

# Тема 1. Тренинг: сущность и понятие

# План

1. Сущность понятия «тренинг», отличие от деловых и ролевых игр
2. История развития тренингов
3. Типы тренингов
4. Методы тренинга
5. Формы и методы активного обучения
6. Пирамида познания

# Задание. Ментальная карта тренинга

- Возможно, в будущем сам термин «тренинг» исчезнет. Вместо него появятся такие слова, как «активное обучение», «развитие» или «передача стиля деятельности»

- Тренинг— (от англ. training) специальная тренировка, обучение чему-либо;
- общий термин, при помощи которого обозначают различные методы, предназначенные для формирования и развития у человека полезных привычек, умений и навыков ... *Новый словарь методических терминов и понятий*

- **Тренинг** (англ. *training* от *train* — *обучать, воспитывать*) — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок.
- Тренинг достаточно часто используется, если желаемый результат — это не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.

- тренинг также используется как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

*«Самое удивительное в обучении – это  
разница между тем, что преподаёт  
учитель, и тем, чему обучается  
ученик...»*

*Алиса Рейх.*



- Тренинг помогает привести качество работы сотрудников в соответствие с корпоративными стандартами,
- адаптировать их деятельность к изменившимся требованиям при внедрении новых технологий, освоении нового оборудования.
- Но чаще всего компания заказывает бизнес-тренинг для того, чтобы повысить результаты производственной деятельности, увеличить продажи и т. п.

## 2. История развития тренингов

- как и история развития обучения, насчитывает тысячи лет.
- Известные авторы:
  - Одним из первых, кто начал использовать тренинги, стал Дейл Карнеги, основавший в 1912 году «Dale Carnegie Training». В этом центре проводились — и до сих пор проводятся — тренинги по развитию навыков публичного выступления, уверенности в себе, взаимодействия между людьми и пр.

- Значительный вклад в тренинг как форму обучения также внес известный социальный психолог Курт Левин
- В 1946 г. он вместе с коллегами основал тренинговые группы (**Т-группы**), направленные на повышение компетентности в общении.
- Они заметили, что участники групп получают большую пользу от анализа собственных переживаний в группе.

- Успешная работа учеников К. Левина привела к основанию в США Национальной лаборатории тренинга.
- В этой лаборатории была создана группа тренинга базовых умений.
- В Т-группах обучали управленческий персонал, менеджеров, политических лидеров эффективному межличностному взаимодействию, умению руководить, разрешать конфликты в организациях, укреплять групповую сплоченность.
- В 1954 г. появляются тренинговые группы, ориентированные на выяснение жизненных ценностей человека, усиление чувства его самоидентичности
- **самоидентичность** - это способность принимать себя таковым, каков есть, но не игнорируя при этом свои недостатки, а осознавая, что работать со своими недостатками можно

- В 1960-е гг. возникает движение **тренинга социальных и жизненных умений** (*social&life skills training*), который применялся для профессиональной подготовки учителей, консультантов, менеджеров в целях психологической поддержки и развития.
- Среди жизненных умений выделялись следующие:
  - умения решения проблем, общения, настойчивости, уверенности в себе, критичности мышления, умения самоуправления и развития Я-концепции;
  - межличностное общение, поддержание здоровья, развитие идентичности, решение проблем и принятие решений;
  - эмоционального самоконтроля, межличностных отношений, самопонимания,
  - финансовой самозащиты,
  - самоподдержки и концептуализации опыта.

- В 1970-е гг. в Лейпцигском и Йенском университетах под руководством М. Форверга был разработан метод, названный **социально-психологическим тренингом**.
- Средствами тренинга выступали **ролевые игры** с элементами драматизации, создающие условия для формирования эффективных коммуникативных навыков.

# 3. Виды тренингов

- Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, деление можно проводить по различным основаниям, но можно выделить основные типы тренингов по критерию **направленности воздействия и изменений**:
  - навыковый,
  - психотерапевтический,
  - социально-психологический,
  - бизнес-тренинг.

# Навыковый тренинг

- направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков).
- Большинство бизнес-тренингов включают в себя навыки тренинги,
- например, тренинг переговоров, самопрезентации, техники продаж и др.



# Психотерапевтический тренинг

- (более корректное название — психотерапевтическая группа) направлен на изменение в сознании.
- Изменение способа, которым человек создает поле реальности, изменение стереотипного способа поведения, например, как в эту яму больше не попадать; в сторону поддержки.

# Психологический тренинг

- форма активного обучения навыкам поведения и развития личности.
- В тренинге участнику предлагается проделать те или иные упражнения, ориентированные на развитие или демонстрацию психологических качеств или навыков.
- Ключевым принципом, обеспечивающим эффективное обучение и развитие, является постоянное сочетание в тренинге всех форм деятельности: общение, игра, обучение, труд

# Социально- психологический тренинг

- занимает промежуточное положение, он направлен на изменения и в сознании, и в формировании навыков.
- СПТ зачастую направлен на смену социальных установок и развитие умений и опыта в области межличностного общения.

# Бизнес-тренинг

- корпоративный тренинг — развитие навыков персонала для успешного выполнения **бизнес-задач**, повышения эффективности производственной деятельности, управленческих взаимодействий.
- Бизнес-тренинг это ёмкий и сложный процесс, затрагивающий все аспекты бизнеса (деятельности компании, организации), требующий системного подхода.

- В структуру бизнес-тренинга могут входить тренинги:
  - по продажам и обслуживанию клиентов,
  - по формированию управленческих навыков,
  - наставничества на рабочем месте,
  - командообразования,
  - тайм-менеджмента,
  - по внедрению корпоративной культуры,
  - все вышеперечисленные тренинги.
- Но, не один из перечисленных тренингов не является бизнес-тренингом в частности

# Бизнес-мастерская

- новейший вид бизнес-тренинга.
- Как и в бизнес-тренинге, в ней чередуются формы активности, от мини-лекции до деловых и ролевых игр.
- Существенное отличие — участники самостоятельно создают программу обучения во время мастерской, действуя в рамках темы, времени и опыта.
- Бизнес-мастерская более чем на 70 % должна состоять из упражнений, деловых игр, кейсов.
- Основная роль бизнес-тренера — модерация.

# Модерация

- под «модерацией» часто подразумевается, лишь запись высказываний группы на флип-чарте
- Модератор – ведущий собрание, редактор рубрики на телевидении и радио, а также ведущий форумов на сайте.
- В Ватикане модератор был лицом, указывающим на самые существенные моменты в выступлениях папы.

- В бизнес-модерации, ведущий несет ответственность за процесс и организационный результат митинга, а группа — за содержание.
- Так, если при записи ответов на вопрос некоторые участники могут в шуточной форме давать ответы, модератор при этом тем не менее записывает любые высказывания.
- Группа, видя, что записывается все, очень быстро, даже без стандартных призывов, возвращается в необходимое русло.



- **Цель проведения модерации** — наиболее полное вовлечение всех участников в рабочий процесс и разработка плана действий по обсуждаемой проблеме.

- **Фасилитация** (от англ. to facilitate — «облегчать», «способствовать», «помогать») — процесс, при котором ведущий способствует установлению в группе конструктивного взаимодействия и коммуникации.

# Отличие фасилитации от модерации

- фасилитатор, как правило, не планирует структуру процесса взаимодействия участников, а реагирует в большей степени на процесс дискуссии.
- Например, путем постановки вопросов, реагирования на каждое высказывание, контроля времени выступления.
- Если фасилитатор ориентирован на собственные навыки взаимодействия с группой, то модератор, кроме этого, планирует сценарий процесса модерации, при проведении которого использует техники и методы, позволяющие группе прийти к решению и четкому плану действий.

# 4. Методы тренинга

- На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.
- Деловая игра — имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.
- Ролевая игра — это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.

# Кейс

- проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения.
- Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы.
- Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.

# Групповая дискуссия

- совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи.
- Групповая дискуссия может быть:
  - структурированной (то есть управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения)
  - неструктурированной (ее течение зависит от участников группового обсуждения).

# Мозговой штурм

- один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности.
- Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил:
  - сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических.
  - Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

# Игры-разминки

- инструмент, используемый для управления групповой динамикой.
- представляют собой расслабляющие и позволяющие снять напряжение, групповые задания.



# Фасилитация

- инструмент, позволяющий стимулировать обмен информацией внутри группы.
- позволяет ускорить процессы осознания, стимулировать групповую динамику.
- Тренер в ходе фасилитации помогает процессу группового обсуждения, направляет этот процесс в нужное русло.

# Видео анализ

- инструмент, представляющий собой демонстрацию:
  - видеороликов, подготовленных тренером,
  - видеозаписей, на которых участники тренинга демонстрируют разные типы поведения.
- Видео анализ позволяет наглядно рассмотреть достоинства и недостатки разных типов поведения.

# 5. Методы обучения

- **Ролевая игра** подразумевает проигрывание учебных ситуаций, в ходе которого выявляются сильные и слабые, нуждающиеся в коррекции, способы поведения обучаемого. Это помогает активизировать уже имеющиеся у него знания и опыт, сориентировать на дальнейшее развитие в этом направлении.
- **Беседа** нацелена на словесную актуализацию опыта и знаний обучаемого по обсуждаемой теме. Также в ходе беседы может быть осознан уровень развития того или иного качества обучаемого, уровня его знаний.
- **В ходе дискуссии** обучаемых по определённой тематике происходит актуализация всего имеющегося у них опыта и запаса знаний на эту тему.

- **Обратная связь** подразумевает «отражение», видение особенностей, качеств, чувств, сильных и слабых сторон одного человека другим.
- **Лекция** - монологический способ изложения объемного материала. Преимущество лекции заключается в возможности обеспечить законченность и целостность восприятия учебного материала в его логических опосредованиях и взаимосвязях по теме в целом.

- **Работа с учебником и книгой.** Это важнейший метод обучения, подразумевающий самостоятельный метод обучения.
- **Практические упражнения.** Под упражнениями понимают повторное (многократное) выполнение умственного или практического действия с целью овладения им или повышения его качества. Упражнения применяются при изучении процессов на различных этапах. Характер и методика упражнений зависит от особенностей, конкретного материала, изучаемого вопроса.
- **Притчи, метафоры** могут применяться на любом этапе обучения для создания ярких образов в памяти обучаемых, внесения праздничной атмосферы в процесс обучения.

- ***Под наглядными методами обучения*** понимаются такие, при которых усвоение учебного материала находится в существенной зависимости от применяемых в процессе обучения наглядного пособия и технических средств.
- Наглядные методы используются во взаимосвязи со словесными и практическими методами обучения и предназначены для наглядно-чувственного ознакомления с явлениями, процессами, объектами в их натуральном виде или в символьном изображении с помощью всевозможных рисунков, репродукций, схем и т.п.

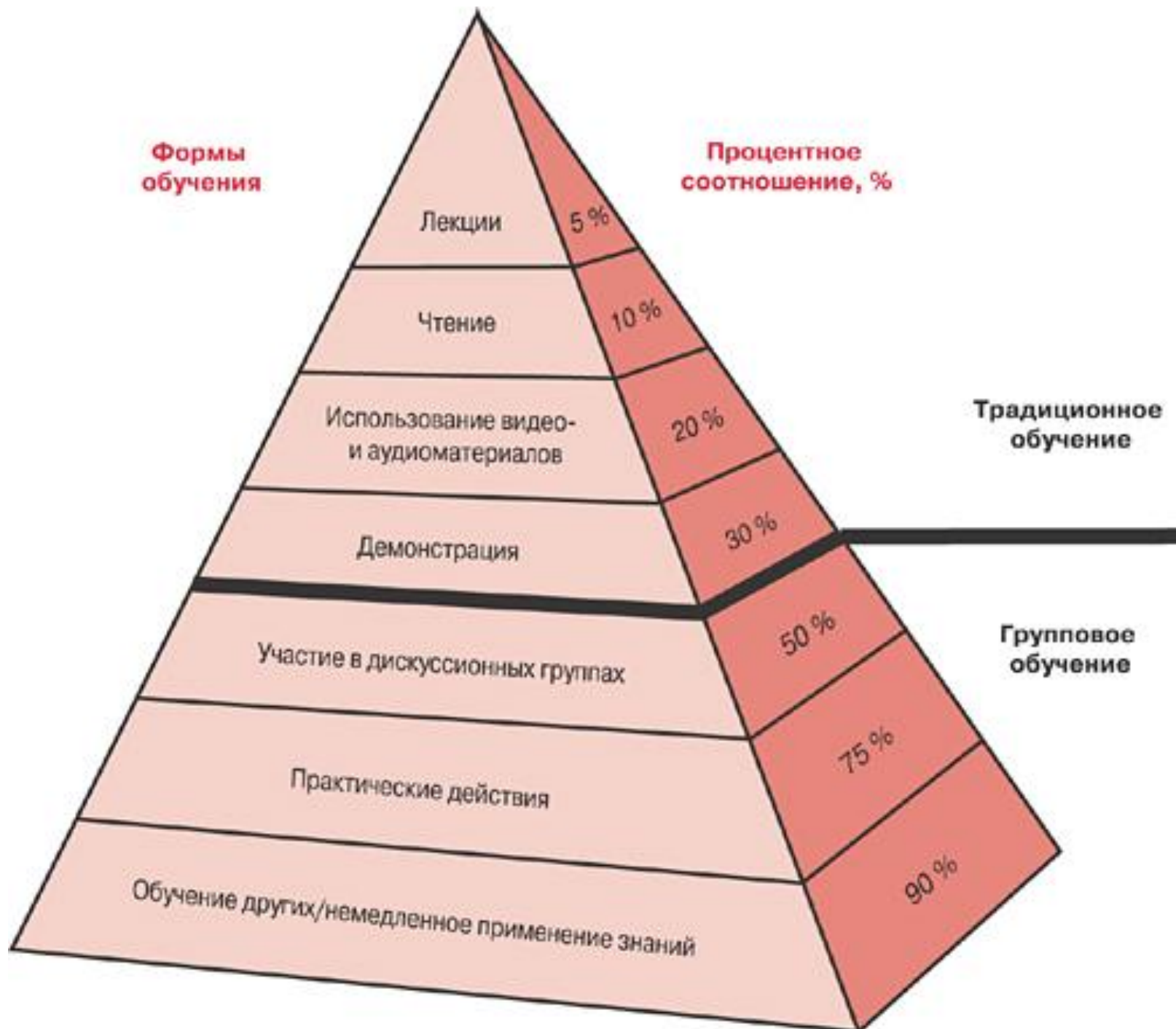
- **Делегирование своих полномочий** обучаемому применяется наставниками как на этапе отработки практических навыков, так и на этапе ориентации на новый виток обучения. Также делегирование полномочий может презентоваться обучаемому как проверка степени его обученности на завершающем этапе учёбы.
- **Обучение других.** Этот метод очень хорош на завершающем этапе обучения - этапе закрепления полученных знаний, умений и навыков.

# Задание. «Пирамида познания»

Расставьте в %-ном соотношении, как вы думаете, насколько эффективны (5%, 10%, 20%, 30%, 50%, 70%, 90%) методы обучения?

- Беседа,
- дискуссии,
- лекция,
- работа с учебником и книгой
- аудио-визуальные методы
- упражнения, практические действия,
- обучение других





# Бизнес-образование: эффективность образовательных технологий

## Пирамида обучения

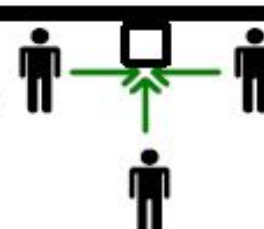


## Основные методы

① Трансляция материала (лекция)



② Разбор конкретной ситуации («кейса»)



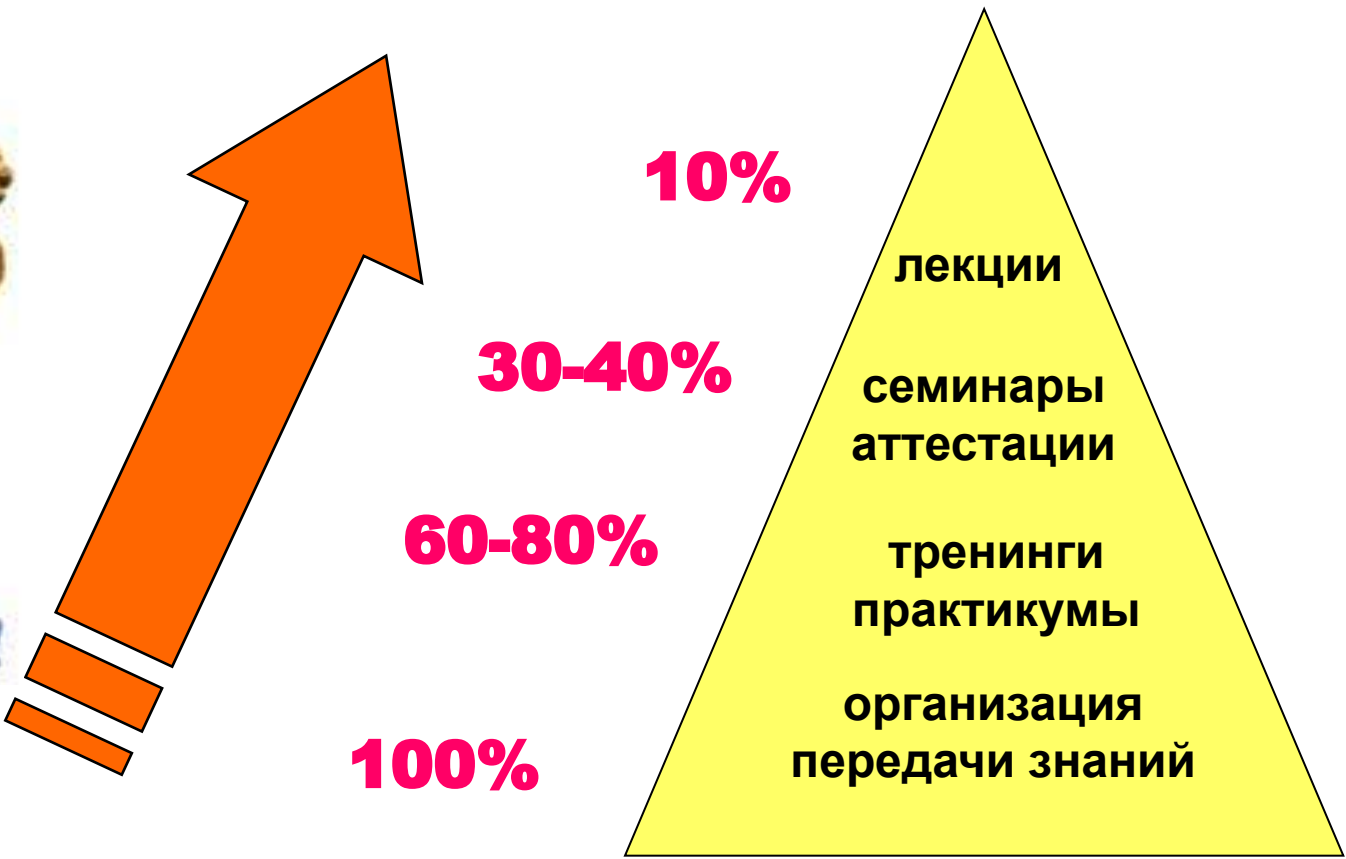
③ Имитация (симулятор)



④ Разработка проекта



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ обучения



в каждый момент времени сила мотивации - результат прошедших обстоятельств