше опікується міжособистісними стосунками і динамікою роботи групи. Фасилітатор працює лише з поведінкою, яка виявляється у кімнаті за його присутності.

Спеціаліст з процесу. Фасилітатор стежить за процесами вирішення проблем і прийняття рішень та віддзеркалює групі її поведінку. Він також виконує деякі або усі функції, притаманні рефлексору. Зазвичай не вчить групу, як вирішувати проблеми чи приймати рішення. Фасилітатор може подавати короткі пояснення про процеси у групі або про стосунки членів групи один з одним. Спеціаліст з процесу також коментує динаміку роботи групи.

Помічник-посередник. Фасилітатор збирає дані, пов'язані з поведінкою групи від імені групи та стимулює в групі процеси мислення. Інформація збирається через особисті співбесіди або за допомогою аналітичних інструментів. Фасилітатор визначає альтернативи і допомагає групі оцінити наслідки можливих дій. Фасилітатор не бере участі у прийнятті жодних рішень, але може надавати інформацію про методи визначення критеріїв успіху щодо прийнятих рішень.

Компаньйон. Фасилітатор виконує функції, визначені для помічника-посередника, але не просто пропонує альтернативи, а бере участь в процесі вирішенні проблеми і прийняття рішення.

Такі дії суттєво відрізняються від попередніх трьох ролей, оскільки тепер фасилітатор є учасником групи і підкоряється правилам групи. В зазначених вище ролях фасилітатор був швидше дзеркалом, аніж учасником.

Коуч. Фасилітатор навчає групу визначеним навичкам і працює з ними при застосуванні цих навичок для вирішення групових і індивідуальних проблем. Те, наскільки фасилітатор долучається до роботи групи, залежить від його кваліфікації. Фасилітатор може обмежитися вмінням вирішувати проблеми, приймати рішення, вести переговори, робити презентації та іншими допоміжними методами.

Технічний експерт. Фасилітатор виконує схожу роль до тренера, викладача чи коуча, з тією різницею, що він може висловлювати професійну позицію щодо вузькопрофільних аспектів роботи групи.

Квазі-керівник. Фасилітатор є не просто членом групи, а бере на себе керування групою, замінюючи її керівника на визначений час. Фасилітатор пропонує правила, переконує і скеровує групу в процесі вирішення проблем і прийняття рішень.

***! Форма для самооцінки тренера з точки зору стилів роботи тренера наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Що потрібно знати для успішного навчання?

Кожна людина навчається по-своєму! Для того, щоб забезпечити учням оптимальний спосіб сприйняття інформації, слід поєднувати різні методи навчання. Тренери повинні зробити так, щоб усі складові тренінгу могли запропонувати кожному слухачу шанс долучитися у той спосіб, який їм підходить якнайкраще.

Багатоканальне навчання

Людина отримує інформацію через органи чуття – вуха, очі, ніс, смак, дотик. Дослідження свідчать про те, що людина сприймає інформацію краще і утримує її довше, коли засвоює її через декілька різних каналів одночасно. Чим більше зон сприйняття задіяно у мозку, тим більше ментальних зв'язків може сформуватися під час навчання.

Дослідження свідчать про такі обсяги засвоєння інформації, яка потрапляє до мозку за різними каналами сприйняття:

Слух	20%
Зір	30%
Слух + Зір	50%
Аудіо + Зір + Голос	70%
Слух + Читання + Мовлення + Письмо	90%

Завдання тренера полягає у тому, щоб задіяти якомога більше органів відчуття.

Дуже корисною є подача навчальних матеріалів у формі гри, в якій задіяне також і тіло, за допомогою рухливих вправ, а також з використанням музики.

Навчальні типи (за способом сприйняття і комунікації)

Для удосконалення тренінгу важливо знати навчальні типи людей в аудиторії та використовувати відповідні навчальні методи. Для цього варто заздалегідь з'ясувати в учасників тренінгу що саме допомагало їм вчитися у минулому. На основі отриманої інформації тренер може підібрати креативні способи поєднання різних навчальних потреб та різних методів навчання.

Навчальні стилі людей можна поділити на наступні навчальні типи:

Аудіальний тип навчається в основному через сприйняття на слух і говоріння. Такі люди можуть легко запам'ятовувати, утримувати і відтворювати інформацію, яку вони почули. Вони запам'ятовують зміст, звук і мелодику навчального матеріалу, мають добрий рівень розуміння сказаного, можуть слідувати усним поясненням і сприймати їх.

Аудіальний навчальний тип найкраще навчається, коли прослуховує навчальний матеріал (у тому числі в аудіозапису), читає або проговорює текст вголос, слухає когось іншого, виконує усні завдання.

Аудіальний навчальний тип часто говорить сам до себе у навчальному процесі. Такі люди дуже добре сприймають прямі методи викладання.

Візуальний навчальний тип насамперед покладаються на побачене. Людям цього типу потрібне чітке викладання матеріалу і наочні способи передачі інформації.

Візуали люблять читати. Вони краще запам'ятовують, коли мають перед очима картинку. Малюнки і графічні зображення суттєво допомагають їм у навчальному процесі.

Візуалам бажано конспектувати матеріал під час заняття, щоб оптимально поєднати аудіальний, моторний і візуальний навчальний канал. Цей навчальний тип добре запам'ятовує деталі.

Моторний навчальний тип – це рішучі особи, які довго не вагаються. Такі люди налаштовані практично і сприймають навчання як активний процес.

Люди моторного типу сприйняття мають величезну потребу рухатися, яку не варто гасити. Наприклад, таким моторним типам для запам'ятовування допомагає ходити з кутка в куток. Деякі навчальні матеріали також можуть бути подані їм жестами або інсценізацією.

Одночасне проговорення навчального матеріалу пов'язує моторний і аудіальний канал сприйняття. Такі люди добре сприймають симуляційні ролі вправ.

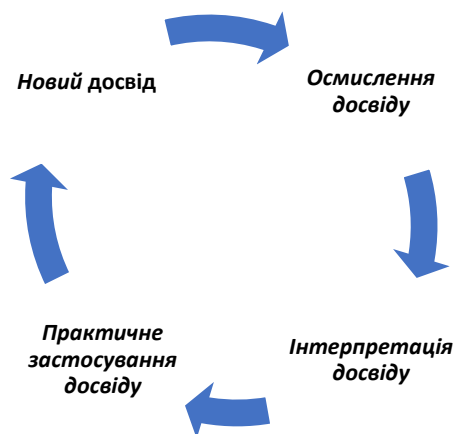
Комунікативний навчальний тип – це добрі промовці, а ще кращі слухачі. Такі люди люблять брати активну участь у навчальному процесі і зазвичай ставлять добре продумані питання. Люди цього типу найкраще вчаться у групі, коли мають нагоду обмінятися думками про навчальний матеріал.

Людино-центричний навчальний тип залежить від добрих стосунків з особою, яка подає матеріал. Такі люди люблять індивідуальні заняття. Вони часто сидять на перших рядах, якнайближче до тренера, прагнуть досягти з ним контакту. Якщо такі люди мають добрий контакт з тренером, вони можуть вивчити практично все)

Медіа-орієнтований навчальний тип вчиться заохочено, коли задіяно технічне обладнання. Такі люди прагнуть викликів. Для того, щоб оптимально врахувати навчальні потреби людей цього типу, тренер повинен задіяти відео, медіа-продукти та інші технічні засоби навчання. Таких людей легко впізнати по їх завзяттю до техніки.

***! Форма для оцінки аудиторії тренінгу щодо навчальних типів за способом сприйняття та комунікації наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

• Навчальний цикл та навчальні типи (за Колбом)



Люди не припиняють навчатися протягом всього життя. Теорія Колба полягає у тому, що незалежно від свого навчального типу кожна людина під час навчання проходить цикл з чотирьох етапів.

Новий досвід – людина отримує новий досвід переживаючи певну ситуацію або переосмислює існуючий досвід.

Осмислення досвіду (рефлексія) Під час осмислення досвіду мозок збирає різну інформацію, пов'язану з отриманим новим досвідом. Осмислення досвіду передбачає обдумування того, що ми робили і переживали, підтвердження, доповнення, протиставлення нового досвіду попереднім знанням.

Інтерпретація досвіду (абстрактна концептуалізація) Рефлексія зрештою трансформується в інтерпретацію або концептуалізацію досвіду. Мозок аналізує новий досвід і відповідно його структурує. На цьому етапі формуються абстрактні поняття та створюються узагальнені висновки. Попередні доктрини модифікуються або пристосовуються до отриманого досвіду.

Практичне застосування досвіду (активні експерименти) – людина застосовує нову вивчену інформацію до світу, щоб перевірити попередні гіпотези. Новий досвід або підтвердить, або спростує ці гіпотези.

Ілюстрація: Пан Х відправляється в магазин купити побутовий нітрат-тестер для вимірювання рівня нітратів в продуктах харчування в домашніх умовах та на агропродовольчих ринках.

Не особливо турбуючись, пан Х купив побутовий нітрат-тестер і пішов з ним додому. Вдома він швидко зрозумів як працює тестер, випробував його на кавуні і не став читати інструкцію, оскільки на вигляд вона була занадто складна.

1. Одного разу пан Х спробував виміряти тестером рівень нітратів у грибах. Однак тестер це робити відмовився – табло заморгало і згасло. Гарантійний термін тестового аналізатору ще не вийшов, тож пан Х попрямував до магазину з претензією на роботу тестеру.

2. В магазині пану Х пояснили, що при роботі з різними продуктами тестер потрібно використовувати в різних режимах і показали де про це написано в інструкції. Хвилини за 10 продавець-консультант привів тестер до тями. Пан Х пожалкував, що свого часу не ознайомився з інструкцією, майже зламав тестер, виглядає в очах продавців підстаркуватим чайником, та ще й згаяв купу часу в той час, як вдома його чекає на вигул собака.

3. Зрештою прочитавши інструкцію, пан Х переконався, що його тестовий аналізатор підходить для контролю свіжих овочів, фруктів, грибів, м'яса та риби. Також він з'ясував, що його модель, на відміну від інших, вирізняється особливою простою та невибагливістю в експлуатації, невеликими розмірами та вагою. Отримана інформація змусила пана Х вдатися до ширшого пошуку в інтернеті. З'ясувалося, що існують також тестери, які додатково вимірюють рівень радіації та жорсткість води.

4. Пан Х тепер знає, що потрібно купувати не будь-який, а саме пристосований до його потреб нітрат-тестер. Перед тим, як купити прилад, він тепер пошукає інформацію про нього в інтернеті. Купуючи пристрій в магазині, він попросить консультанта надати більше інформації і показати як він працює. Зрештою, пан Х буде читати інструкції, хоча й посилаючи подумки їх упорядникам прохання пройти тренінг з сучасної ділової комунікації.

Ефективне навчання можливе лише тоді, коли слухач проходить усі етапи навчального циклу, осмислюючи свій досвід, інтерпретуючи його і перевіряючи отримані висновки.

Сам по собі кожен окремих етап процесу навчання не є ефективним. Натомість поєднання етапів в групі в залежності від способу сприйняття та практики конкретної людини дозволяє визначити наступні навчальні типи:

Розбіжний = новий досвід + осмислення досвіду або "відчуває і дивиться"

Люди такого навчального типу швидше хочуть спостерігати, ніж робити, схильні збирати інформацію і вдаватися до своєї уяви для вирішення проблем.

Вони добре сприймають конкретні ситуації з різних точок зору. Такі люди показують кращі результати в ситуаціях, які вимагають генерування ідей, наприклад під час мозкового штурму. Їх цікавлять люди і культура, зазвичай вони мають багату уяву і є емоційними, мистецтво – їх сильний бік.

Люди розбіжного навчального типу люблять працювати у групі, слухати з відкритим сприйняттям і отримувати особистий фідбек.

Асимілюючий = осмислення досвіду + інтерпретація досвіду або "дивиться і думає"

Асимілюючий навчальний стиль будується на стислому, логічному підході. Ідеї і абстрактні поняття для слухачів такого типу важливіші, ніж люди. Особи цього типу потребують чітких пояснень і логічно обґрунтованих теорій, а не практичних підходів. Вони дуже добре розуміють різноманітну інформацію, оскільки організовують її у чіткому логічному форматі.

У навчальних ситуаціях люди такого типу навчання надають перевагу читанню, лекціям, розгляду аналітичних моделей, а також вони потребують часу на самостійне осмислення.

Збіжний = Інтерпретація досвіду + Практичне застосування досвіду або "робить і думає"

Люди із збіжним типом навчання використовують тренінги для того, щоб знайти рішення практичних проблем. Вони надають перевагу виконанню завдань. Їх не так хвилюють люди і міжособистісні відносини. У них добре виходить шукати практичне застосування для ідей і теорій.

Такі люди люблять експериментувати з новими ідеями і працювати над їх практичним застосуванням.

Пристосовний = Новий досвід + Практичне застосування досвіду або "робить і відчуває"

Пристосовний навчальний тип – це «практичний» тип. Люди цього типу покладаються на інтуїцію, а не на логіку. Такі люди зазвичай хочуть скоріше отримати інформацію від інших, аніж проводити власний аналіз. Люди пристосовного навчального типу надають перевагу практичним емпіричним методам. Їх ваблять нові виклики і досвід, а також вони охоче виконують плани.

Такий навчальний стиль переважає серед широкого загалу.

Учасники тренінгу зможуть навчатися ефективніше, якщо визначать найменш притаманні їм навчальні стилі та підсилять їх через застосування емпіричного навчального циклу.

* Навчальні завдання та матеріали слід розробляти так, щоб відштовхуючись від здібностей слухачів щодо сприйняття інформації і комунікації на кожному етапі навчального циклу, проводити їх по черзі через увесь процес.

*! **Форма для оцінки аудиторії тренінгу щодо навчальних типів за класифікацією Колба наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Що потрібно знати про цільову аудиторію?

Для того, щоб організувати ефективне навчання, слід розробити його для конкретної цільової аудиторії. Отже, спочатку потрібно визначити і проаналізувати свою цільову аудиторію.

• Характеристики цільової аудиторії

Базове питання. Проведіть мозковий штурм і вирішіть, до кого саме ви хочете донести тренінг.

Деталізація. Визначивши аудиторію для свого тренінгу, слід собі її уявити більш детально. Параметрами детальної оцінки аудиторії можуть бути:

- географічне розташування
- рідна мова
- вік
- гендерне співвідношення
- освіта
- професія, спеціалізація
- потенційні очікування від тренінгу
- емоційна прив'язка до теми тренінгу
- вподобання в повсякденному житті (хобі, їжа, розваги тощо)
- навчальні типи за способом сприйняття та комунікації
- навчальні типи за класифікацією Колба

* Детальне знання аудиторії дозволяє визначити оптимальний спосіб навчання, адаптувати план навчання та навчальні матеріали до потреб, основних характеристик і особливостей аудиторії, вирішити логістичні питання, застосувати емоційні чинники підвищення ефективності навчання.

Додаткові параметри. Для адаптації навчання до потреб аудиторії також варто брати до увагу наступні чинники:

- які структурні підрозділи органів влади та які посадові особи є відповідальними за питання, що є предметом тренінгу
- хто є інфлюенсерами (лідерами думок) аудиторії, тобто інститутами і особами, думка яких справляє вплив на ціннісні орієнтації, професійний розвиток, прийняття рішень членами цільової аудиторії
- хто з учасників тренінгу і як стане поширювати здобуті знання
- які групи керівників бізнесу і фахівців мають зацікавленість в темі тренінгу (потенційні учасники)

***! Форма для оцінки цільової аудиторії тренінгу наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

- **Карта стейкхолдерів**

Для успішної роботи з цільовою аудиторією доцільно вивчити цільову аудиторію тренінгу в більш широкому контексті – в одночасній взаємодії всіх залучених і дотичних сторін та на основі взаємних очікувань. Інструментом для такого вивчення є "карта стейкхолдерів".

Стейкхолдери – це основні групи та верства суспільства, які справляють вплив на цільову аудиторію тренінгу. Група стейкхолдерів для кожної теми тренінгу є цілком специфічною, однак в загальному випадку, можна визначити такі категорії стейкхолдерів:

- профільні органи влади (або місцевого самоврядування)
- бізнес, який справляє вплив на цільову аудиторію (ця категорія може бути в свою чергу структурована)
- організації громадянського суспільства (галузеві асоціації, правозахисні організації тощо)
- індивіди або їх групи (наприклад споживачі певної продукції, вікові групи тощо)

Параметрами, за якими стейкхолдери взаємодіють з цільовою аудиторією, можуть бути:

- основні інтереси стейкхолдерів
- форми впливу стейкхолдерів на цільову аудиторію тренінгу
- основні цілі стейкхолдерів,
- організаційні форми взаємодії стейкхолдерів з цільовою аудиторією тренінгу,
- ресурси, наявні у стейкхолдерів
- критерії оцінки ефективності взаємодії з стейкхолдерами
- особи, наділені повноваженнями щодо контролю цільової аудиторії тренінгу

- засади та підстави для встановлення взаємовідносин стейкхолдерів з цільовою аудиторією тренінгу
- знання та навички цільової аудиторії
- стадія життєвого циклу, на якому знаходяться стейкхолдери

Характеристики	Органи влади	Бізнес	Організації громадянського суспільства	Індивіди
Інтереси				
Форми впливу				
Цілі				
Організаційні форми				
Ресурси				
Критерії ефективності				
Форми контролю				
Засади взаємодії				
Знання/Навички				
Стадія життєвого циклу				

* Вивчення цільової аудиторії за допомогою "карти стейкхолдерів" допомагає успішно працювати з аудиторією як на етапі підготовки, так і під час проведення тренінгу.

* Хоча параметри стейкхолдери інколи є діаметрально протилежними, їх варто розглядати як єдине суперечливе ціле і визначати траєкторію навчання на основі компромісу між інтересами таких стейкхолдерів.

• Оцінка навчальних потреб

Знання конкретних навчальних потреб цільової аудиторії з огляду на навчальні цілі, зміст, методи навчання, розклад тренінгу і його місце проведення допомагають визначити мету тренінгу і гарантувати його успіх.

Методами оцінки навчальних потреб можуть бути:

- збирання інформації через гугл-форму

посилання: <https://www.google.com/forms/about/>

- заповнення анкети під час попереднього спілкування з представниками цільової аудиторії
телефон, месенджер, Skype, E-mail, інші IT інструменти
- особисті зустрічі з окремими/типовими представниками цільової аудиторії
у тому числі з спільним розробленням/заповнення анкети
- * При формуванні програми тренінгу варто покладатися на дослідження цільової аудиторії, а не на уявлення про те, що потрібно вивчати чи що аудиторія хоче вивчити
- * Визначення цільових потреб аудиторії варто провести, уточнити в ході спілкування з представниками цільової аудиторії і зафіксувати до початку тренінгу.
- * Інформацію про оцінені потреби, шляхи реагування на ці потреби, обмеження, які потреби накладають на проведення тренінгу, варто надати учасникам під час тренінгу.
- *! Особисті потреби формують очікування учасників щодо тренінгу, оцінюють корисність та ефективність тренінгу.
- *! **Форма для оцінки навчальних потреб цільової аудиторії наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Неусвідомлені навчальні потреби. Цільова аудиторія може мати, але не усвідомлювати певну навчальну потребу. В цьому випадку при підготовці тренінгу потрібно використати інструменти для ілюстрації на прикладах таких потреб.

- * Тренер має знати якомога більше про те, як мислить цільова аудиторія, щоб виявити неусвідомлені потреби і максимально пристосувати до них навчальну програму.

Як формувати навчальні цілі?

Після визначення теми і мети тренінгу мають бути розроблені конкретні навчальні цілі тренінгу.

- * Кожна навчальна ціль тренінгу має відображати шлях досягнення кожного окремого аспекту поставленої мети.
- * Навчальні цілі тренінгу варто визначати на основі гармонізації інтересів та цілей стейкхолдерів цільової аудиторії тренінгу.
- * Мету та навчальні цілі тренінгу зручно зобразити у вигляді дерева цілей.

* Навчальні цілі, в свою чергу, можуть бути структурованими за окремими параметрами щодо досягнення таких цілей.

*! **Форма для формування навчальних цілей тренінгу наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

SMART підхід до визначення цілей навчання

При визначенні цілей тренінгу доцільно користуватися принципом SMART, який полягає у формуванні конкретних (Specific), вимірюваних (Measurable), досяжних (Achievable), адекватних (Relevant) та визначених у часі (Timely) цілей.

* Застосування методу SMART дозволяє визначити чіткі траєкторії руху до досягнення цілей.

Конкретність. Ціль повинна бути максимально чіткою та конкретною.

Для формулювання конкретної цілі варто надати відповіді, зокрема, на такі питання:

- що я хочу досягти?
- чому ця ціль важлива?
- які можливі інші варіанти досягнення того ж?
- що для цього потрібно?
- коли має бути досягнута ціль?
- як слід досягти цілі?
- які потрібні для цього ресурси?
- які існують обмеження в досягненні цілі?

Вимірюваність. Вимірюваність цілі дозволяє відслідкувати прогрес, не втрачати мотивації та траєкторії руху, вкладатися у терміни і, зрештою, відчувати задоволення від наближення до досягнення мети.

Для забезпечення вимірюваності цілі при її формулюванні варто опікуватися наданням відповіді на наступні питання:

- скільки?
- наскільки?
- як можна визначити коли ціль буде досягнутою?

Досяжність. Ціль повинна бути спрямована на досягнення максимально можливого результату, але при цьому не виходити за рамки можливого.

При формулюванні досяжної цілі варто подумати над такими питаннями:

- Як можна досягти цієї мети?
- Наскільки реалістична ця ціль, зважаючи на наявні обмеження?

Адекватність. Ціль повинна мати велике значення для учасників тренінгу і не суперечити іншим цілям тренінгу

Для визначення ступеню адекватності (актуальності) поставленої цілі варто відповісти на такі питання:

- чи можна цю ціль вважати вартою досягнення?
- чи зараз слушний час для її досягнення?
- чи корелює ця ціль з іншими зусиллями і потребами тренінгу?

Визначеність у часі. Успіх в реалізації цілі залежить від наявності чіткого, реалістичного та гнучкого плану її досягнення. Ціль має бути сформована так, щоб уникнути цейтнотів, вберегти від занурення у рутину, яка не дозволяє чітко бачити загальну мету.

Для формування визначених у часі цілей варто відповісти на такі питання:

- коли має бути досягнута поставлена ціль?
- що може бути зробленим через шість місяців?
- що може бути зробленим через шість тижнів?
- що може бути зробленим сьогодні?

* Цілі SMART варто формулювати в позитивному ключі, спрямовуючи увагу на досягнення прогресу з вирішення питань, актуальних для цільової аудиторії.

Дієслова для формулювання вимірюваних цілей

Ціль навчання може бути сформульована як: формування здатності <дієслово>

Рівень знань (розпізнавання та пригадування вивченого): перелічувати, записувати, підкреслювати, зазначати, визначати, організовувати, називати, пов'язувати з, описувати, розповідати, пригадувати, запам'ятовувати, згадувати, повторювати, усвідомлювати, найменувати, відбирати, відтворювати

Рівень розуміння (перепhrазування або інтерпретація інформації своїми словами): пояснювати, описувати, розповідати, перекладати, висловлювати, резюмувати, визначати, класифікувати, обговорювати, перепhrазовувати, визначати, порівнювати, обговорювати, оглядати, ілюструвати, розказувати, критикувати, оцінювати, відсилатися на, тлумачити, стверджувати

Рівень застосування (використання або застосування вивченого): застосовувати, схематично окреслювати, виконувати, використовувати, вирішувати, реагувати, практикувати, вибудовувати, моделювати, демонструвати, проводити, здійснювати, завершувати, інсценізувати, послуговуватися.

Рівень аналізу (критичне використання вивченого): аналізувати, перевіряти, випробовувати, розрізняти, категоризувати, критикувати, диференціювати, каталогізувати, діагностувати, оцінювати, вимірювати, кількісно екстраполювати, розраховувати, виміряти, теоретизувати, експериментувати, пов'язувати, дебатувати.

Рівень синтезу (створення нових моделей застосування вивченого): розробляти, переглядати, складати, планувати, формулювати, збирати докупи, конструювати, пропонувати, будувати, створювати, встановлювати, готувати, проектувати, інтегрувати, напрацьовувати, організовувати, модифікувати, впоратися.

Рівень оцінки (оцінка та судження про цінність вивченого): переглядати, хвалити, обирати, обґрунтовувати, аргументувати, доходити висновків, оцінювати, рейтингувати, порівнювати, захищати, приміряти, розцінювати, звітувати про, відбирати, тлумачити

***! Форма для SMART оцінки навчальних цілей тренінгу наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Як обрати оптимальний формат навчання?

В залежності від цілей навчання і характеристик конкретної аудиторії учасників тренінгу варто обрати найбільш адекватні методи навчання із спектру сучасних форматів проведення тренінгу.

Практика показує, що методи дії (бізнес-ігри, рольові ігри, модеровані дискусії, ситуаційні вправи, мозковий штурм, обговорення в малих групах тощо), є дуже ефективними в розв'язанні проблем, зумовлених груповою динамікою. Перевага методів дії перед іншими навчальними методами полягає в тому, що дія як форма людської активності максимально наближена до реалій людської поведінки і міжособистих стосунків. Застосування методів дії дає стійкі результати, що сприяють розвитку групи, процесам інтеграції та диференціації, особистісному становленню та самовизначенню членів групи.

- **Перевернутий клас**

Якщо учасники тренінгу попрацюють індивідуально над матеріалами тренінгу до заняття, навчання буде більш ефективним, оскільки під час тренінгу можна буде зосередитися на виконанні практичних завдань або обговорювати різні аспекти, пов'язані з темою тренінгу.

Роль тренера як транслятора знань в цьому випадку трансформується в роль консультанта та координатора.

* Класичний семінар, коли учні отримують домашні завдання, а потім беруть участь у дискусії, є однією з варіацій формату перевернутого класу.

* Формат перевернутого класу також добре підходить для використання у дистанційних формах навчання.

• **Дискусія в загальному колі**

Навчальний процес буде більш ефективним, якщо учасники тренінгу будуть відчувати себе не учнями чи студентами, а повноцінними партнерами. Формат дискусії в загальному колі спрямований на встановлення такого партнерства.

Дискусія в загальному колі завжди запускається з питання, яке може бути як конкретним, так і загальним. Роль тренера в такій дискусії полягає в тому, щоб не стільки говорити, скільки активно слухати, обмірковувати сказане і на цій основі скеровувати дискусію, резюмувати виступи і дискусію як таку.

Під час дискусії можуть, зокрема, підніматися такі теми:

- суперечливі – в яких учасники представляють аргументи і контраргументи
- абстрактні – які дозволяють учасникам робити узагальнення, надавати власне тлумачення теми
- основані на кейсах – коли учасники пропонують до обговорення кейси, а аудиторія аналізує ситуацію і пропонує альтернативи її вирішення

В залежності від цілі навчання дискусія може бути як структурована, так і не структурована.

Структурована дискусія. Структурована дискусія відбувається за участі фасилітатора, який представляє тему і пропонує питання чи проблеми, які мають до обговорення в рамках цієї теми. Завдання фасилітатора полягає у тому, щоб втримати дискусію у визначених межах.

До структурованої дискусії варто вдатися у випадках намагання вирішити проблему, планування заходів, при аналізі кейсів чи результатів виконання завдань.

Неструктурована дискусія. Під час неструктурованої дискусії тему дискусії визначає аудиторія. Хід дискусії також контролює сама аудиторія.

Неструктуровані дискусії корисні у випадках обміну досвідом або роздумами на спільні для всіх членів аудиторії теми.

* Дискусія в загальному колі буде більш ефективною, якщо її учасникам буде запропоновано визначити, наприклад, три пункти, які "можна взяти з собою", тобто ті,

питання, висновки або пропозиції, які виглядають найбільш доцільними чи корисними в їхній діяльності.

• **Робота в малих групах**

Замість того, щоб читати лекцію чи роботи теоретичну презентацію, можна поділити аудиторію на групи і дати їм завдання вивчити самостійно відповідні розділи роздаткового матеріалу, відобразити наочно результати своєї роботи на фліпчарті (дошка, презентація тощо) і представити їх перед іншими групами.

При роботі в малих групах учасники тренінгу безпосередньо залучені в опанування навчальних матеріалів, мають нагоду обговорити їх з колегами по групі, представити знання в стислому вигляді і оголосити результати роботи публічно. Групи працюють під наглядом одного або декількох фасилітаторів, які обирають для фасилітації найбільш адекватну роль (рефлектор, спеціаліст з процесу, помічник-посередник, компаньйон, коуч, технічний експерт, квазі-керівник, див. розділ "Стилі роботи тренера").

* Формат роботи в групах можна застосовувати не лише для виконання практичних завдань, але таким чином можна подати майже всю теоретичну інформацію.

* Формат малої групи передбачає участь 4-8 учасників. Окремим випадком роботи в малих групах є поділ групи на пари або трійки.

* Формат роботи в малих групах дозволить виконати ширший діапазон завдань, якщо кожній малій групі дати різні завдання, робота над одним і тим самим завданням дозволяє залучити до дискусії більше учасників

* Учасники тренінгу досягнуть кращих результатів, якщо учасники груп будуть перемішуватися.

Методами поділу на групи може бути^{*1}:

Поділ за номерами. Тренер присвоює кожному учаснику номер по-порядку (кількість номерів дорівнює кількості груп) і пропонує об'єднатися учасникам, які отримали однакові номери (перші, другі, треті і т.д.)

Поділ за зразком. Тренер заздалегідь готує аркуші паперу з літерами, картинками, різного кольору чи типу (число варіантів зразків дорівнює числу груп), перемішує їх і пропонує кожному учаснику витягти літеру з колоди. Групи формуються за спільним зразком.

Частини цілого. Тренер обрає стільки варіантів одного й того самого предмету (картинка, аркуш паперу тощо), скільки планує сформувати груп. Розрізає або розділяє ці предмети на стільки частин, скільки планується учасників в групах. Фрагменти перемішуються і кожний учасник тренінгу

витагує один фрагмент. Групи формуються, збираючи фрагменти цілого до купи.

Пошук свого. Тренер до початку тренінгу маркує бейджі учасників певним чином (колір, відмітка, цифри тощо) і пропонує зібратися до купи учасникам з однаковою відміткою.

Поділ в шерензі. Учасники тренінгу шикуються в ряд згідно зростанню чисел (алфавіт, день народження, останні дві цифри номеру телефону тощо). Тренер ділить шеренгу на частини по кількості учасників в групах.

Пісні/Вірші/Речення. Тренер готує кількість зразків пісень, віршів або речень і записує їх фрагменти на смужках паперу. Учасники витагують смужки і гуртуються в групи, складаючи пісні, вірші або речення.

• Мозковий штурм

Мозковий штурм дозволяє отримати велику кількість ідей протягом короткого часу^{*2}. Цей формат корисний тоді, коли потрібно знайти рішення проблеми. Також він дозволяє озвучувати і впорядковувати досвід учасників тренінгу, надає їм можливість виявити креативність, провокує на генерування свіжих ідей.

Формат мозкового штурму корисний для пошуку шляхів вирішення проблеми або покращення ситуації.

Правила мозкового штурму^{*3}. Наступні правила дозволять зробити мозковий штурм ефективним:

- група має згенерувати максимально багато ідей
- критика висловлених ідей має бути заборонена
- ідеї не можуть бути несенітницею, нереальними, смішними тощо
- висловлені ідеї мають стати натхненням для генерації нових ідей

Правила для аудиторії. Для того, щоб процес мозкового штурму не втратив керованість, варто вдатися до наступних кроків:

- перед початком роботи варто обрати/призначити особу, яка буде записувати озвучені ідеї (тренер також може взяти на себе таку функцію, якщо це не заважає йому скеровувати роботу аудиторії)
- варто також від початку встановити правило, згідно якого говорити в аудиторії може лише одна людина
- потрібно чітко визначити проблему, яка потребує свого розв'язання методом мозкового штурму, і викласти критерії, яким мають відповідати ідеї
- варто скеровувати дискусію до основної теми, якщо учасники від неї відволікаються

План проведення мозкового штурму включає наступне^{*4}:

- на початку роботи учасникам потрібно надати час для обмірковування ідей і зазначити, що їх має бути максимально багато
- кожен учасник повинен мати можливість висловити свої ідеї
- після того, як всі учасники висловили свої ідеї варто почати дискусію, спрямовану на генерацію додаткових ідей

Робота з результатами може вестися в таких форматах:

- аналіз всього списку ідей
- рейтингування ідей з обмеженням кількості голосів для одного учасника
- голосування за обмежену кількість ідей

Ідеї, які набрали найбільшу кількість голосів при рейтингуванні або голосуванні, розглядаються або аналізуються більш детально.

• Сенкан

Сенкан – це викладення теми за певною формулою, особлива форма білого вірша, який складається з п'яти рядків, формат кожного з яких є чітко визначеним:

- 1) Іменник, точне слово, яке характеризує тему
- 2) Два прикметники, які характеризують цей іменник
- 3) Три дієслова, логічно пов'язані з іменником
- 4) Речення з чотирьох слів, які ще не були використані
- 5) Слово-підсумок, асоціація до теми.

Формат сенкану може використовуватися як для надання інформації з певної теми, так і для збору інформації від аудиторії. Особливо ефективно застосування формату сенкану при перевірці знань, оскільки такий формат змушує "вмикати" асоціації і таким чином сприяє кращому засвоєнню навчальної теми.

* Формат сенкану можна застосовувати як у роботі груп, так і для виконання індивідуальних завдань учасників тренінгу

• Дебати

Дебати – це організований процес формулювання і захисту позицій учасників тренінгу в рамках певної тематики.

На дебати тренер виставляє досить суперечливе питання, пропонує учасникам зайняти певну позицію, надати аргументи на її захист та сформувати контраргументи щодо контраверсійних позицій. Дебати передбачають пошук і дослідження аргументів за і проти певної позиції, а не опрацювання рішення проблеми.

- * В залежності від мети навчання учасниками дебатів можуть бути як окремі особи, так їх групи.
- * Бажано, щоб кількість прихильників і противників певної позиції була приблизно однакова.
- * У випадках, коли між кількістю прихильників і противників є великий дисбаланс, запропонуйте також позицію спостерігача або судді на дебатах.
- * Дебати будуть більш ефективними, якщо інформаційні матеріали з теми дебатів учасники тренінгу отримають заздалегідь.

Правила проведення дебатів, зокрема, включають наступне:

- надання інформації в обсязі, достатньому для формування позиції
- надання можливості учасникам вільно обрати позицію щодо теми дебатів
- надання достатнього часу для вивчення проблеми і формування позиції
- чітке визначення правил проведення і регламенту дебатів
- уникнення ситуацій, коли одна з позицій чи один з учасників домінує над іншими
- уникнення відходу від теми дебатів
- надання підсумку дебатів у зважений спосіб з фіксацією ключових позицій сторін

Формат дебатів варто використовувати у випадках, коли потрібно комплексно проаналізувати і обговорити проблему, яка не має простих рішень. Також дебати розвивають навички критичного мислення, самоконтролю, просування своїх ідей та позицій.

• Акваріум

Формат акваріуму передбачає розподіл учасників тренінгу на два кола – внутрішнє та зовнішнє. Учасники внутрішнього кола обговорюють визначену проблему, учасники зовнішнього – спостерігають за цим процесом^{*7}.

- * Розподіл учасників на внутрішню та зовнішню групу може відбуватися за допомогою формування двох кіл стільців, IT інструментів тощо.

* Учасники обговорення з внутрішнього кола можуть переходити у зовнішнє коло і навпаки по певному знаку модератора.

Формат акваріуму використовують тоді, коли потрібно звузити коло учасників при обговоренні складної теми, яка досить емоційно сприймається учасниками.

• Рольові ігри

Ціль, яку переслідує формат рольової гри, полягає у тому, щоб дозволити учасникам тренінгу перевірити себе в реальних ситуаціях, не наражаючись на реальні ризики. Учасники гри мають взяти на себе певну роль або зайняти ту чи іншу позицію і реалізувати її в ході гри на основі свого досвіду та знань^{*6}.

На рольову гру зазвичай відводиться час 30-60 хвилин. Тренер має чітко пояснити учасникам сценарій гри та розподіл ролей. Також за необхідності можна обрати/призначити спостерігачів.

* Опис сценарію і ролей в письмовому вигляді дозволить суттєво збільшити ефективність застосування цього методу навчання.

* Опис сценарію має надати учасникам гри достатньо інформації для того, щоб вони могли ефективно виконати свої ролі.

План організації рольової гри включає наступне^{*6}:

- пояснення мети рольової гри
- опис сценарію
- розподіл ролей
- надання інструкцій та правил для ведення рольової гри
- визначення часових рамок
- нагляд за ходом гри з боку тренера
- обговорення результатів гри, рефлексія

Формат рольової гри може бути корисним при формуванні навичок міжособистого спілкування, для тренінгу поведінки в ситуаціях, які потребують емоційного напруження.

• Моделювання ситуацій

Різновидом формату рольової гри є формат моделювання ситуації. Відмінність цих двох форматів полягає у тому, що при рольовій грі ситуація розвивається

стихійно, а при моделюванні – за чітко визначеним сценарієм, у тому числі наперед запланованими діями для кожної ролі учасників.

Пояснення сценарію та дій учасників гри потребує досить тривалого часу. Учасникам тренінгу також варто надати час для ознайомлення з сценарієм, змістом ролей та послідовністю дій.

* Тренінг виявиться ефективнішим, якщо учасники отримають сценарій та опис ролей заздалегідь.

Моделювання – це рольова гра, максимально наближена до реальності. Формат моделювання також корисний для того, щоб поєднати знання з різних частин курсу і отримати синергетичний ефект.

• Аналіз кейсів

Аналіз кейсів – це дослідження реальних ситуацій з метою зміцнення та адаптації до практики отриманих знань, моделювання власних позицій чи дій в аналогічних ситуаціях.

Обраний для роботи кейс повинен бути актуальним, орієнтованим на навчальні потреби аудиторії та провокувати питання.

* Формат аналізу кейсів дасть кращі результати, якщо застосовуватиметься до малих груп (5-6 осіб).

* Формат аналізу кейсів можна використати для того, щоб активізувати інтерес аудиторії до поставленого питання.

* Формат аналізу кейсів можна використати для перевірки знань учасників тренінгу.

Пакет матеріалів для аналізу кейсу має містити опис реальної або уявної ситуації, яка є досить складною. Опис ситуації може надавати певні погляди на вирішення проблем, які постали перед її учасниками, розповідь про динаміку прийняття рішень, подальшого розвитку ситуації. Опис ситуації супроводжується низкою питань до учасників тренінгу. Учасникам також можна запропонувати розробити план власних дій в описаній в кейсі ситуації^{*9}.

Аналіз кейсів зазвичай супроводжується наданням пакету документів, відео, аудіо матеріалів тощо.

Для вивчення кейсу учасникам тренінгу потрібно надати достатній час.

План організації роботи з кейсами, зокрема, може включати наступне^{*10}:

- надання опису кейсу та додаткових матеріалів

- індивідуальна робота учасників тренінгу над описом та матеріалами кейсу
- робота в малих групах, у тому числі за умови фасилітації з боку тренера, з обговорення кейсу, відповідей на поставлені питання, варіантів можливих дій
- представлення результатів обговорення в малих групах у великій групі
- резюме за результатами представлення результатів

• Сторітелінг

Сторітелінг – це викладання матеріалу тренінгу шляхом переказу історій. Історія має бути спрямована на досягнення певної навчальної цілі, мати зав'язку, розвиток, кульмінацію, розв'язку.

Історія, обрана для сторітелінгу, має бути:

Розважальною. Вона має захоплювати увагу, змушувати зацікавлено чекати що буде далі.

Освітньою. Історія має збагачувати знаннями.

Універсальною. Історія має бути адресована всій аудиторії, апелювати до емоцій та досвіду, який має більшість людей.

Структурованою. Сюжет історії має бути вибудованим лаконічно, для того, щоб ефективно доносити основний меседж і допомогти його сприйняти.

Незабутньою. Історія, в якій йдеться про натхнення, конфлікт або курйоз, ваш спосіб її донести до аудиторії мають захопити аудиторію до такого ступеню, що учасники тренінгу надовго запам'ятають вашу історію.

Компонентами історії, незалежно від її змісту, є:

Персонажі. В кожній історії є, як мінімум один персонаж, який є ключом до сприйняття історії аудиторією. Персонаж відіграє роль містка між тренером та аудиторією. Якщо учасники тренінгу зможуть поставити себе на місце персонажу історії, вони більш ефективно сприймуть знання.

* Коли персонажем історії є тренер, довіра аудиторії зростає.

Конфлікт. Конфлікт – це подолання труднощів героєм історії, урок та приклад для аудиторії. Конфлікт викликає емоції і фокусує аудиторію через співпереживання.

* Якщо в історії немає конфлікту, її повчальний ефект буде набагато слабшим.

Розв'язка. Кожна гарна історія має завершення, яке не завжди має бути позитивним. Розв'язка історії має підвести підсумок, забезпечити контекст

події, персонажів та конфліктів з середовищем, в якому живуть та працюють учасники тренінгу.

При застосуванні методу сторітелінгу тренер має:

- зрозуміти яка життєва ситуація найбільш точно відповідає поставленій навчальній цілі
- обрати сюжет історії
- визначити героя історії
- підібрати картинки, які ілюструють розвиток сюжету історії
- обрати канал донесення інформації, організувати простір аудиторії
- сформуванати структуру (хребет) історії
- протестувати історію в обмеженому колі слухачів, внести корективи

• **Світове кафе**

Формат світового кафе, так само, як і акваріума, передбачає формування спеціального середовища, в якому відбувається взаємодія між учасниками тренінгу. Таке середовище передбачає формування декількох комунікативних майданчиків, які опікуються визначеною темою і працюють зі своїм власним призначенням/обранням модератором (господар столу)*⁸. Учасники тренінгу обговорюють певну тему на кожному майданчику протягом визначеного часу, потім відбувається ротація учасників між майданчиками.

Кількість груп дорівнює кількості тем для обговорення (майданчиків). Процес обговорення закінчується тоді, коли всі групи відвідали всі майданчики.

Господар столу вітає чергову групу, озвучує тему, обговорення якої здійснюється на його майданчику, надає резюме основних ідей та висновків, які були висловлені у попередніх раундах і просить надати ті ідеї та висновки з теми майданчика, які ще не були висловлені його попередніми відвідувачами. Господар столу опікується тим, щоб думка одних учасників не домінувала над іншими думками, а також тим, щоб всі учасники обговорення мали можливість висловити свої думки.

Господарі столу ведуть запис ідей та висновків, які надають учасники і в кінці процесу оголошують загальне резюме обговорення теми столу. Учасники тренінгу мають можливість надати коментарі та уточнення до резюме господаря столу.

* Робота груп на майданчиках буде більш ефективною, якщо їхня тема буде представлена наглядно у вигляді таблички, зазначена на фліп-чарті тощо.

* Робота в рамках формату світового кафе буде більш ефективною, якщо господарі столу будуть фіксувати і представляти інформацію наглядно у вигляді малюнків, графіків, діаграм тощо.

* Робота в групі в рамках майданчика може бути присвячена більш, ніж одному питанню. В цьому випадку господар столу фіксує момент закінчення однієї теми і переходу до іншої.

* Час для роботи першого раунду може бути більшим, ніж наступних, оскільки кількість ідей та висновків зазвичай обмежена і основну їх масу учасники озвучують під час першого раунду за своїм столом. Час наступних раундів також може пропорційно зменшуватися в залежності від особливостей теми та ситуації

* Майданчики можуть бути організовані як фізично, на кшталт того, як зазвичай виглядає в кафе, так і віртуально за допомогою ІТ інструментів.

Формат світового кафе корисний у випадках формування програмних документів. Також він добре підходить до перевірки знань учасників тренінгу.

Світове кафе доцільно застосовувати ще й тоді, коли існує одна глобальна тема, яка має внутрішню структуру і її підтеми обговорюються на окремих майданчиках.

• Ін-баскет

Формат методу "ін-баскет" (in-basket) заснований на імітації ситуацій, які часто зустрічаються на практиці і полягає у тому, щоб "розібрати вхідну кореспонденцію": на основі наявної інформації прийняти оптимальні рішення за стислий час.

Метод "ін-баскет" оцінює і розвиває здібності учасника тренінгу до аналізу, систематизації і відбору найбільш важливих факторів, класифікації інформації з врахуванням її значення та терміновості, пошуку шляхів розв'язання різних проблем.

Процедура методу "ін-баскет" полягає в наступному:

Опис ролі. Учаснику тренінгу описують роль, яку він має відіграти, цілі та завдання на які спрямована його діяльність.

Отримання матеріалів. Учаснику тренінгу надають матеріали, по кожному з яких він має прийняти рішення протягом визначеного строку.

* Учасник тренінгу отримує весь обсяг матеріалів одночасно

* Вхідні матеріали можуть бути як структурованими, так і у безладі.

* Вхідні матеріали можуть потребувати спілкування з іншими людьми для отримання інформації, необхідної для прийняття рішень.

Фінальна співбесіда. Учасник тренінгу змальовує механізм прийняття рішень, обґрунтовує їх, надає інформацію про можливі наслідки прийнятого рішення, оцінює ступінь задоволення власним результатом. Тренер, зі свого боку, аналізує отриману від учасника тренінгу інформацію, пропонує альтернативні рішення, привертає увагу до втрачених можливостей, прогнозує результати прийнятих рішень, надає рекомендації на майбутнє.

*! **Форма для вибору формату навчання наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Яким методом досягти результату?

Для навчання бізнесу варто використовувати ті методи, які мають низку незаперечних переваг порівняно з іншими видами практики в кожному конкретному випадку.

Обраний метод проведення тренінгу має відповідати його очікуваним результатам: формуванню знань, визначення цінностей або ставлення до певних ситуацій, формування розуміння тем, процесів, ситуацій, розвиток навичок^{*11}.

Знання. Для формування знань варто використовувати роботу з посібниками, лекції, ігри, відеоматеріали, навчання за допомогою комп'ютера, обговорення тем, процесів, ситуацій в малих групах.

Ставлення/Цінності. При формуванні ставлення або цінностей варто вести модеровані дискусії, застосовувати обговорення в малих групах, використовувати рольові та бізнес ігри, у тому числі з драматизацією, аналіз кейсів, прикладів, використовувати відео, рольові та симуляційні ігри, дебати, застосовувати формат світового кафе.

Розуміння. Для формування розуміння застосовують модеровані дискусії, обговорення в малих групах, рольові бізнес ігри, у тому числі з драматизацією, використовують відео, демонстрації, навчання за допомогою комп'ютера, вдаються до тематичних досліджень, влаштовують мозковий штурм, роблять ситуаційні вправи.

Розвиток навичок. Для розвитку навичок проводять навчання в робочому середовищі, використовують рольові та бізнес ігри, надають можливість попрактикувати свої навички, вдаються до симуляції, виконання вправ за методом "ін-баскет".

***! Форма для вибору методу навчання наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Як скласти програму тренінгу?

Програма тренінгу має бути спрямована на досягнення визначених навчальних цілей і базуватися на сучасних методах проведення тренінгу. Велику роль при складанні програми тренінгу відіграє добір найбільш ефективних методів донесення інформації та форматів взаємодії тренера та групи.

- **Базова програма тренінгу**

Базова програма тренінгу – це розподіл часу тренінгу на загальні навчальні блоки, кожен з яких має бути спрямований на досягнення однієї з навчальних цілей. Ланцюг загальних навчальних блоків має відображати логіку досягнення загальної мети тренінгу.

Базова програма тренінгу також має передбачати спеціальні блоки вступу та підсумків.

* Блок вступу має витягнути учасників тренінгу з повсякденного життя, зорієнтувати в програмі тренінгу, надати можливість учасникам познайомитися один з одним та висловити свої очікування від тренінгу. Блок підсумків має на меті надати учасникам тренінгу поштовх до використання отриманих знань на практиці.

На етапі складання базової програми тренінгу також формується банк даних матеріалів, які будуть використані під час тренінгу. Бажано також виокремити основну, детальнішу та фонову інформацію.

* Для кожного блоку тренінгу рекомендується створити окремий файл з усією необхідною інформацією.

Ключовими складовими базової програми тренінгу є: місце для вітання і вступу, розминки-криголами, спеціальні заходи для кожного тренінгового

блоку, перерви (кава, обід тощо), питання і відповіді, реакція аудиторії на кожен тренінговий блок, підбиття підсумків, оцінювання (тренер оцінює аудиторію, аудиторія оцінює тренера).

***! Форма для складання базової програми тренінгу наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

- **Детальна програма тренінгу**

Детальна програма тренінгу містить такі основні компоненти:

Основна інформація про тренінг. Основна інформацію про тренінг включає тему тренінгу, передумови для його проведення, кількість днів, місце проведення, логістичну інформацію, імена, резюме, контакти тренерів, цільова аудиторія, резюме усіх матеріалів і технічних засобів, необхідних для тренінгу, загальні цілі тренінгу.

Тема тренінгу. Доцільно навести аргументи, чому обрана певна тема для тренінгу і чому вона актуальна саме для цих учасників.

Передумови для тренінгу. Доцільно зрозуміти які передумови є обов'язковими чи бажаними для учасників, щоб відвідати цей тренінг, які існують базові умови для цього тренінгу.

Цільова аудиторія. Тренери оцінюють наперед спеціалізовані знання і прогалини в навичках певної цільової аудиторії. Тренер повинен максимально дізнатися про цільову аудиторію, зокрема, про їх мотивацію, рівень знань, навиків, навчальні потреби, попередні відвідані тренінги.

* Залежно від теми тренінгу, учасники можуть відбиратися на основі свого рівня компетенції.

* Різний гендерний склад цільової аудиторії може дати різні варіанти на основі результатів оцінки.

Навчальні цілі. Навчальні цілі визначаються для кожного тренінгового блоку у логічний спосіб за принципом SMART та з використанням дієслів для формулювання вимірюваних цілей.

* Тренінг буде ефективним, якщо часові проміжки між перервами (день, час до/після обіду, час між кава-брейками) будуть присвячені реалізації однієї навчальної цілі.

* Якщо метою тренінгу є формування навичок, слід передбачити практичні вправи.

Часові рамки подачі тренінгу. Часові рамки – це визначені проміжки часу для проведення кожного тренінгового блоку.

* Тренер краще впорається з плануванням часу, зарезервує додатковий час у кожному тренінговому блоці.

* Учасники тренінгу ефективніше сприймуть зміст навчання і сформуують навички, якщо спланувати короткі сесії з регулярними перервами.

Методи проведення тренінгу. Різні учасники надають перевагу різним видам навчання. А тому тренер повинен обрати таке поєднання навчальних прийомів, яке якнайкраще підходить конкретній цільовій аудиторії. Тренер має визначити і аргументувати методологічний підхід як до усього тренінгу, так і для кожного окремого тренінгового блоку.

* Тренер, зокрема, може обрати і адаптувати до навчальної цілі та потреб аудиторії описані в посібнику формати проведення навчання

Форма проведення тренінгу. Використання різних соціальних форм проведення кожного тренінгового блоку дозволить створити конструктивну атмосферу, покращити сприйняття інформації. Соціальні форми проведення тренінгу включають індивідуальні завдання, роботу у групах, загальне коло, роботу у парах.

* Навчання буде ефективнішим, якщо використовувати різні соціальні форми.

Організаційні аспекти. Тренер повинен зафіксувати усі технічні засоби і матеріали, які використовуються під час цілого тренінгу. У детальній програмі тренінгу мають бути зазначені усі відповідні технічні засоби і матеріали для кожного тренінгового блоку.

* Інформація про технічні засоби і матеріали для кожного тренінгового блоку, зокрема, може включати посилання на сторінки в підручнику або роздаткових матеріалах, презентації, відео матеріали, аркуші для вправ, ручки, клейка стрічка, фліпчарт,

* Важливо, щоб тренер усвідомив і обґрунтував необхідність використання тих чи інших технічних засобів чи матеріалів.

***! Форма для складання детальної програми тренінгу наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

Як впоратися з аудиторією?

Інколи тренеру буває дуже важко працювати з аудиторією. Однак найперша установка, яку корисно мати тренеру, полягає у тому, що не буває важких, бувають розвиваючі учасники тренінгу. Як правило, вони не відповідають уявленням і очікуванням тренера і таким чином дають можливість напрацювати власний професіоналізм, розвинути гнучкість, адекватність емоційних реакцій та комунікативну компетентність.

Складнощі роботи з аудиторією під час тренінгу, зазвичай, полягають у демотивації групи і окремих учасників, присутності на тренінгу людей, що змушує учасників вести себе скуто, пасивності учасників тренінгу, різноманітності учасників групи з урахуванням досвіду і рівня знань, неприязні до особистості тренера, опорі групи. Також навчання інколи заважають такі стани в групі, як замішання, невпевненість, недовіра учасників, роздратування, агресія, страх, зайва самовпевненість і втома. Вчасно розпізнати такі настрої – означає зробити перший крок до їх зміни на продуктивний робочий стан.

* Для роботи з важкими аудиторіями тренеру варто мати «стратегічний запас» матеріалів: альтернативний план проведення тренінгу, додаткові ігри, які дозволять по ходу перебудувати програму з огляду на очікування учасників.

* Для утримання уваги аудиторії корисна постійна зміна форм активності, розповіді історій і прикладів, виконання тестів і практичних завдань, внесення в тренінг елементу інтриги, ігор, змагань.

* Інколи також корисно застосувати систему прізів: за уважність, активність, найцікавіше запитання, ідею, запропонований варіант вирішення проблеми на підприємстві, що спеціалізується на аграрній та харчовій продукції тощо.

Скористатися важкою ситуацією для розвитку. Потрібно навчитися набувати досвіду з будь-якої своєї взаємодії. Корисно запитувати себе кожен раз:

- Що корисного в даній ситуації особисто для мене?
- Що сприяло виникненню даної ситуації?
- Які варіанти вирішення існують?
- Що я можу зробити, щоб змінити ситуацію?
- Що я можу і готовий зробити, щоб в майбутньому це не повторилося?

Враховувати знання і навички. Це означає, що якщо запланований захід виявляється неефективним, досвід має підказати тренеру які необхідно внести зміни.

Довіряти своєму професійному та емоційному досвіду. Цей фактор так само важливий, як і використання своїх особистих навичок та знань. Необхідно установити такі взаємини з групою, які дозволили б тренеру добре пізнати учасників групи і зрозуміти як будувати взаємини з ними.

* Не варто чекати, що такі навички формуються автоматично, вони приходять з досвідом.

Досвідчений тренер:

- добре володіє навчальним матеріалом
- уважно спостерігає за групою, слухає учасників і дозволяє собі рухатися з ними в одному напрямку там де це виправдано
- знає, коли варто контролювати групу, а коли варто дозволити в групі самоконтроль
- знає, коли направляти діяльність групи, а коли дозволити групі діяти самостійно
- покладається на свої почуття, так само як на розум, тобто ні на один момент не забуває про свої переживання
- вірить у важливість усього, що робить чи просить групу робити, доносить розуміння цієї важливості до свідомості учасників тренінгу
- є уважним до своїх недоліків у тому ж ступені, як і до недоліків групи.

* З важкими учасниками тренінгу легше впоратись, якщо сам тренер не відноситься до категорії важких. Важкий тренер – це тренер, який вважає, що у нього є важкі учасники)

* Поява важких учасників найчастіше пов'язана з явними недоробками самого тренера: в підготовці програми тренінгу, в діагностиці групи та дослідженні очікувань учасників, в манері або стилі проведення тренінгу, у відповідях на питання, в підборі первинного матеріалу, вправ тощо.

* Група учасників тренінгу – це дзеркало. Для того, щоб тренеру оцінити стан своїх справ, йому варто подивитися на групу.

Наступна класифікація важких ситуацій і рецепти відповідних дій дозволить тренеру впоратися з аудиторією:

- **Брак мотивації**

Брак мотивації може призвести до низки руйнівних ситуацій під час тренінгу за рахунок відсутності очікувань, побічних розмов, запізнень, намагання зайнятися своїми справами під час тренінгу, незадовільних результатів роботи у групах і навіть відкритими заявами про те, що учасникам нецікаво.

Слід розрізняти два види мотивації: початкова мотивація і мотивація під час тренінгу.

Візитер (початкова мотивація). Візитера прислали на тренінг, він не бере участь у тренінгу за власною волею. У візитера немає запиту, мети чи мотивації, він відкидає допомогу і підказки, які пропонує тренер.

Тренер повинен для себе відмітити позитивні моменти: що такий учасник принаймні вчасно прийшов, був чесний, інформуючи про свою незацікавленість, що такий учасник потрапив у складну для нього ситуацію. Тренеру варто стати на бік такого учасника і посилати йому невербальні сигнали, які будуть сприйматися позитивно і дозволять йому змінити свою поведінку.

Тренер також може активізувати очікування такого учасника, допомогти йому визначити ціль, викликати інтерес. Якщо усі ці речі і надалі нічого не змінюють, тренер може запропонувати учаснику покинути тренінг.

* Тренер не повинен розчаровуватися, якщо не зможе зацікавити візитера одразу. Візитер може сформулювати для себе ціль в наступному у ході тренінгу.

* Пропозиція покинути тренінг може активізувати інтерес до тренінгу у візитера.

Скаржник (початкова мотивація). Скаржник приходить на тренінг з власної мотивації, і має чіткі навчальні цілі. Але не готовий брати за це жодної відповідальності і показує неготовність щось у собі змінювати. Скаржник покладає відповідальність за власне навчання на тренера і вважає, що звинувачувати у всьому треба завжди когось іншого. Зазвичай скаржник бере на себе роль жертви.

Тренеру потрібно реагувати на таку поведінку, приділивши увагу такому учаснику і показавши свій інтерес. Тренер має вислухати скарги такого учасника і спробувати перевести скарги в конструктивне русло.

* При роботі із скаржниками варто ставити питання на кшталт: "Справді, виглядає дуже погано, але що ви можете зробити, щоб хоча б трохи покращити ситуацію?", "А що ви конкретно можете зробити, щоб змінити ситуацію?" тощо.

Справжній клієнт (початкова мотивація). Вмотивований учасник має чітку мету і бере на себе відповідальність за власне навчання. Для упередження втрати мотивації учасника тренер може зібрати інформацію про очікування та побажання і врахувати її в ході проведення тренінгу, допомогти учасникам визначити цілі навчання і сформулювати чіткі завдання.

Мотивація під час тренінгу формується за рахунок:

- надання контенту, який близький до практичного досвіду, орієнтований на потреби учасників, який має безпосередню користь, новий, актуальний або несподіваний
- зміни технічних засобів і методів подачі, активізації учасників за рахунок створення атмосфери очікування, у тому числі тривожної
- особистості тренера, цікавих і зрозумілих пояснень, вдячної і мотивуючої поведінки, використання гумору і активної мови тіла

• Неоднорідна група

Якщо група складається з учасників з різним рівнем знань, тренінг може мати занадто швидкий темп для одних, але занадто повільний для інших.

Для уникнення цієї ситуації варто з'ясувати склад учасників тренінгу заздалегідь, з'ясувавши рівень їх знань.

* Якщо обрати групу з приблизно однаковим рівнем знань виявляється неможливим, варто шукати рішення під час тренінгу, у тому числі спільно з аудиторією.

Для того, щоб забезпечити однорідність групи тренер може:

- вирішити проблему до тренінгу, висунувши чіткі вимоги до учасників
- поділити групу на менші групи за рівнем підготовки, які будуть працювати над різними завданнями
- поділити учасників на групи, куди будуть входити учасники із різним рівнем знань для того, щоб сильніші учасники могли підтримати слабших
- орієнтувати тренінг на середній рівень учасників

• Запізнення учасників

Динаміка роботи групи може бути порушена, якщо починається тренінг або практична вправа у групі, а багато учасників ще не прийшли.

Для уникнення таких ситуацій тренеру на початку тренінгу варто запропонувати учасникам трохи зачекати з початком. Однак під час семінару тренер повинен пунктуально починати роботу після перерв.

- * Слушним компромісом на початку тренінгу є затримка не більше, аніж на 15 хвилин.
- * Учасники, які запізнилися, повинні мати можливість представитися перед групою, а тренер повинен стисло пояснити, що вже встигли зробити.
- * Якщо запізнюється велика частина групи, тренер не повинен це ігнорувати і попросити їх згадати про домовлені правила, озвучені на початку.
- * Тренер також може запропонувати групі обрати формат роботи з учасниками, які запізнюються: зустрічати їх оплесками, відправити у задній ряд тощо.

• Побічні розмови

Побічні розмови відволікають і тренера, і інших учасників від основного змісту навчання. Учасники можуть взагалі припинити думати про тему тренінгу, якщо будуть захоплені побічними розмовами.

Передусім, тренер має з'ясувати причину виникнення побічних розмов і спробувати дати їм раду. Інколи побічні розмови можуть й позитивно вплинути на навчальний процес, якщо вони містять нові питання чи коментарі.

Причиною виникнення побічних розмов можуть стати такі фактори:

- забагато монотонної інформації
- нечіткий або незрозумілий план тренінгу
- відсутність можливості обговорити тему та пов'язані з нею теми "легально"
- поведінка тренера,
- відсутність зорового контакту тренера з аудиторією

* Тренеру варто пам'ятати, що у групах, де учасників понад 20 осіб побічних розмов практично не можна уникнути.

* Для уникнення побічних розмов в аудиторії тренер може звернути увагу на порушників, наприклад, запитавши їх чи мають вони питання.

* Якщо побічних розмов забагато, тренер може використати таке я-твердження: "Мене відволікають часті побічні розмови, чи не могли б ви не розмовляти?"

• Недостатня зосередженість

Недостатня зосередженість учасників тренінгу може призвести до частих побічних розмов, відволікання уваги або сум'яття, що перешкоджає навчальному процесу учасників.

Для упередження недостатньої зосередженості учасників тренер може завчасно переконатися, що структура семінару цікава і різноманітна.

Якщо проблеми із концентрацією аудиторії продовжуються, тренер може зробити невелику перерву або провести розминку-енерджайзер для того, щоб знову активізувати учасників.

Тренер також може змінити структуру тренінгу, наприклад, перейшовши до актуальнішої теми або активного методу.

І, нарешті, тренер може підняти проблему недостатньої концентрації у нейтральний спосіб або прямо спитати про причини відсутності зосередженості.

• **Перебивання через мобільні телефони**

Дзвінки мобільних телефонів і учасники, які весь час спілкуються в фейсбуці чи перевіряють E-mail на телефонах – це стає дедалі все більш поширеним явищем під час тренінгів. Це відволікає і учасників тренінгу, і тренера.

Проблему відволікання на мобільні телефони тренер має позначити на початку семінару, запропонувавши аудиторії сформувані правила щодо використання мобільних пристроїв та реакції учасників тренінгу на порушників.

- * Деяким учасникам може бути важливо бути на зв'язку під час тренінгу, тож правила поведінки з мобільними пристроями мають враховувати такі ситуації
- * Правила поведінки з мобільними пристроями можуть передбачати вихід з аудиторії для розмови, налаштування пристрою на беззвучний режим тощо.
- * Якщо мобільний телефон задзвонить під час тренінгу або увагу учасника занадто захопить мобільний пристрій, тренер може нагадати учасникові про встановлені правила
- * Кардинальним методом боротьби з відволіканням на мобільні пристрої є переривання роботи в аудиторії до тих пір, поки відповідна особа не усвідомить, що всі інші учасники на неї чекають.

• **Технічні неполадки**

Технічні неполадки – це одна з найскладніших проблем для тренера, адже вони можуть суттєво ускладнити проведення тренінгу, а в найгіршому випадку й зробити тренінг взагалі неможливим.

Для уникнення прикрих ситуацій тренер повинен врахувати можливість виникнення технічних неполадок, передбачити їхні наслідки і підготувати альтернативні варіанти.

* Альтернативним варіантом може бути використання інших технічних засобів або перерва, під час якої можна вирішити проблему.

* Учасники тренінгу також можуть допомогти вирішити технічну проблему, поки тренер продовжує навчання.

• Проблемні учасники

Проблемні учасники інколи здатні дратувати не лише тренера, але й аудиторію. Наявність проблемних учасників не сприяє ефективному навчанню.

Всезнайка. Це учасник, який завжди має, що додати до усіх слів тренера, здатний посіяти сумнів у компетентності тренера.

Для нейтралізації всезнайки тренер може поставити йому спеціальні питання або дати спеціальне завдання для того, щоб не переривати навчальний процес і йти за програмою.

* Інколи буває доцільно включити учасників тренінгу в обговорення таких питань або результатів виконання таких завдань.

Якщо всезнайка вказує на помилки, які зробив тренер, то тренеру варто визнати свої помилки. Тренер не мусить бути ідеальним і знати усі деталі, але повинен впевнено скеровувати навчальний процес.

* Для тренера важливо розуміти мотивацію всезнайки. Така особа хоче виділитися перед групою, і бажає визнання своєї компетентності.

* Тренер може задовольнити мотивацію всезнайки, висловивши йому подяку за корисні доповнення до програми.

Сумніви в експертності. Питання, які ставлять під сумнів рівень експерта, можуть бути дуже неприємними для тренера і сприйматися ним як особиста образа.

Тренер повинен знати, що такі нападки не є особистими образами, а певними ритуальними питаннями, щоб перевірити, наскільки компетентно тренер реагує на питання і наскільки тренеру можна довіряти. Відтак, тренер повинен відповідати на такі питання відкрито і ввічливо, і саме таким чином доводити свою компетентність.

* Навіть якщо такі нападки носять образливий характер, тренер не повинен реагувати на них ні захисною реакцією, ні агресивно.

Зривник. Є чимало способів, у які можна зірвати тренінг. Те, що вважається зривом, може дуже відрізнятись в кожному окремому випадку.

Тренер будує роботу із зривниками за схемою <Спостереження – Гіпотеза – Рішення – Втручання>, відповідаючи собі на наступні питання:

- Яку поведінку виявляє зривник?
- Якою може бути причина такої поведінки?
- Чи варто мені реагувати на це?
- Яким чином мені варто зреагувати?

* Якщо тренер вирішив втрутитися, то слід нейтрально висловитися про таку поведінку зривника і спитати його про її причини.

* Тренер не повинен сприймати поведінку зривника особисто.

Критичні питання. На критичні питання інколи буває складно відповідати, оскільки тренер може сприймати критику особисто.

Важливо, щоб тренер не сприймав критику особисто. Натомість, критику можна повернути на щось продуктивне, якщо уточнити її наміри.

Повернути тренінг у продуктивне русло тренер може, поставивши перед групою питання:

- Чого хоче цей учасник тренінгу?
- Що ми повинні робити на тренінгу?

* Ставлячи питання перед групою, тренер також може отримати додатковий час, щоб зорієнтуватися і обдумати свою відповідь.

* Тренер може визнати наявність різних точок зору і попросити групу зробити їх зіставлення.

* Тренер також може просто визнати іншу точку зору, не коментуючи її.

Багато питань. Попри те, що велика кількість питань вказує на бажання навчатися та на інтерес до теми тренінгу, занадто багато питань можуть стати проблемою. В цьому випадку тренеру доводиться відхилитися від плану, забагато часу приділяти окремій темі.

Для того, щоб ефективно впоратися з такою ситуацією, тренер може відповісти на нього відразу, якщо питання підходить до задуму тренінгу. Якщо ні, то тренер може відкласти це питання або зібрати декілька питань.

* Тренеру варто скористатися методом "парковки" – виділення на початку тренінгу певного простору, де учасники можуть розміщувати свої питання.

* Тренер також може відповідати на питання під час перерви, якщо питання занадто детальне, або особисте.

* Якщо тренеру потрібно додатково уточнити свою відповідь на питання, він може це зробити після тренінгу або через E-mail.

Відповідь тренера питанням на питання, поставлене або до учасника, який поставив питання, або до всієї групи, може зробити навчальний процес більш ефективним, якщо учасники самі думають над відповідями.

***! Форма для формування банку проблемних ситуацій і шляхів їх вирішення наведена у додатку "Розробка тренінгу. Робочі форми для тренерів".**

10 заповідей успішного тренінгу

- **Тренінг повинен проходити по стандартам**

Секрет успішного тренінгу простий і складний одночасно. Якщо все узагальнити, секрет успішного тренінгу полягає у стандартах, за умов дотримання яких тренінг завжди буде успішним та результативним. Ці стандарти є загальновідомими, але, на жаль, деякі тренери не завжди їх дотримуються.

Один з найважливіших стандартів – відповідність приміщення, тобто тренінг повинен проходити у приміщенні з дотриманням вимог площі, гарного освітлення, комфортних умов для учасників.

- **Тренер має бути компетентним з теми свого тренінгу**

Перш ніж приступати до тренерського ремесла, людина має бути спеціалістом і практиком у певній сфері діяльності (харчова безпека, державний контроль, харчовий ланцюг, критерії оцінки ризику і тому подібне).

Дуже важко навчати людей тому, в чому сам не компетентний.

- **Практикуючі тренери мають проводити спільні зустрічі з обміну досвідом**

Задля підвищення рівня тренерської компетенції, практикуючим тренерам варто мережуватися: збиратися разом та проводити обговорення власних тренінгів, ділитися секретами тренерської майстерності.

Мистецтво проведення тренінгу має декілька рівнів: на першому рівні вчать проводити тренінг, на другому – розробляти тренінг, на третьому рівні відбувається процес оволодіння різними техніками безпосереднього проведення тренінгу з подальшим детальним розглядом окремих аспектів тренінгу на мережевих зустрічах.

- **Тренер має володіти навичками роботи з різними технічними та мультимедійними засобами**

Наочність допомагає кращому засвоєнню матеріалу тренінгу, тому доречно готувати презентацію до виступу, використовувати проектор для її показу.

Не змарнуйте тренінг за рахунок недостатньої технічної компетентності.

- **Тренінг повинен мати чітко розроблений план (guide) проведення**

Основою проведення тренінгу є його план (guide, manual), який повинен бути детально розробленим і постійно доповнюватися, удосконалюватися.

Досвідчений тренер завжди має декілька варіантів перебігу тренінгу, він завжди здатний сказати більше залежно від потреб та рівня аудиторії (з нашого досвіду приблизно в 5 разів більше, ніж він збирається сказати), не виходячи за межі відведеного часу на тренінг.

- **Тренінг проводиться для того, щоб відбулися зміни в людині**

Секрет успішного тренінгу полягає в психологічному аспекті – тренінг проводиться для того, щоб відбулися зміни в людині, її знаннях, навичках, поведінці, переконаннях, ставленні до світу.

На тренінг приходять дорослі люди, які мають свою точку зору. Для того щоб відбулися зміни, потрібно вивести людину із зони рівноваги її переконань, досягти цього можна завдяки провокації на пошук спільних альтернативних варіантів вирішення проблеми, яка її конкретно турбує.

- **Кожен тренер повинен мати «валізу тренера»**

Зазвичай, тренери багато подорожують, проводять тренінги в різних містах і селах, з різним рівнем підготовки організаторів тренінгу на місцях. Трапляються випадки, коли на тренінгу немає необхідної липучої стрічки чи маркера, тому тренер починає на місці вигадувати альтернативні варіанти допоміжних матеріалів.

Щоб не стати заручником подібної ситуації, кожен тренер повинен мати «валізу тренера», яка повинна вміщувати декілька маркерів різних кольорів,

паперовий скотч, різнокольорові стікери, декілька аркушів білого та кольорового паперу.

- **Зовнішній вигляд тренера має відповідати очікуванням аудиторії**

У випадку, якщо це бізнес-тренінг – зовнішній вигляд має бути офіційним, більш демократичний вигляд тренера переважає на тренінгах з громадськими активістами. Але потрібно дотримуватися наступного принципу: якщо тренінг одноденний, зовнішній вигляд має бути офіційно-діловим, але якщо тренінг триває декілька днів – з кожним днем тренінгу тренер може одягатися менш офіційно.

У перший день тренінгу тренер обов'язково повинен бути одягнений офіційно, оскільки він повинен продемонструвати те, що буде говорити про серйозні речі: харчову безпеку, соціальну відповідальність, успіх виробника на ринку тощо.

- **Тренер повинен володіти різними техніками взаємодії з учасниками**

Краще всього проводити тренінги в парах і рекомендовано, щоб пара була різностатева – чоловік та жінка. Від одного тренера аудиторія психологічно втомлюється, особливо коли тренінг триває декілька днів.

Якщо тренер працює самотійно, він опрацьовує різні техніки взаємодії з аудиторією, у тому числі особливості зорового контролю аудиторії, вибирає правильну позицію на тренінгу, готує приміщення (розташування меблів), яке дозволить покращити взаємодію з учасниками.

Спілкування між тренером та учасником має базуватися за принципом «рівний рівному».

- **Потрібно підтримувати контакт з учасниками після тренінгу**

Потрібно розуміти те, що тренінг виходить за рамки відведеного часового проміжку, відведеного для нього його організаторами. Після тренінгу здійснюється аналіз анкет учасників щодо тренінгу.

Тренер повинен підтримувати психологічний та інформаційний контакт з учасниками тренінгу, наприклад, через декілька днів надіслати фотографії з тренінгу або повідомити джерело, де їх можна завантажити.

Створення тренерської мережі, яка буде охоплювати тренерів, що представляють різні робочі групи, наприклад, з юридичних питань, державного нагляду і контролю, саморегульованих практик дозволить бути успішними не лише окремим тренерам, але й всій тренерській спільноті.

Посилання

- *1 Адаптовано з «[English Language Teaching Global Blog \(Oxford University Press\)](#)»
- *2 J. Geoffrey Rawlinson, “Creative Thinking and Brainstorming”, Routledge, 2017
- *3 Thomas Nelson, Quick Brainstorming Activities for Busy Managers, AMACOM, 2012–p.2-4.
- *4 Mind Tools, <https://www.mindtools.com/brainstm.html>
- *5 ARC resource pack: [Facilitator's toolkit](#), 2009, p.40
- *6 Facilitator’s Guide to Participatory Decision-Making. Second Edition. Sam Kaner with Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk, and Duane Berger/ San Francisco, California: Jossey-Bass, 2014. – p. 134
- *7 ARC resource pack: [Facilitator's toolkit](#), 2009, p. 34
- *8 Адаптовано з the World Café and User Participation websites:
<https://www.userparticipation.eu/planning-the-process/step-5-participatory-methods/planning-the-future-visions-strategiesprojects/world-cafe>
- *9 Dan Landis; Janet Marie Bennett; Milton J Bennett / Handbook of intercultural training, 3rd ed./ Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 2004 – p.58
- *10 Адаптовано з Rishipal, Training and Development Methods / S. Chand Publishing, 2011, - p. 463-464
- *11 Lawson, Karen (2006): The Trainer’s Handbook. 2nd edition, Pfeiffer, p. 117.