

ИГРЫ И СМОДЕЛИРОВАННЫЕ СИТУАЦИИ

Игры, смоделированные ситуации, упражнения - также известные как структурированные виды обучающей деятельности - дают участникам возможность получить знания и навыки через собственный опыт. Под «опытом» мы имеем в виду тот факт, что участники обучаются в результате личного участия в игре или упражнении в отличие от получения заранее сформулированных знаний от ведущего.

Модель - любой вид семинарской деятельности, смоделированный для отражения реальной действительности. Это может быть ролевая игра или любое другое упражнение, содержащее элементы «жизни». Обучение происходит в результате опыта, приобретённого участником в ходе выполнения задания.

Игра - обучающая деятельность, определяемая правилами, с элементами соревновательности, с победителями и проигравшими. Хотя игры и не отражают реальную жизнь, тем не менее (и это обязательное условие), обучение имеет место. Обучение, как правило, есть результат опыта, приобретённого в ходе игры, включающего взаимодействие между играющими, а не темы или содержания игры как таковой.

Модель-игра (смоделированная ситуация) - игра, основанная на реальной жизни, в ходе которой участники получают тот же опыт, что и в реальной обстановке. Игра носит соревновательный характер и, конечно, имеет результаты (очки, победителей, проигравших).

Упражнение - структурированный вид семинарской деятельности. Обучение происходит в результате вклада самого участника, взаимодействия с другими участниками, а также анализа реакций и/или моделей поведения, наблюдавшихся в ходе упражнения. Упражнения не несут соревновательного характера.

Общие характеристики:

- конкретные цели обучения
- структура, задаваемая тренером
- высокая степень вовлечённости участников
- наработка материала для обсуждения
- анализ полученных результатов участниками/тренером

РАБОТА С ИГРАМИ

Основные элементы игр:

- цели обучения
- правила (чётко определённые)
- соревновательность
- взаимодействие между участниками
- момент завершения (временные рамки, очки, заработанные баллы и т.п.)
- результаты (победители и проигравшие)

В данном материале термины «игра» и «модель-игра» используются взаимозаменяемо.

ДЛЯ ЧЕГО ИСПОЛЬЗУЮТ ИГРЫ?

- Обучение через опыт
- Степень реальности происходящего может быть выше по сравнению с использованием других инструментов обучения (лекция, анализ примера)
- Высокий уровень мотивации (вовлечение участников, радость от игры, соревновательность)
- Возможность участия каждого
- Подчёркнутая роль участников
- Участники учатся друг у друга
- Обучение ускорено
- В результате игры - с точки зрения обучения - выигрывает каждый
- Участникам могут выйти за границы зоны комфорта в безопасной для них обстановке
- Игры помогают участникам заглянуть внутрь самих себя через анализ своего поведения и реакцию на него со стороны других
- Помогают развитию навыков
- Помогают лучше запомнить содержание семинара
- Усиливают ранее предложенные принципы, концепции и инструменты
- Заставляют работать правое полушарие, стимулируя интуицию, творчество, эмоции и спонтанность участников
- Позволяют глубже понять цену, преимущества и результаты принимаемых решений без использования дорогостоящих ресурсов (деньги, материалы, человеческие ресурсы, инструменты) реального мира

Игры работают значительно хуже, когда:

- не соответствуют целям обучения
- участников не захватывает дух игры
- тренер слабо знаком с игрой или не готов вести её
- не хватает времени на полный анализ и обсуждение игры

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИГРЫ

- Игры могут использоваться в начале семинара или определённой темы. Они - безопасный путь привлечь внимание участников, повысить их интерес, задать тон семинару, перекинуть мостик к следующему виду деятельности. Игры так же позволяют создать условия для быстрого взаимодействия между участниками и наработки группового опыта на ранних стадиях обучения.
- Игры могут использоваться в любой момент семинарской программы. Бывает полезно сменить темп деятельности и/или внести разнообразие в обучающий процесс. Если в ходе семинара тренер замечает охлаждение интереса со стороны участников, то игра может помочь подогреть этот интерес. Естественно, в багаже тренера всегда должна быть заготовлена соответствующая игра.
- Игры могут быть использованы для завершения семинара или темы. Результаты игры должны давать участникам заряд энергии и служить напоминанием о процессе обучения.

УПРАВЛЕНИЕ ИГРАМИ

Проверьте себя, ответив на следующие вопросы:

- Стоит ли игра на своём месте в семинаре или теме?
- Хорошо ли я знаком(а) с игрой - целями, инструкциями, материалами - с тем, чтобы я смог(ла) адекватно провести и проанализировать её?
- Отвёл(а) ли я достаточно времени на игру, в частности, на её обсуждение и анализ? (Чтобы, например, избежать реакции со стороны участников типа: «Мы работали полтора часа, а теперь вы говорите, что у нас осталось 11 минут на обсуждение.»)
- Подготовил(а) ли я все необходимые для игры материалы; раздаточные материалы; помещение; бумагу; ручки, карандаши? Есть ли у меня запасные материалы, если участники потеряют некоторые из них?
- Как я сделаю вступление? Что я должен(а) сказать? Смогу ли я быть лаконичным(ной)?
- Понятны ли письменные инструкции?
- Даю ли я участникам достаточно времени на «разогрев» или они «прыгают с головой» в игру? Помню ли я о том, что перед самым началом игры следует оставить время на вопросы со стороны участников?
- Помню ли я о том, что игра - это форма обучения через собственный опыт и следует избегать излишних объяснений перед началом или в ходе игры?
- Как я буду формировать группы? На основе баланса? На основе случайного отбора? По желанию участников? Имеет ли принцип отбора значение?
- Помню ли я том, что участникам следует сообщить о времени, отводящемся на игру? Следует ли дать знать участникам, что время их работы подходит к концу (за 2-3 минуты)?
- Когда я сообщаю участникам о том, что время работы истекает - значит ли это, что через 2-3 минуты я останавливаю их или же это предупреждение о том, что время постепенно истекает, но они могут закончить процесс?
- Помню ли я, что при наличии наблюдателей они должны получить чёткие инструкции?
- Понадобится ли мне со-ведущий(я)? Существует ли ясное понимание относительно роли со-ведущего(ей), помощника(цы)?
- Буду ли я стараться поддерживать неформальный дух игры, помня о том, что это всё-таки «игра»?
- В чём заключается моя роль во время игры? Хожу ли я по комнате, убеждаясь в том, что все инструкции и задания понятны? Присматриваюсь ли я к группам, чтобы оценить происходящее, понять реакции, проблемы и чувства участников, возникающие в ходе работы? Избегаю ли я прямого вмешательства, помня о том, что это *их* игра?
- Хорошо ли я представляю себе то, чего я хочу добиться в ходе обсуждения и анализа игры и как это следует сделать?
- Понимаю ли я то, что обсуждение и анализ игры должны протекать на двух уровнях: анализ игры *и* применение полученных результатов в реальной жизни?
- В ходе обсуждения игры понимаю ли я то, что, несмотря на наличие общегруппового опыта, отдельные участники могут по-своему воспринимать игру?

КАК СОЗДАВАТЬ СВОИ СОБСТВЕННЫЕ ИГРЫ?

Помните о следующем:

- I. Научитесь чувствовать и понимать игры в целом. Этого можно достичь путём участия или проведения как можно большего их числа. Постарайтесь расширить спектр игр: классические игры, игры с элементами рисования и письма, настольные игры, карточные игры, игры с использованием конструктора и/или подручных средств, модели-игры и т.п.
- II. Привлеките своих коллег. Хорошо продуманная игра отличается множеством нюансов и две головы всегда лучше, чем одна.
- III. Проверьте себя по следующей таблице:

	ДА	НЕТ	НЕ УВЕРЕН
1. Конечные цели (навыки, поведенческие модели) чётко продуманы и могут легко написаны	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Высока степень вероятности того, что игра приведёт к желаемым обучающим результатам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Существует логика между длительностью игры и её обучающими результатами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Игра представляет собой лучший способ достижения поставленных целей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Игра продумана таким образом, что и победители и проигравшие получают равноценный опыт	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Назначены наблюдатели для облегчения процесса обсуждения и анализа игры	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Все наблюдатели получили чёткие инструкции - устно или письменно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Для оценки результатов соревнования назначено независимое жюри	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Для стимулирования интереса участникам обещан приз	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Приз присуждается либо тренером, или независимым жюри	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Общее время игры чётко просчитано	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Запланировано время на обсуждение анализ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. До проведения игры с участниками вы “прогнозили” игру с коллегами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Если какой-либо из этих вопросов не получает чёткого ответа - начинайте с начала. Помните: в результате игры вы должны услышать «ага!», а не «хм?» от участников семинара.

**НЕКОТОРЫЕ ТИПЫ ИГР, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ
РАЗРАБОТАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО**

Настольные игры

Примером может служить игра «Монополия» (несколько лет назад в России компания «Паркер Бразерз» выпустила русскую версию этой игры, стоимость которой составляет около 1000 рублей). Цель игры - правильно ответить на вопросы, сформулированные на карточках и заработать наибольшее количество очков (денег). Вопросы могут касаться любой интересующей участников темы. Вопросы формулируются после проведения мозговой атаки по предложенной теме и записываются на карточки. Можно так же ввести элемент позитивной (поощрения) и негативной (наказание) мотивации: «Вы признаны лучшим... в области! Пройдите на две клетки вперёд и получите 200 рублей (очков).» - «Один из ваших коллег уволился из-за невозможности профессионального роста в вашей организации. Заплатите 100 рублей (очков) в общий фонд.»

Игры с карточками

Ведущий заготавливает карточки с утверждениями на определённую тему (например, лидерство). Утверждения должны относиться к трём категориям: те, с которыми участники согласны; те, с которыми участники не согласны; утверждения, вызывающие неоднозначную реакцию. После раздачи карточек участникам может быть предложено обсудить их, рассортировать, предложить обменяться ими («плохую» на «хорошую») и т.д. в малых группах, тройках, парах и т.п. Завершить игру общегрупповым обсуждением.

Крестики-нолики

Ведущий чертит таблицу по заданной теме и предлагает группе/группам заполнить её. Например, по теме «Конфликты»:

	<i>Игнорирование конфликта</i>	<i>Прямая конфронтация</i>	<i>Переговоры</i>
<i>Я победил/ты проиграл</i>			
<i>Мы оба проиграли</i>			
<i>Мы оба выиграли</i>			

Заполнение может проходить поочередно или параллельно в группах.

Конструкторы

Группа/группы получают «строительные» материалы (кубики, конструктор, подручные средства) с целью воспроизведения некоего физического объекта. Цель работы - обсуждение возникших реакций и наблюдавшихся моделей поведения с точки зрения интересующей темы (лидерство, общение, управление, делегирование ответственности, принятие решений и т.д.). В подобных играх часто используются наблюдатели и независимое жюри для оценки полученных «конструкций».

Вместо строительства конкретных физических объектов участникам может быть предложена выработка девизов, гербов, законов или правил. И, вновь, реакции и модели поведения подвергаются анализу и обсуждению.

КАК СДЕЛАТЬ ИГРУ ИЗ УПРАЖНЕНИЯ

Некоторые упражнения превращаются в игры при внесении в них соревновательного элемента. Например, возьмите упражнение, направленное на более глубокое понимание участниками своих чувств и эмоций. Одна группа демонстрирует сценку, передающую ту или иную эмоцию и/или чувство, в то время как другая пытается правильно отгадать это чувство. Правильность ответа оценивается в определённое количество очков. Группы меняются ролями. Бывает полезно продумать приз для конечного победителя в игре.

РАБОТА С МОДЕЛИРОВАННЫМИ СИТУАЦИЯМИ

Модель позволяет участникам наработать опыт, схожий с реальной жизнью. При всех преимуществах этого подхода:

- участие в «реальной» ситуации, а не теоретических рассуждениях
- возможность использования метода проб и ошибок в безопасной ситуации
- сжатие «реального» времени
- немедленная обратная связь, обсуждение и анализ

следует помнить о том, что:

- модель не всегда способна отразить все нюансы реальной ситуации
- участники имеют склонность к абстрагированию и недостаточному проведению параллелей с жизнью
- участники могут переоценить свой успех, спроецировав успешное решение проблемы на семинаре на свою способность также легко решать подобные проблемы в жизни
- модель должна быть чётко направлена на достижение определённых обучающих результатов

ПРОВЕДЕНИЕ МОДЕЛИ-ИГРЫ

1. Чётко объясните участникам цели, инструкции, роли, правила, временные рамки модели.
2. Следите за участниками. Помните - это *их* работа. Вмешивайтесь только в случае крайней необходимости. Обсудите и проанализируйте работу.
3. Отведите достаточно времени на анализ; убедитесь, что ключевые принципы и моменты поняты и проговорены.
4. Проведите параллели между моделью и другими видами обучающей деятельности.

КАК РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ

Перед разработкой смоделированной ситуации всегда хорошо проконсультироваться с экспертами.

1. Сформулируйте цель, составив список тех навыков, которым вы хотите научить.
2. Спланируйте виды деятельности, направленные на развитие вышеперечисленных навыков.
3. Набросайте сценарий, определив суть ролей, количество участников и т.д.
4. Используйте правдоподобный сценарий и раздаточные материалы.
5. Распределите роли; руководствуйтесь при этом здравым смыслом.
6. В ходе работы - попросите участников продумать альтернативные решения и выработать действия на их основе.
7. Убедитесь в том, что на каждый вид деятельности запланировано достаточно времени.
8. Отведите время на устную обратную связь участникам, похвалив их за достигнутые результаты (позитивная обратная связь стимулирует вовлечение в процесс).
9. «Прогоните» модель с коллегами, чтобы определить возможные «подводные камни».
10. Дайте участникам возможность критически оценить использованную модель; полученную обратную связь используйте для того, чтобы сделать модель более реалистичной и стимулирующей.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАЖНЕНИЙ В ТРЕНИНГАХ

Я никогда ничему не учу своих учеников; я просто стараюсь создать условия, при которых они могли бы учиться.
- Альберт Эйнштейн (1879-1955)

Упражнения, наряду с играми и ролевыми играми (симуляциями), являются формой интерактивного обучения. В силу огромного разнообразия существующих упражнений, их гораздо проще описать, нежели дать им определение. Упражнения бывают:

- Простые и сложные
- Короткие и длинные (от нескольких минут до нескольких часов или даже дней)
- Связанные и не связанные с работой
- Для получения личного опыта и для получения более общих выводов
- Физически активные и пассивные
- С участием наблюдателей и без него
- Под руководством тренера и без него
- Ориентированы на отдельного участника и на всю группу
- Для большой группы, для малой группы или для нескольких групп
- С использованием технических средств обучения и без него
- Составленные самостоятельно или позаимствованные у других авторов

В силу широты спектра существующих упражнений, некоторые тренеры предпочитают более общую терминологию для описания упражнений: «интерактивное обучение», «структурированный опыт», или даже просто «деятельность» или «активность». В любом случае упражнение характеризуется следующими признаками:

- Направленностью на достижение конкретных целей в обучении
- Наличием структуры (правил/инструкций по процедуре, распределению индивидуальных и групповых ролей, временному формату и т.д.)
- Высокой степенью вовлечённости участников
- Нарботкой материала для последующего анализа участниками
- Последующим обсуждением: разбором и анализом материала участниками/наблюдателями/ведущими для осмысления полученного опыта. Обучение в результате упражнения может носить общий характер (постижение принципов и концепций), личный характер (приобретение навыков, новых идей, открытий) или смешанный характер.

Примечание: Если вид деятельности предусматривает соревнование между индивидуумами или группами, то речь идёт скорее об игре, нежели об упражнении.

Новые упражнения тренер может почерпнуть из книг, от коллег, в результате участия в образовательных программах, конференциях и «тренингах для тренеров», иногда в рамках университетского курса, из профессионально-ориентированной периодики. Однако профессиональные ведущие семинаров единодушно сходятся в том, что лучшие тренеры - те, кто самостоятельно разрабатывает свои собственные упражнения. Этот навык является ключевым для тренера, поскольку упражнения, почерпнутые из других источников не всегда могут удовлетворить Ваши профессиональные потребности. Разумеется, не все упражнения должны быть такими же глубокими как «Полёт на Луну» (Jay Hall's NASA Game – «Lost On The Moon»). Самое главное, чтобы упражнение удовлетворяло потребностям участников, имело предсказуемые результаты (достигало поставленных целей в обучении) и обеспечивало высокую степень вовлечённости участников. Ниже приводятся некоторые из

самых простых упражнений, которые можно использовать «как они есть» или адаптировать к Вашим конкретным задачам с тем, чтобы они в большей степени отвечали потребностям конкретной группы участников. При внимательном изучении этих упражнений, у Вас должно сформироваться достаточно ясное понимание возможных путей вовлечения Вашей семинарской группы в активную деятельность.

УПРАЖНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ ПОДГОТОВИТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО

«Список в прачечную»

Дайте участникам задание составить (индивидуально, в парах или в малых группах) наиболее полный список на определённую тему; например - принципы активного слушания, обратной связи, принципы/приёмы делегирования, жалобы клиентов, опасности, угрожающие организации и т.д. Списки вывешиваются для последующего обсуждения.

Списки с инструкциями

Поручите участникам составить список инструкций для использования в реальных рабочих ситуациях; например - процедура работы с клиентом, откликнувшимся на Вашу рекламу, процесс обучения нового сотрудника, как проверить рабочее место на предмет выявления нарушений техники безопасности, как эффективно спланировать собрание, как расследовать происшествие.

Личный опыт

Попросите участников поделиться личным опытом например - о положительном начальнике, с которым им довелось работать, успешном делегировании ответственности подчинённым, творческом подходе к рутинной работе, приемах экономии времени на собраниях.

Мозговой штурм и выбор решения

Предложите участникам провести мозговой штурм по решению проблемы, а затем выберите три наилучших варианта из списка например путём обычного голосования.

Предоставление обратной связи

Разработайте виды деятельности, которые предусматривают предоставление/получение обратной связи на основе данных, полученных при использовании определённых инструментов. Используйте пары и тройки для обмена информацией/данными. Например в интерактивном тренинге участники могут оценить собственные навыки слушания и навыки своих коллег по 10-балльной шкале, а затем поделиться друг с другом своими оценками.

Заключение контракта

Участникам можно предложить разработать и соблюдать личный контракт об использовании новой модели поведения - например большего делегирования ответственности подчинённым. Для такого упражнения можно разработать специальный бланк, включающий вертикальную колонку, в которой перечислены все обязанности, несколько вертикальных колонок с фамилиями тех сотрудников, которым они могут быть делегированы и одной колонкой для примечаний, например о том, нужно ли тому или иному сотруднику дополнительное обучение для эффективного выполнения делегированных функций.

План изменения поведения

После ознакомления участников с принципами и механизмами изменения поведения, предложите им составить план изменения поведения с целью повышения производительности труда, укрепления дисциплины, сокращения травматизма, снижения числа жалоб клиентов и т.д.

Разработка групповых инструментов

Поручите участникам разработать инструмент (скажем, опросник по лидерству, навыкам общения, ведению семинаров и т.д.), использовать инструмент самостоятельно и затем обсудить результаты индивидуальной работы в малых группах.

Ситуационное решение проблем

Ознакомьте участников с принципами ситуационного решения проблем, а затем поставьте перед ними одну или несколько проблем для разрешения с использованием оговоренных принципов. (Ситуационное решение проблем подразумевает привнесение изменений в поведение людей через изменение ситуации, в которой они находятся, нежели за счет попыток повлиять непосредственно на человека путём чтения лекций, консультирования, дисциплинарных мер, угроз, обучения или перевода на другую работу. Пример из повседневной реальности: мы воздействуем на поведение водителя через нанесения белой разделительной полосы посередине дороги, а не путём установки знаков с надписью «Держитесь правой стороны»).

Использование фильмов

Используйте просмотр фильмов с постановкой задачи перед, после и во время просмотра, а также с использованием других инструментов (опросных листов, просмотра без звука, угадывания сюжета и т.д.)

Использование моделей

Разработайте вид деятельности на базе модели. После разъяснения определённой модели дайте участникам задание найти материал для иллюстрации данной модели. Или поручите малым группам обсудить модель с точки зрения её универсальности, сильных и слабых сторон, возможных усовершенствований, значимости для реальной работы и т.д.

Групповая самооценка

Предоставьте группе возможность оценить собственную эффективность. Разработайте список критериев для этой работы или поручите это самой группе. Критерии могут включать распределение функций цели поддержки в группе в форме опросников и социометрических диаграмм, которые могут быть использованы наблюдателем для выявления взаимодействия между участниками, значимости вклада отдельных участников в групповой процесс и т.д.

Управление рисками

1. Используйте групповые упражнения для анализа риска в ситуациях, когда та или иная концепция вызывает опасения в связи с её «рискованностью».

Участники в малых группах используют "Т-таблицу" для выявления рисков и поиска решений - способов устранения рисков.

2. Ещё один способ управления риском или устранения страха нежелательных последствий - предложить участникам использовать воображение для создания позитивного образа развития событий (например успешного завершения трудного проекта или удовлетворения просьбы о повышении жалования начальником).

Использование визуализаций

Не упускайте возможности прибегнуть к использованию фантазии участников также для решения других проблем по принципу «А если бы...».

Групповое строительство

Предложите группе вид работы, предполагающий строительство/возведение какого-либо объекта/предмета (макета моста, башни, здания и т.д.) с использованием деталей конструктора или других подручных средств (бумаги, картона, газет, журналов и т.д.). Для изучения и анализа работы группы в процессе планирования, взаимодействия, общения творческой работы, принятия решений, выполнения лидерских функций и т.д.

Групповое творчество

Давайте участникам задания на групповое сочинение стихотворений, девизов, призывов создание рисунков, гербов символов и т.д. Результаты работы могут быть обсуждены также, как и в предыдущем упражнении.

Упражнение «Плюсы-минусы»

Поставьте перед участниками задачу описать положительные стороны и недостатки идеи, предложения, решения и т.п

Разрешение сложной ситуации

Предоставьте участникам описание сложной производственной или бытовой ситуации или конфликта (сексуальные приставания на работе, отказ в продвижении по служебной лестнице, ответственность за происшествие/аварию и т.д.). Попросите малые группы дать ответы на следующие вопросы: Как бы Вы разрешили эту проблему? Как бы разрешил эту проблему Ваш начальник? Как можно было бы предотвратить эту проблему/конфликт?

Разработка плана

Поручите малым группам разработать план поощрения отличившихся сотрудников, план повышения сотрудников по службе, план устранения сексуальных приставаний на рабочем месте и т.д.

Выработка конкретных целей

Поставьте группе слишком общие, размытые цели. Попросите группу трансформировать поставленные цели в конкретные и измеряемые задачи.

Разработка конечных целей

Ознакомьте группу с самыми общими положениями о тренинге, в котором они участвуют. Попросите участников трансформировать эти абстрактные положения в конкретные цели на поведенческом уровне (конечные результаты или изменения в поведении).

Упражнение в похвале

Попросите участников встать в круг. Предложите участникам по кругу дать друг другу позитивную обратную связь. Вариацией на тему этого упражнения являются две параллельные линии, в которых участники стоят лицом друг к другу. Участники в линии «А» в течение 3 минут дают участникам линии «Б» позитивную обратную связь об их внешнем виде, внешности, участии в семинаре и т.д. Участники в линии "Б" слушают молча и не вступают в диалог. Итоги упражнения подводятся через обсуждение таких вопросов как: Трудно ли предоставлять/получать позитивную обратную связь? Что вы при этом чувствуете? Склонны ли мы недооценивать важность позитивной обратной связи/похвалы?

Истоки системы ценностей

Это упражнение демонстрирует влияние семьи и воспитания на систему ценностей человека. Предложите группе один или несколько видов работы, приведенных ниже:

1. Попросите участников вспомнить и записать выражения, часто употребляемые в их семье: «Если все время поступаешь правильно, нет необходимости потом объяснять причины своего поведения», «Что скажут соседи?», «Очень важно копить на черный день.»
2. Попросите участников вспомнить о «непререкаемых истинах», которые исповедовали в их семьях («На работу нужно приходить вовремя», «Нужно хорошо учиться», «Нужно хорошо/прилично одеваться, чтобы произвести хорошее впечатление», «Нужно запира́ть двери на ночь», «Нужно представлять своего парня/девушку родителям».
3. Попросите участников составить "список ценностей", отражающих ценности, исповедуемые в семье (принадлежность к политическим партиям, роль правительства, сексуальные предпочтения, благотворительность, отношение к образованию, к работе и т.д.)

ВЛИЯНИЕ СЕМЬИ

<i>Высказывания в семье</i>	<i>«Непререкаемые истины»</i>	<i>«Семейные табу»</i>	<i>Семейные ценности</i>

Упражнение «ПИРАМИДА»

В той части семинара, где речь пойдёт о пирамиде Маслоу (иерархия потребностей человека), дайте участникам задание поделиться друг с другом своим «самым успешным опытом опытом». (Это могут быть личные выдающиеся достижения, профессиональные успехи, брак, рождение ребенка, спортивные достижения, удачный отпуск или поездка.) Попросите участников вспомнить те чувства, которые они испытывали в тот момент.

Таблица сильных сторон

Попросите каждого участника семинара нарисовать приведённую ниже таблицу и заполнить её:

МОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Как мужчины/женщины	Как сотрудника (специалиста, тренера, инженера и т.д.)

Далее участники в парах с партнёром обсуждают результаты проделанной работы.

Примечание: Данный подход может также быть использован для обмена информацией о целях и ожиданиях участников, в качестве "айсбрейкера" или для работы с другими проблемами.

Рекомендации для эксперта

Предложите участникам представить себя в роли эксперта и изложить на бумаге свои рекомендации по определенной проблеме (как действовать по отношению к недовольному клиенту или сотруднику, как мотивировать людей, которым поручена сложная или монотонная работа и т.д.). Список рекомендаций можно озаглавить «Я рекомендую для решения проблемы _____.» Список можно составить как в рамках самостоятельной работы, так и непосредственно на семинаре. Высказанные идеи можно вывесить на плакатах для всеобщего обозрения или раздать участникам как раздаточный материал.

Достижение консенсуса

1. Для того, чтобы группа могла потренироваться в достижении консенсуса, дайте ей 5-10 проблем межличностного характера. Объясните группе, что нужно будет достичь соглашения относительно решения проблемы. Можно назначить наблюдателей для отслеживания процесса принятия решений и анализа причин, затрудняющих этот процесс. Примеры проблем для обсуждения:

- Один из участников позволяет себе недопустимые шутки в адрес окружающих, включая Вас
- Ваш подчиненный, хороший специалист-компьютерщик часто опаздывает на работу
- Совещания у Вашего начальника скучны, затянуты сверх всякой меры и в целом непродуктивны
- Исчезновение мелких офисных принадлежностей у Вас на работе достигло пугающих масштабов. Некоторые сотрудники начали жаловаться на пропажу своих личных вещей из офиса
- Примечание: Проблемы можно формулировать так, чтобы подразумевалось возможность нескольких вариантов решения, из которых участники впоследствии выбирают лучший.

2. Ещё один способ потренироваться в достижении консенсуса - дать участникам список из 10-ти утверждений на заданную тему. Дайте участникам около 5-ти минут на то, чтобы ознакомиться со списком и отметить в нём те, утверждения, с которыми они согласны/не согласны. Далее в течение 15-ти минут в малых группах участники работают совместно для достижения консенсуса.

Анализ

Предложите участникам выбрать проблему с которой они сталкиваются в последнее время и перечислить те силы, которые воздействуют на проблему, используя принцип «силового поля». Т-таблица может упростить процесс диагностирования, а полученный материал можно обсудить в тройках или в парах.

Определение мотиваторов

Перед началом сессии, в которой речь пойдёт о мотивации, можно попросить участников подумать о личной мотивации в аспекте прошлого, настоящего и будущего. Для этого предложите им заполнить следующую таблицу:

МОИ МОТИВАТОРЫ

В юности	Сегодня	В старости

В качестве других точек зрения можно избрать взгляд на проблему своего начальника, своих коллег и свой собственный. Нарботанный материал можно обсуждать в парах и результаты сообщить большой группе.

Повышение мотивации других людей

Ещё одно упражнение на мотивацию также основано на заполнении таблицы из трёх колонок. В первую колонку заносятся имена ваших подчинённых или сотрудников. В следующую колонку участники заносят мотиваторы тех людей, чьи имена перечислены в первой колонке. После обсуждения этой информации в группах участникам предлагается заполнить третью колонку в таблице куда заносится информация о том, как повысить мотивацию сотрудников и обеспечить наилучший доступ к её источникам. Результаты заполнения третьей колонки можно также обсудить в группах по 3-4 человека с последующим обсуждением полученного опыта в общей группе.

Использование упражнений в начале семинара

В начале семинара для того, чтобы дать возможность участникам лучше и быстрее включиться в работу, сбросить напряжение и расслабиться, попросите их стать в две шеренги лицом друг к другу. В парах предложите им по очереди ответить на следующие вопросы приблизительно в течение 10-ти минут: «Почему я пришел/пришла на семинар?», «Как я могу наилучшим образом помочь другим участникам?», «Как (чем) другие участники могут помочь мне?». В качестве вариации на тему этого упражнения можно попросить участников сообщить группе информацию, полученную от своего партнёра в ходе обсуждения.

Трансформация негатива в позитив

В качестве полу-шутки предложите участникам поработать как можно больше негативных подходов к предоставлению обратной связи, введению нового сотрудника в курс дела, проведению общего собрания и т.д. Затем в процессе дискуссии предложите участникам трансформировать наработанный негатив в позитив.

При выборе упражнений на начальном этапе семинара необходимо учитывать:

- Состав группы
- Ожидания участников
- Характер курса/программы
- Время
- Характер организации-спонсора
- Стиль и личностные особенности ведущего(их)

Таблица параметров оценки упражнений (игр) для вступительной части семинара

Параметр	Низкий	Средний	Высокий
1. Продолжительность			
2. Комфортность для участников			
3. Потенциальное недовольство группы («эффект бумеранга»)			
4. Новизна			
5. Удовольствие от участия			
6. Творчество			
7. Информационная ценность (знания о людях)			
8. Расслабляющий эффект			

Упражнения на работу с принципами

Малым группам участников предложите назвать десять принципов, имеющих отношение к определённой проблеме и проиллюстрировать каждый принцип одним примером. Таблица, приведённая ниже, иллюстрирует как можно использовать подобное упражнение в теме «конфликты»:

КОНФЛИКТЫ. НЕКОТОРЫЕ ПРИНЦИПЫ.

Принцип	Пример
1. Конфликт служит как средство доказательства своей силы/власти	1. Забастовка
2. Когда группа людей находится в состоянии конфликта с внешним источником угрозы/агрессором, зачастую это способствует сплочению этой группы людей	1. Нападение другого государства 2. Природные или другие катаклизмы и стихийные бедствия
3.	
4.	

Таблицы, которые заполняются малыми группами могут быть вывешены на стены для последующего сравнения и группового обсуждения.

Консультирование в профессиональной области

Разбив участников на малые группы, предложите им найти пути выхода из следующих ситуаций, с которыми приходится часто сталкиваться консультантам в профессиональной сфере:

- Молодого и талантливого инженера ждёт блестящее будущее, если не считать его способности конфликтовать со всеми, с кем он вступает в контакт.
- Пожилой и опытный сотрудник вышел на определённый уровень в своей работе и уже давно не сдвигается «с мёртвой точки». Его нужно поддержать, используя приёмы мотивационной визуализации.
- Управленец средних лет пустил глубокие корни в городе, куда он приехал работать по распределению, уже дважды отказавшись от продвижения по службе, которое требовало переезда в другой город.
- Секретарша 29-ти лет уже давно жалуется на то что её работа это «тупиковый путь», что весьма свойственно для людей этой профессии. Формула начальника «премиальные и цветы к празднику» уже не приносит былых результатов. Нет признаков

того, что эта женщина сама работает над своим профессиональным ростом.

Примечание: 1. В дополнение к работе в малых группах, можно использовать ролевые игры для проверки выработанных решений «на прочность».
2. Заключительная дискуссия по теме должна включать выявления общего и различного в примерах, рассмотренных группой.

Подготовка к достижению цели

- Попросите участников составить два списка. В первом они должны перечислить цели, во втором - конкретные шаги (задачи) по их достижению.

ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ УПРАЖНЕНИЙ

Для того, чтобы быть уверенным в том, что то или иное упражнение сработает, т.е. участники в результате упражнения получают ценный опыт и новые знания, полезно задать себе следующие вопросы:

- Почему я использую это упражнение? Является ли это упражнение наилучшим способом достижения той цели, которая передо мной стоит?
- Является ли данное упражнение достаточно реалистичным и имеет ли оно отношение к реальной жизни/работе? Не слишком ли оно схематично/абстрактно?
- Достаточно ли хорошо продуманы инструкции/задания к упражнению? Будут ли они понятны участникам? Стоит ли раздать инструкции в письменном виде для улучшения их понимания участниками?
- Достаточно ли ясна роль ведущего семинара для участников?
- Есть ли необходимость в том, чтобы предварить упражнение мини-лекцией или беседой?
- Хорошо ли продумано упражнение с точки зрения времени? Хватит ли времени на обсуждение/анализ полученного опыта?
- Соответствует ли выбор упражнения той части семинара, в которой оно запланировано? Имеет ли смысл поставить это упражнение в другую часть семинара с тем, чтобы повысить эффект от его использования?
- Продуманы ли все технические моменты (средства/материалы) для проведения упражнения?
- Требуется ли наличие наблюдателей при проведении упражнения? Если да, то получили ли они необходимый инструктаж?
- Нужно ли подготовить раздаточный материал для раздачи участникам в конце упражнения для закрепления?
- После завершения упражнения как я выясню получили ли участники то, что должны были получить в результате? Какова процедура оценки достигнутых результатов?

По материалам книги *The Winning Trainer. By Julius E. Eittington. Gulf Publishing Company ©1984, 1989. Houston, Texas.*