**Как научить тренера на тренингах, а не на ошибках?**

**Цели программы**

Развить компетенции необходимые для проведения тренингов и разработки учебных материалов.

**Что получат участники тренинга**

* Поймут специфику и отличие тренинга от других форм обучения.
* Изучат инструменты, применяемые на тренинге (кейсы, мозговой штурм, видеоанализ, ролевые и деловые игры, тестирование, мини-лекции, дискуссии и т.д.).
* Смогут разрабатывать новые и адаптировать существующие тренинговые продукты с учетом целей и особенностей «Заказчика» обучения и группы обучаемых.
* Научаться проводить тренинги, управлять групповой динамикой, смогут повысить интерес к изучаемым темам, работать со сложными участниками, вести дискуссии и выполнять фасилитацию процессов, удерживать тренерскую позицию.
* Оценят свой тренерский стиль, поймут свои сильные и слабые стороны, как тренера.
* Построят программу своего развития, как тренера.
* Получат рекомендации от ведущего тренера и коллег по обучению.

**Методы, используемые в тренинге**

* Деловые игры, которые снимаются на видео. Просматривая результаты съемки, обучаемые явно видят свои ошибки. Тренер с группой формирует правильный алгоритм действий, который затем отрабатывается - формируется верный навык поведения.
* Групповые дискуссии, в ходе которых обучаемые обмениваются своим успешным опытом и узнают, как добиваются результатов коллеги. Тренер дополняет диспут яркими примерами других банков.
* Просмотр фрагментов специализированных учебных видеофильмов наглядно демонстрирует, как надо действовать, показывая правильную модель поведения - лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.
* Психогимнастические упражнения поднимают активность обучаемых, держат их в тонусе. Активная групповая динамика создает атмосферу энергия и позитива, позволяющую усвоить больше материала и получить больше навыков. Наши тренинги проходят на одном дыхании.
* Специализированные задания, например, создание ментальной карты тренинга структурирует полученные знания в головах обучаемых.

**Рекомендуемая продолжительность:**

Модуль №1 – 2,5 дня, модули №2 и №3 по 2 дня.

Занятия проводятся с 10.00 до 18.00.

**Тематический план модулей программы**

**Модуль 1 «Развитие навыков взаимодействия с группой»**

1. **Введение. Фундаментальные основы обучения взрослых. Тренинг, как эффективная форма обучения персонала**

Формы обучения и развития. В чем особенности и специфика тренинга. Тренинг, как метод обучения, использующий активное участие обучаемых.

Функции тренера, выполняемые действия и процедуры.

Потребности заказчика, группы, тренера. Конфликты интересов и критерии оценки результата.

Слагаемые успеха тренинга.

Что является целью тренинга.

Особенности обучения взрослых людей. Андрагогика и Педагогика.

Принципы тренинга. Цикл Колба.

1. **Персональные стили тренеров и соответствие стиля моменту**

Существующие стили ведения тренингов.

Предпочтения аудитории и требования, обеспечивающие результативность.

Оценка обучаемыми собственных предпочтений.

Стиль и соответствующие компетенции тренера («заводила», «фасилитатор», «краснобай», «дрессировщик»).

Парадигмы тренинга («отношенческая», «индустриальная», «воспитательная»).

Направления развития обучаемых, как тренеров.

1. **Презентация тренера и тренинга**

«Продажа» тренинга Заказчику обучения.

«Продажа» тренинга Обучаемым.

Начало тренинга – презентация тренера в соответствии с целями и стилем тренера.

Факторы успешной презентации.

1. **Создание и поддержание контакта с участниками**

Организация физического пространства. Столы, стулья и «как сидим» - влияние обстановки на контекст тренинга.

Имидж тренера. Трансляция имиджа через одежду. Харизматическое выделение или подстройка под группу.

Восприятия эмоций участников и спонтанные высказывания обучаемых. Реагирование на конфликтогены.

Создание атмосферы доверия и психологического комфорта.

Диагностика ожиданий. Работа с запросами участников тренинга.

Управление коммуникацией в группе.

Влияние дистанции, жестикуляции, темпа и громкости речи.

Перенос фокуса внимания группы с тренера на себя и предмет тренинга.

1. **Создание у обучаемых мотивации к работе на тренинге**

Позиция «здесь и сейчас».

Позиция тренера и участников – «Я имею все права…».

Причина сопротивления обучению.

Тренер и границы применения власти в аудитории.

«Дружить» или «Строить» участников обучения.

Формирование видения, как инструмент мотивации.

Техника SPIN во взаимодействии тренера и группы.

Искусство проблематизации.

1. **Невербалика в работе тренера**

Что транслирует невербальное поведение участников тренинга.

Жесты в работе тренера. Конгруэнтность получаемой по различным каналам информации.

Управление невербальным поведением. Усиление влияния на участников.

Действия (на уровне невербалики), ведущие к разрыву отношений тренера и обучаемых.

1. **Управление процессом и группой**

Тренер, как лидер и организатор.

Инструменты управления группой.

Вопросы к аудитории, как, когда и что спрашивать. Виды и назначение вопросов.

Владение инициативой. Открывающие высказывания, резюмирование, возвышение над группой, «дешевые» приемы получения авторитета.

Приемы подстройки по темпу. Паузы, энеджайзеры и т.д.

Техники активного слушания (особенности восприятия и передачи информации, искажения информации, коммуникативные нюансы понимания, способы прояснения смысла).

Парафраз, как метод «ведения» участников, управления темой дискуссии, нейтрализации сопротивления и деструктивных ролевых проявлений, проработки эмоций в группе.

1. **Навык конструктивной обратной связи**

Обратная связь, как метод обучения.

Мотивирующая, корректирующая и прерывающая обратная связь.

Принципы построения конструктивной обратной связи.

Отработка навыков построения конструктивной обратной связи.

Управление обратной связью от обучаемых к обучаемому.

Персональная чувствительность к восприятию обратной связи.

В каких ситуациях обратная связь недопустима.

1. **Индивидуальное развитие сотрудников**

Руководитель наставник. Наставничество и коучинг, в чем разница.

Цикл наставничества.

Отличия обучения взрослых от обучения детей.

Мотивирование обучаемого к развитию.

Постановка задач обучаемому.

Наблюдение за обучаемым. Оценка компетенций.

Обратная связь обучаемому. Корректирующая беседа.

«Натаскивание» персонала – формирование навыка.

Специфика управления талантами.

1. **Предоставление Заказчику результатов обучения**

Что ждет Заказчик от проведенного обучения. Мотивы и потребности Заказчика.

Продажа результатов – продажа идей.

Различия между assessment center и тренингом. Достоверность получаемых оценочных результатов.

По каким критериям производится оценка деятельности обучаемого на тренинге.

Границы конфиденциальности. Описание группы и описание отдельных сотрудников.

Технология предоставления обратной связи Заказчику.

**Модуль 2 «Разработка, проведение, анализ результатов»**

1. **Структура деятельности тренера**

Цель оправдывает средства.

Творчество или ремесло. Действия по плану или ситуационный дизайн на тренинге. Границы экспромта тренера и следования за группой.

Уровни воздействие на группу (обучение, коррекция установок, формирование видения, работа с ценностями, воспитание).

Групповая динамика. Что это такое и зачем ей надо управлять.

Индивидуальные особенности групп.

Тренерская позиция.

1. **Усвоение информации, логика и психологические особенности восприятия**

Особенности восприятия и декодирования информации. Классическая схема передачи информации.

Происхождение ошибок в восприятии материала – основные причины непонимания, искажения и забывания информации.

Структурирование информации, как путь к облегчению запоминания.

Временной план тренингового блока - использование психологических закономерностей человека при планировании наполнения тренинга.

1. **Инструменты тренинга**

Правила инструктирования.

Способы контроля времени.

Визуализация процесса – работа со слайдами и флипчатом.

Организация работы в мини-группах.

Мини-лекция и дискуссия.

Решение кейсов.

Тестирование на тренинге.

Ролевая игра. Деловая игра.

Задания – «подставы».

Использование метафорических игр и сравнений.

Работа с видеокамерой.

Трансформация временной продолжительности в зависимости от инструмента.

1. **Методы и техники построения содержания тренинга**

Тренинг, как продукт.

Стандарт оформления материалов тренинга.

Тетрадь тренера – объем, подробность, кодировка информации.

1. **Управление групповой динамикой**

Закономерности поведения группы и возможности влиять на группу с учетом этих закономерностей.

Технология работы с агрессией и сопротивлением в группе.

Дискуссии на посторонние темы или споры.

Давление группы.

Способы повышения и понижение динамики в группе.

1. **Работа с индивидуальными особенностями участников**

Мотивация и демотивация, причины сопротивления.

Профилактика сопротивления участников.

Вовлечение участников в работу.

Роли обучаемых. Деструктивные роли в группе.

Методы работы со «сложными» участниками группы.

1. **Эффективность обучения**

Задачи тренера при подготовке обучения и поддержке его результатов.

Значение пост-тренинга.

Формы организации пост-тренинга.

Уровни оценки эффективности. Модель Дональда Киркпатрика (Donald L Kirkpatrick).

Критерии оценки эффективности тренинга. Тренинг, как проект.

**Модуль 3 «Мастерство тренера»**

1. **Фасилитация**

**1.1. Фасилитация, как метод**

Кто такой фасилитатор?

Когда и для чего необходима фасилитация.

Разница между фасилитацией и инструктированием.

**1.2. Планирование и дизайн процесса фасилитации**

Этапы разработки программы и плана фасилитации.

Универсальные элементы дизайна программы.

Методы создания позитивной рабочей атмосферы.

**1.3. Основные навыки фасилитации**

Методы ведения группового процесса: парафраз, «вытягивание» участников, отзеркаливание, сбор идей, упорядочение/регулировка, фиксирование, поощрение, балансирование, создание пространства, намеренное молчание, активное слушание, открытые вопросы, мозговой штурм.

Методы эффективной работы с проблемными вопросами.

Специфика различных групп (женщины, гос.служащие, топ-менеджеры, фронт-персонал и т.д.)

Управление конфликтами.

Структурирование (обсуждений).

**1.4. Отработка основных навыков фасилитации**

Разработка собственных мини сессий для самостоятельной фасилитации на тренинге.

Фасилитация участниками их собственных мини сессий с получением обратной связи от коллег и от тренера.

Разработка индивидуальных планов развития навыков фасилитации.

1. **Видеоанализ и обратная связь**

**2.1. Видеоанализ и обратная связь в тренинге**

Обратная связь в тренинге.

Видеоанализ, как тренинговый метод.

Область применения видеоанализа: обратная связь участникам при формировании коммуникативных умений, фиксация результатов, донесение информации и иллюстрации.

Что дает видеоанализ? Окна Джохари – как мы видим себя и как нас видят другие.

Сложности и ошибки использования метода.

**2.2. Материал для анализа**

Запись и отбор материала.

Выделение и структурирование ключевых моментов, важных для анализа.

Расчет времени записи и разбора – факторы влияния.

**2.3. Мотивация участников на работу с видео**

Мотивирующая инструкция.

Причины сопротивления и его проявления («ступор», отказ).

Приемы профилактики и снятия сопротивления.

**2.4. Принципы видео-обратной связи**

Психологическая позиция тренера.

Различия работы с проблематизирующими и отрабатывающими упражнениями.

Подбор видеофрагмента, как наглядной модели изучаемого процесса.

Алгоритм разбора – последовательность действий тренера и участников.

Выделение объектов для разбора поведения: описание и анализ фактических действий участников.

**2.5. Технические приемы**

Виды камер: цифровые, аналоговые.

Тип просмотра - через TV, компьютер и мультимедиа.

Особенности записи для подготовки к разному типу просмотра.

1. **Публичные выступления**

Что дает оратор аудитории.

Эмоциональная накачка и снятие напряжения.

Вовлечение слушателей. Риторические вопросы.

Оживление лекции. Метафоры, анекдоты, случаи из жизни. Слова «провокаторы».

Управление голосом. Тихое привлечение внимания.

Позы докладчика. Движения перед аудиторией.

Слова - паразиты.

«Вкусные» слова. Создание ярких «картин».

Визуальный ряд оратора.