

Тема 1. Тренинг командообразования: базовые принципы организации и проведения.

Но поверьте, без острых ситуаций
невозможна деятельность любого
коллектива...

!

- Сегодня мы сталкиваемся с огромным многообразием учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников - от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на три большие группы:
- традиционные методы обучения (лекции, семинары);
- методы активного обучения (тренинги, программированное обучение, компьютерное обучение);
- методы обучения на рабочем месте (наставничество, стажировки, рабочая ротация).

Активные методы обучения.

- Ученики и последователи Л.С. Выготского (П.Я. Гальперин, В. В. Давыдов, А. Н. Леонтьев, Н.Ф. Талызина, Д. В. Эльконин и др.) разработали теорию, согласно которой процессы обучения и воспитания не сами по себе развивают человека, а только тогда, когда они имеют активные формы и соотносятся с теми типами ведущей деятельности, которые присущи тем или иным возрастным периодам жизни человека: в дошкольном возрасте — игра, в младшем школьном возрасте — учебная деятельность, в подростковом возрасте — общение, период взрослости — деятельность.
- Следует особо подчеркнуть, что применение активных методов обучения направлено не на формирование готовых знаний и их воспроизведение, а **на активизацию восприятия и мыслительных процессов обучающихся**. Активные методы способствуют развитию мышления, познавательных интересов и способностей, формированию умений и навыков самообразования.

Активные методы обучения.

Основные принципы

- отношение преподавателя к обучающемуся как к равному;
- не простое сообщение знаний как неоспоримых истин, а самостоятельное «строительство» знания обучающимися методом критического отношения к существующим сведениям, информации и самостоятельного решения творческих задач;
- уважительное отношение к инакомыслию;
- сочетание работы в парах, группах с индивидуальной работой.

Базовые методики

- кейс-стадии,
- ролевая игра,
- групповая дискуссия,
- мозговой штурм,
- психогимнастическое упражнение.

При выборе конкретного метода обучения, необходимо учитывать следующие моменты:

- Обучение персонала организации отличается от школьного обучения. В школе дети могут учиться лучше или хуже, они могут ненавидеть школу, могут прогуливать уроки - с ущербом только для самих себя. **Школа от этого не страдает.** В бизнесе организация и работники должны учиться и расти как единое целое. Обучение персонала имеет дело не с отдельными индивидами, а со всей организацией.
- Обучение персонала организации – есть обучение взрослых. Общеизвестно, что в отличие от учащегося школы или студента вуза память взрослого человека в среднем менее объемна, он быстрее утомляется, ему труднее долгое время концентрировать внимание. С другой стороны, взрослый человек обладает существенным преимуществом, которого, как правило, нет у более молодых людей, — хорошо развитыми навыками мышления. Именно поэтому программа обучения взрослых требует гораздо большей четкости и строгости в определении понятий, структурированности учебного материала, системной представленности отдельных элементов курса.
- Не всякие активные, практические методы обучения формируют навыки деятельности, например профессиональной. Огромная часть этих методов служит лишь лучшему пониманию и запоминанию знаний. Необходимо четко выбирать адекватный проблеме метод обучения.
- Целью обучения персонала является, прежде всего, формирование навыков работы, эффективных способов выполнения должностных обязанностей.

Среди активных методов обучения широкую популярность получили тренинги.

- Тренинги принято причислять к современным технологиям, однако эта технология имеет более чем полувековую историю.
- Предтечей тренингов принято считать так называемые Т-группы, основанные учениками К. Левина в середине 40-х годов прошлого века. Успех Т-групп был настолько значителен, что привел к формированию Национальной лаборатории тренинга (США). Именно в этой лаборатории было положено начало обучению менеджеров навыкам эффективной коммуникации, разрешения конфликтов, принятия решений.
- Десятилетие спустя в русле гуманистической психологии возникло новое тренинговое направление — тренинг социальных и жизненных умений. Целевой аудиторией данной технологии также выступали управленцы.
- Чуть позже в Лейпцигском университете М. Форвергом был предложен метод, получивший название социально-психологический тренинг (СПТ). В фокусе внимания разработчиков данного метода было повышение компетентности в общении, а «точкой» его приложения стала социально-психологическая подготовка управленческого персонала промышленных предприятий Германии.

!

- Что касается российской психологии, то она, вплоть до выхода в 1982 году монографии Л.А. Петровской, не баловала тренинг как технологию своим вниманием. Однако на сегодняшний день тренинг является едва ли не самой популярной формой обучения персонала, личностного роста и развития.



!

- Определений тренинга довольно много, и они подробно освещены в специальной литературе. Как правило, при определении общего Социально-психологического тренинга акцент ставится на развитие у участников группы значимых для них форм социального поведения.
- При основном внимании на возможности, предоставляемой в рамках групповой работы, приобрести знания и навыки, необходимые для адекватного выполнения конкретной задачи, принято вводить определение – Бизнес – тренинг.

Бизнес-тренинг

- (тренинг персонала, тренинг в организации) — это тренинг, участниками которого является действующий персонал коммерческой организации и цель которого — формирование конкретных способов выполнения сотрудниками их должностных обязанностей или способов действий, оптимизирующих их работу и/или взаимодействие друг с другом.

Специфическими чертами тренинга как групповой формы обучения являются:

- соблюдение определенных принципов групповой работы;
- наличие постоянной группы (обычно от 7 до 15 человек), периодически собирающейся на встречи или работающей непрерывно в течение нескольких дней;
- определенная пространственная организация (чаще всего работа в одном и том же отдельном помещении, когда участники большую часть времени сидят в кругу);
- акцент на взаимоотношениях между участниками группы, которые развиваются и анализируются в ситуации «здесь и теперь»;
- вербализованная рефлексия по поводу собственных чувств и происходящего в группе;
- нацеленность на психологическую помощь участникам группы в саморазвитии, которая исходит не только от ведущего, но и от самих участников.

Существует множество тематических бизнес-тренингов:

- тренинги продаж, переговоров, мотивации персонала, тренинги командообразования.
- Сегодня в России особой популярностью пользуется «тимбилдинг» или - тренинг командообразования.
- Тренинг командообразования как способ развития организации появился в деловой среде США и Западной Европы с середины 1970-х гг.

Метод командного образования глобально опирается на два подхода:

- Вовлечение персонала (Employee Involvement) — служащих нижнего звена — в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса и обратной связи на решения руководства. Этот отход от традиционной иерархической структуры часто называют структурой наделения полномочиями — empowerment .
- Всеобщее управление качеством (Total Quality Management), что предполагает создание «кружков качества» для улучшения всех стадий рабочего процесса.

Командообразование необходимо современным организациям также и потому, что оно позволяет преодолеть сложности, связанные со следующими тенденциями современного бизнеса:

- глобализация бизнеса и, как следствие, мультикультуральная среда;
- виртуализация бизнеса;
- изменения в составе сотрудников: в организациях, объединяющих сотрудников различных поколений, приходится преодолевать культурный разрыв между поколениями;
- увеличение проектных групп с так называемым «разделенным лидерством», что вызывает необходимость развивать навыки командной работы.

Основная цель тренинга.

- Развитие навыков командной работы в рамках проектной группы.

Основные задачи тренинга.

- Формирование представления о проектной команде.
- Демонстрация преимуществ командной работы.
- Определение признаков эффективной командной работы.
- Распределение ролей и функций в команде.
- Развитие навыков командного взаимодействия.
- Совершенствование процессов принятия решений в команде.
- Повышение сплоченности коллектива.
- Усвоение правил внутригруппового взаимодействия и осознание общих ценностей.
- Нарботка материалов для создания корпоративных стандартов.
-

Метафорический образ ключевой идеи тренинга.



Проведение данного тренинга основывается на определенных, общих для многих видов тренингов принципах:

- **Активности.** Принцип активности предполагает вовлечение в специально разработанные действия участников тренинга: выполнения специальных упражнений, наблюдение за поведением других участников тренинга, готовность к действиям в любой момент.
- **Творческой позиции (личностного изменения и развития).** Принцип творческой позиции заключается в раскрытии творческого потенциала каждого участника тренинга через осознание своих личных возможностей, ресурсов, особенностей. Для этого создается среда тренинга, которая характеризуется проблемностью, дает возможность **осознать, апробировать, тренировать способы поведения, экспериментировать с ними.**
- **Осознания поведения.** Принцип осознания поведения характеризуется переводом поведения участников с импульсивного на объективный уровень. Средством осознания себя и своего поведения в ходе тренинга является обратная связь.
- **Партнерского общения.** Данный принцип предполагает учет интересов всех участников взаимодействия, их чувства, эмоции, переживания, признание ценности личности другого человека, его эмоций и переживаний. Реализация принципа возможна в атмосфере безопасности, открытости, доверия, эксперимента с правом на ошибку. Этот принцип тесно связан с принципом творчества.
- **Особенности работы тренера.** Принцип особенности работы тренера подразумевает постоянную аналитическую работу с группой и над самим собой. Объектами диагностики являются план работы, уровень развития и сплоченности группы, взаимоотношения между участниками, состояния каждого участника группы, его отношения к себе, к другим, к тренингу, состояние самого тренера.

БАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ принципы построения программы тренинга.

- Целостность программы
- Жесткость конструкции
- Соответствие программы концепции
- Соблюдение регламента
- Возможность выравнивания уровня группы
- Методические материалы

Структура программы тренинга

1. Вступительная часть:

- Представление ведущих.
- Формулировка целей и задач тренинга.
- Формулировка правил и процедур тренинга.
- Регламент тренинга.
- Представление методов работы в тренинге.
- Определение планируемых результатов тренинга.
- Представление участников тренинга. Личные цели и ожидания.

Временные параметры?

2. Основная часть:

- Установочная лекция/презентация.
- Задание для самостоятельной работы участников,
- Выполнение задания, индивидуальная или групповая работа участников.
- Презентация самостоятельной работы участников.
- Дискуссия.
- Анализ самостоятельной работы участников. Методические рекомендации.
- Закрепление материала. Работа над ошибками (новое задание или специальное задание).

Временные параметры?

3. Подведение итогов:

- Заключительная обобщающая лекция или слово тренера:
 - оценочные процедуры;
 - ответы на вопросы участников тренинга;
 - благодарность аудитории за работу;
- предложение контактной информации для ответов на вопросы по окончании тренинга.

Временные параметры?

