

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 призвів: 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".**