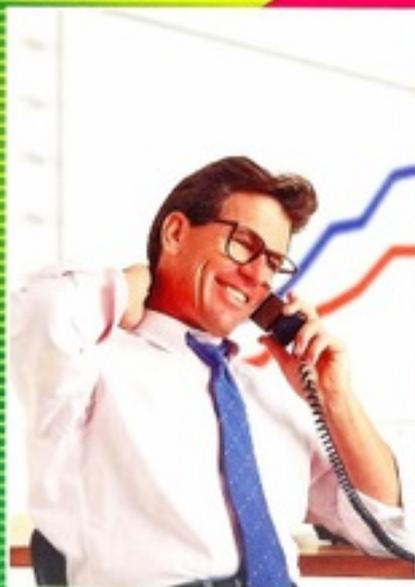




Эффективный **тренинг**

Сью Бишоп

ТРЕНИНГ АССЕРТИВНОСТИ



- *Тренер как ролевая модель*
- *Коррекция поведения, повышение самооценки и качества общения*
- *Закрепление эффективных способов взаимодействия*

 ПИТЕР®

Бишоп Сью

ТРЕНИНГ АССЕРТИВНОСТИ

Серия «Эффективный тренинг» Перевел с английского А. Маслов

СПб., Питер, 2001. — 208 с.

Данное практическое руководство представляет собой сборник специальных упражнений, направленных на исследование и формирование ассертивного поведения и содержащих все необходимые материалы для проведения полноценного тренинга уверенности. Каждый блок тренинга включает в себя теоретическую часть с последующим применением изученных техник и отработкой навыков. Все предлагаемые в руководстве упражнения связаны как с профессиональными, так и с личностными ситуациями, поэтому они могут пополнить багаж методик тренера для проведения любых обучающих программ. Книга адресована профессиональным тренерам и менеджерам, стремящимся к совершенствованию своего профессионального стиля и качества обучения вверенного персонала.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	8
Глава 1: ВВОДНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ. «ЛЕДОКОЛЫ».....	11
Знакомство.....	11
«Легкий» разговор.....	13
История о.....	16
Контракт.....	17
Первое впечатление.....	21

Для чего мы здесь?.....	24
Глава 2: НАЧАЛО.....	29
Холодный суп.....	29
Что, если?.....	33
Лестница успеха.....	38
Взгляд со стороны.....	42
Будь готов.....	47
Генеральная репетиция.....	51
Глава 3: ПОНИМАНИЕ СЕБЯ.....	55
Последствия.....	55
Я.....	58
Без прикрас.....	60
Эффективность.....	64
Я веду себя уверенно, если.....	72
Управляю ли я?.....	75
Язык тела (невербальные проявления).....	80
Зеркало.....	84
Оглавление _____	
Глава 4: КРИТИЧЕСКИЕ ТОЧКИ	
И РАННИЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ.....	89
Большие мальчики не плачут.....	89
Природа или воспитание?.....	94
Стереотипы.....	97
Везет же вам!.....	100
Самоубеждение.....	103
Уничижительные высказывания.....	109
Рассматривая поведение.....	114
Я могу с этим справиться.....	123

Глава 5: ПРОСЬБА И ОТКАЗ.....	127
Билль о правах.....	127
Заезженная пластинка.....	133
Я сделал бы это, если бы мог, но.....	138
Никаких извинений.....	142
Возражения.....	143
Что дальше?.....	146
Прибери здесь.....	150
Глава 6: ЗАПУТАННЫЕ СИТУАЦИИ.....	153
Никаких неудачников.....	153
Разрешение конфликтов.....	158
Вопрос о различиях.....	160
Мыслите позитивно.....	165
Позитивное действие.....	167
На всем готовом.....	170
Глава 7: РЕЛАКСАЦИЯ.....	181
Релаксация 1	181
Релаксация 2.....	184
Релаксация 3.....	186
Релаксация 4.....	190
Релаксация 5.....	191
Релаксация 6.....	193
Глава 8: ЗАВЕРШАЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ.....	195
Подарки.....	195
Не прекращайте работать.....	199
Проверь себя!.....	202
Слова благодарности	

Я признательна Мэгс за ее терпение и вдохновляющую поддержку -благодарность ей уже стала традицией; также я хочу поблагодарить Джун Барнет за помощь и руководство.

ВВЕДЕНИЕ

Если вы цените время и стремитесь как можно скорее познакомиться с упражнениями, представленными в этой книге, и применить их на практике, вас едва ли обрадует слишком долгое вступление — поэтому я сделаю его кратким.

Эта книга адресована профессиональным тренерам и менеджерам, владеющим основными навыками уверенного (ассертивного) поведения и знакомым с принципами проведения тренинга уверенности. Поэтому она не содержит подробного изложения теории, терминологии и методологии. Естественно, вы понимаете необходимость того, чтобы каждый блок тренинга уверенности включал в себя теоретическую часть с последующим применением изученных техник и отработкой навыков.

В этой книге вы найдете ряд специальных упражнений, направленных на исследование самого понятия уверенности участниками тренинга. Эти упражнения связаны как с профессиональными, так и с личными ситуациями, поэтому способы их использования могут значительно варьировать. Почти все они могут пополнить багаж методик тренера для проведения обучающих программ. Некоторые упражнения лучше выполнять в определенной последовательности, поэтому в книге приведены руководства по созданию тренингов, всесторонне развивающих их участников. К тому же эти упражнения охватывают большинство факторов, необходимых вам для проведения полноценного тренинга уверенности.

Эта книга была написана в расчете на занятого тренера, и любой приведенный здесь совет способствует минимизации временных затрат на подготовку. Все упражнения сопровождаются пошаговыми инструкциями и подробными руководствами, включающими подходящие к ситуации вопросы, которые вы, может быть, захотите задать своей группе.

Введение

Я твердо верю, что любой элемент тренинга — будь то бизнес-игра, дискуссия, просмотр видео или что-либо иное, — должен включать пять компонентов:

- Введение — информация, предоставляемая тренером участникам программы для того, чтобы ознакомить их с условиями дальнейшей работы, планами тренинга и требованиями к его участникам, а также дать необходимые начальные сведения о программе.
- Собственно элемент программы тренинга. Просмотр учебного фильма, заполнение опросника, отработка навыка и т. д.
- Обсуждение переживаний, вызванных упражнением. Людям необходимо время и пространство для разговора об увиденном ими фильме, о чувствах, возникших в результате упражнения или групповой дискуссии.
- Акцентирование ключевых моментов обучения. Например, раскрытие смысла учебного фильма, анализ эффекта, вызванного бизнес-игрой или сравнительное исследование способов решения проблемы с учетом их успешности либо неуспешности. Все вышесказанное подразумевает необходимость краткого обзора проводимого мероприятия

как еще одного уточнения его целей с демонстрацией их достижения в ходе упражнения. Возможно, это самая важная часть упражнения, и все же некоторые тренеры пренебрегают ею, оставляя участников размышлять: «Для чего же мы это все проделали?»

- Практическое применение приобретенных знаний и навыков. Тренинг эффективен лишь тогда, когда знания и навыки, приобретенные в ходе обучения, применяются в реальной жизни. Тренер несет ответственность за помощь участникам в превращении теоретических знаний в практические умения, важные для их деятельности.

Наконец, несколько личных наблюдений, касающихся тренинга уверенности. Я надеюсь, что каждое из них стоит принять к сведению, и поэтому хочу их подчеркнуть.

Так как тренинг уверенности требует большего осознания себя и своего влияния на других людей, вам как тренеру необходимо стать ролевой моделью для участников программы.

Тренинг уверенности может иметь огромное значение для каждого не просто как обучение некоему навыку, но как средство коррек-

Введение _____

ции поведения, приобретения уверенности в себе, повышения самооценки и культивирования искреннего, надежного и эффективного общения.

Тренинг уверенности увеличивает число возможных способов поведения человека. Они могут заключаться в отходе от знакомых, стереотипных паттернов и в поиске альтернативных, более эффективных способов взаимодействия.

Участникам тренинга необходимо понимать, что взаимодействия, выстроенные по принципам уверенного поведения, включают по меньшей мере двоих человек и что всеми правами, которые имеет один из них, обладает и второй тоже.

Уверенность (ассертивность) подразумевает принятие ответственности за свою жизнь, чувства и действия. Она может потребовать изменений — в восприятии себя и в отношениях с другими. Участникам следует осознавать как преимущества, так и опасности, связанные с развитием уверенности. Эффективный тренинг, конечно, гарантирует, что первые из них перевесят последние!

гАЖпЕНИЯ. «ЛЕДОКОЛЫ»

Знакомство

«Ледокол»¹ не только побуждает участников взаимодействовать друг с другом, но и задает тон всему предстоящему занятию.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Побеседуют со многими другими участниками программы.
- Проведут самопрезентацию, не связанную с большим риском для них.

- В первый раз задумаются о некоторых вопросах, связанных с понятием уверенности.

Ресурсы. Копия «Материалов тренера». Время. 30 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения. Это упражнение призвано помочь людям познакомиться друг с другом — или лучше узнать друг друга, если они являются коллегами. Участники выстраиваются в две линии, А и В, лицом друг к другу. Тренер задает вопрос или предлагает тему, которую люди, стоящие в парах, обсуждают несколько минут.

«Ледокол» — упражнение, цель которого и создание рабочей обстановки.

знакомство участников между собой

Тренинг ассертивности

По прошествии нескольких минут человек, стоящий на левом краю линии А, перемещается на левый край линии В; человек, стоящий на правом краю линии В, перемещается на правый край линии А. Таким образом происходит движение по часовой стрелке и образуются пары стоящих друг напротив друга участников. (Поверьте — это работает! В крайнем случае смущение, вызванное этими инструкциями, приведет к смеху и разрядке обстановки в группе).

Это упражнение, с обсуждениями, перемещениями и различными парами и темами для разговора, продолжается до тех пор, пока каждый участник не поговорит со всеми участниками тренинга или пока тренер не исчерпает запас тем!

Шаг 2: Разделите группу на две шеренги, А и В, стоящие лицом друг к другу. Если в группе нечетное число участников, вам придется управлять ими так, чтобы каждый раз они объединялись в другие малые группы.

Шаг 3: Предложите стоящим друг напротив друга участникам представиться друг другу, если еще не все знакомы. Задайте первый вопрос или предложите первую тему для разговора (примерные темы см. в «Материалах тренера»).

Шаг 4: Через несколько минут или когда вы обнаружите, что участники исчерпали тему, начните описанный выше процесс перемещений. Упражнение продолжается, при каждом перемещении задается новый вопрос.

Шаг 5: Завершение работы в шеренгах. Закончите этот этап, если он длится уже достаточно долго.

Шаг 6: Соберите группу в общем кругу для обсуждения некоторых из затронутых вопросов. Спросите участников об их мнении по поводу самого упражнения, затем — по поводу обсуждавшихся тем. Члены группы могут высказывать свое мнение, но если проводилась самопрезентация, вам необходимо пояснить, что не следует подрывать уверенность других людей оценочными высказываниями.

Шаг 7: Сформулируйте некоторые из затронутых вопросов в контексте программы тренинга уверенности. Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Знакомство

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

«Подслушивание» некоторых дискуссий может помочь формированию представления об особенностях уверенности и самооценки участников

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

тренинга. Ниже приведены некоторые возможные вопросы и темы, которые относятся к содержанию тренинга уверенности и которые вы можете использовать. Здесь пятнадцать вопросов, позволяющих проводить тренинг с тридцатью участниками. Пожалуйста, применяйте их по своему усмотрению, задействуйте те из них, которые вы считаете уместными, добавляйте к этому списку свои собственные вопросы и темы.

- Как вы любите проводить досуг?
- Почему сегодня вы надели именно ту одежду, которая сейчас на вас?
- Как вы отдыхаете?
- Если бы вы не являлись тем, кто вы есть, кем бы вы хотели быть?
- Могут ли люди получать от жизни больше, чем получают сейчас?
- Что вызывает у вас сильные эмоции?
- Каким было ваше детство?
- Кем из ныне живущих или уже умерших людей вы восхищаетесь?
- Каково ваше самое значительное достижение?
- Какие позитивные качества вы привносите в вашу работу?
- Что в жизни доставляет вам удовольствие?
- Что вам нравится в вас больше всего?
- Что вы умеете делать лучше, чем большинство людей?
- Чем в вашей жизни вы больше всего гордитесь?
- Если бы вы располагали неограниченными материальными ресурсами, что из ваших покупок доставило бы вам наибольшее удовольствие?

«Легкий» разговор

Это «ледокола», дающий участникам шанс попрактиковаться в навыках ведения короткой беседы. Нередко люди посещают тренинги уверенности, чтобы преодолеть застенчивость и повысить свою самооценку. Зачастую им трудно дается общение с другими, и поэтому они избегают многолюдных собраний. Это упражнение особенно полезно в том случае, если оно проводится среди участников, ранее незнакомых друг с другом.

Цели. К концу этого упражнения участники:

Тренинг ассертивности

- «Сломают лед молчания» во время беседы с другими участниками тренинга.

Ресурсы. Копия «Материалов тренера». Время. 15 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения и процедуры его проведения. В любой программе, посвященной общению или уверенности, важно проговаривание чувств, мнений и т. д. Это придется делать каждому члену группы в ходе программы, и все же часто необходимость в первый раз произнести перед всеми несколько слов о себе может производить совершенно ошеломляющее действие.

В группе могут оказаться люди, которым сложно общаться с незнакомыми людьми, особенно в больших компаниях. Это упражнение мягко «ломает лед», давая каждому возможность поговорить с несколькими участниками тренинга.

Работая в парах, участники получают задание — провести короткий диалог длящийся примерно минуту. Им сообщается тема для беседы. Когда кончается отведенное время, происходит смена партнера, участники получают новую тему для разговора, и так продолжается до тех пор, пока участвующие в упражнении не поговорят с несколькими людьми — или пока у тренера не иссякнут темы для беседы!

Шаг 2: Разделите всех членов группы на пары. Предложите участникам вместе со своими партнерами рассредоточиться по комнате. Неважно, кто является партнером — знакомый или незнакомый человек, — потому что через минуту всем придется объединиться в другие, новые пары. Попросите участников определить, кто из них будет первым, а кто вторым номером.

Шаг 3: Двигаясь от пары к паре, раздайте каждой из них тему малого разговора (см. «Материалы тренера»). Предложите первым номерам начать беседу, то есть, сделать вводные замечания.

Шаг 4: По прошествии времени (минута или около того) предложите вторым номерам переместиться к ближайшим первым номерам, находящимся справа от них. Повторите шаг 3, но теперь малый разговор должны начинать вторые номера.

Шаг 5: По прошествии времени (минута или около того) предложите участникам еще раз поменять партнеров. Еще несколько раз повторите шаги 3 и 4.

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

Шаг 6: Соберитесь в общий круг. Выясните реакции участников на это упражнение.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Испытывает ли кто-либо из вас в повседневной жизни трудности с ведением легкого разговора? Почему? (Типичными ответами будут: «Я недостаточно остроумен», «Я скучен», «Я не умею поддерживать "легкую" беседу», «Я слишком застенчивый», «Я не могу решить, что сказать»).
- Как можно преодолеть эти негативные чувства?
- Какую пользу приносит внимание к потребностям и чувствам других?
- Как могут помочь несколько заранее подготовленных тем для разговора? (Типичными ответами будут такие: «Могут помочь, если иметь в запасе одну вводную тему и несколько других на тот случай, если она иссякает», «Могут помочь, если иметь в запасе темы, подходящие к определенным типам людей или ситуаций», «Это сделает меня более уверенным»).
- Почему для вас важно уметь заводить легкий разговор? (Типичные ответы: «Чтобы показать другим людям, что они мне интересны»; «Чтобы я мог задать вопросы, а затем позволить другому человеку говорить»; «Чтобы понравиться другим людям — и они были бы рады видеть меня снова»).
- Когда способность начать легкий разговор может быть важной для вас? (Типичные ответы: на работе — «Когда остаешься один на один с клиентом»; в обществе — «На вечеринках»; в общем, когда первый раз встречаешься с человеком).
- Чему вы научились, выполняя это упражнение?

Шаг 7: Поблагодарите группу за участие. Завершите упражнение, упомянув его цели.

Легкий разговор

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Некоторые темы, которые можно использовать во время легкого разговора:

- Как вы попали на программу?

Тренинг ассертивности

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

- Как вам больше всего нравится путешествовать?
- Что вы надеетесь получить в результате посещения программы?
- В каком доме вы живете?
- Вам нравится театр? Балет? Опера? и т. д.
- Вы ездили в отпуск в этом году?
- Какую работу вы выполняете?

- У вас есть дети? Внуки? Домашние животные?
- Вам нравится выполнять такие упражнения, как это?

Конечно, вы можете придумать и другие вопросы, подходящие для каждой конкретной группы. Это просто несколько идей для того, чтобы начать. Задача этого упражнения — побудить людей общаться друг с другом («сломайте лед») и развить их способность уверенно вступать в непринужденную беседу с другими.

История о...

Этот «ледокол» достаточно широко применяется в тренингах; особенно полезен он в программах развития уверенности, потому что дает тренеру возможность непосредственно «запечатлеть» характерные черты и особенности участников тренинга — тех, кто с удовольствием представляет себя другим; тех, кто предпочитает оставаться в тени; тех, кого выдают бессознательные движения их тела, и т. д. Так как участников просят рассказать о некотором объекте, а не о себе, этот «ледокол» вызывает меньше опасений участников, чем другие.

Цели. К завершению этого упражнения участники:

- Некоторое время поговорят перед всей группой.
- Получат возможность узнать что-то о других членах группы.

Ресурсы. Не требуются.

Время. По 3-4 минуты на каждого участника.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения. Каждому из участников предлагается рассказать остальной группе о некотором предмете, который

они носят на себе или принесли с собой. И это все — просто рассказать о некоей личной вещи, которую можно продемонстрировать остальным.

Шаг 2: Дайте участникам пару минут, чтобы они решили, о каком предмете они будут рассказывать группе, и привели свои мысли в порядок.

Шаг 3: Определите, кто первым будет рассказывать историю о... Пригласите добровольца или найдите способ выбрать одного из участников. Избегайте систематического «движения по кругу», это может вызвать волнение у тревожных участников, которое будет мешать им сосредоточиться и слушать рассказы других, пока они ждут своей очереди.

Шаг 4: Продолжайте упражнение до тех пор, пока каждый не расскажет о своей личной вещи. Конечно же, вы можете сами участвовать в этом упражнении.

Шаг 5: Поблагодарите участников за их рассказы, сделайте обобщения и завершите упражнение, упомянув о его цели. Выразите вслух мнение о том, что для каждого

пришедшего на новый тренинг наибольшую трудность представляет первое выступление перед группой. ^Сейчас каждый сделал это, и поэтому главный барьер преодолен.

Контракт

Проводите это упражнение в начале программы. Оно позволяет участникам выразить свои ожидания и опасения и устанавливает основные правила, действительные в течение всего тренинга. Успешным продолжением этого упражнения может послужить описанное далее упражнение «Первое впечатление».

Цели. В процессе этого упражнения участники:

- Выработают и согласуют стандарты, которых будут придерживаться все члены группы и тренер во время программы тренинга.
- Получат первую возможность потренировать навыки уверенного поведения — позитивного и конструктивного заявления своих желаний, мнений, сомнений.

Ресурсы. Флип-чарт и маркер, а также средства для прикрепления листов флип-чарта к стенам.

Тренинг ассертивности

Время. От 15 до 30 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение цели упражнения и процедуры его проведения. Участникам, пришедшим на любой тренинг, важно чувствовать себя в безопасности в присутствии других участников; для них важно принимать цели программы и тренера, если они стремятся получить максимум пользы от программы. Особое значение эти моменты приобретают в тренинге уверенности, где анализируются установки, модели поведения и способы самовыражения участников. Это упражнение позволяет тренеру и участникам выработать некоторые основные правила, с которыми должны быть согласны все члены группы. Эти правила записываются на лист флип-чарта и прикрепляются к стене таким образом, чтобы они находились в зоне видимости участников и чтобы в случае необходимости на них можно было сослаться. Заполненный лист бумаги будет являться контрактом между тренером и участниками на всем протяжении программы.

Шаг 2: Начните упражнение, обозначив те области, которые участники могут захотеть рассмотреть. Это могут быть общие вопросы, такие как распорядок занятий; например, тренер может уверить всех, что каждая сессия будет заканчиваться точно по расписанию при условии возвращения каждого участника вовремя с перерывов; или согласовать правила курения во время тренинга; или уточнить, должны ли участники дожидаться перерывов, если они хотят сходить в туалет.

Эти вопросы также могут иметь прямое отношение к содержанию программы; например, если на занятии от участников потребуется определенная степень откровенности в рассказах о себе, они должны иметь право сообщать о себе лишь те сведения, которые они

готовы сообщить. Не должно быть каких-либо попыток давления, чтобы заставить человека «рассказать всё»!

Существуют и другие вопросы, которые участники могут пожелать включить в контракт: например, если участники не хотят демонстрировать свой плохой почерк, работая на флип-чарте, в контракт программы мож^вЖИ!гункт о том, что «написание не имеет значения».

Иногда неоо^оЩмоі определиться с правилами использования терминов.

Напрда*ер'^нмозкно договориться о том, что в рамках данного тренинга еловой «чдшый» будут обозначаться выходцы из Азии, Африки и Афро-Карибского региона или о том, что словом «партнер» будет называться человек, с которым участники совместно проживают.

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

В «Материалах тренера» дается дальнейшее руководство по вопросам возможного включения в контракт.

Шаг3: Используйте хорошие навыки «распорядителя собрания», чтобы гарантировать каждому участнику возможность выражать свои взгляды по любому вопросу и выдвигать любые предложения для рассмотрения их всей группой. Каждый раз, когда достигается соглашение по какому-либо пункту, находите уместную фразу для отражения решения группы в контракте на флип-чарте. Может понадобиться применение вашего авторитета, чтобы помочь группе прийти к решению, или объяснить, почему необходимо включить в контракт некоторые пункты. Например, вы можете посчитать, что, когда говорит один человек, все остальные должны его слушать; или решите, что необходимо относиться с уважением к вкладу каждого участника; или определите, что в ходе программы вы будете соблюдать политику равноправия людей разных национальностей, поддерживаемую их компанией; или договоритесь, что любые комментарии и критика должны быть конструктивными и т. д.

Шаг 4: Когда поток идей истощается и все мысли выписаны на листы флип-чарта, вам необходимо спросить каждого члена группы, доволен ли он контрактом, являющимся сводом основных правил работы на время программы. Если все согласны соблюдать эти правила, прикрепите их перечень на стену, на видное место, чтобы вы могли в случае надобности сослаться на них. Как только этот список утверждается, ни один из пунктов уже не может быть удален из него без согласия на это всех участников тренинга. Позже может возникнуть необходимость введения дополнительных правил, и в этом случае следует применять описанную выше процедуру таким образом, чтобы гарантировать принятие нововведения всеми членами группы.

Контракт

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Существует несколько пунктов, которые наиболее часто попадают в список правил, вырабатываемых на тренингах уверенности, а также аргументы для их включения в этот список. Некоторые из них были перечислены и кратко обсуждены в разделе «Метод» на предыдущей странице. Конечно же, на каждом тренинге могут появляться новые правила,

которые будут включены в контракт. Этот раздел призван послужить лишь некоторым ориентиром в этой области, а не окончательным списком.

Тренинг ассертивности

Конфиденциальность. Участники зачастую неохотно выражают свои истинные чувства на тренингах, потому что опасаются насмешек, а также того, что кто-либо расскажет об откровениях, имевших место в течение программы, кому-то, не являющемуся членом группы. Эта статья напрямую затрагивает и вас лично. Вы должны заверить участников, что вы не будете рассказывать историй о них их начальникам и что вы не собираетесь передавать кому-либо информацию, всплывшую на тренинге. Другими словами, каждый должен обещать не злоупотреблять доверием, которое создается внутри группы участников тренинга.

Правила организации остаются в силе. Как бы то ни было, вышеупомянутый пункт не освобождает участников от соблюдения правил, принятых в их организации. Например, в случае, если вы проводите тренинг в компании, где придерживаются политики равенства, то участники не могут выражать свои крайние расистские взгляды, прикрываясь договором о конфиденциальности всего происходящего на тренинге. Тренеру следует подчеркнуть разницу между высказываниями расистской направленности и осмысленным обсуждением вопроса взаимоотношений людей с разным цветом кожи. Данный пункт может, конечно, относиться к любым правилам компании, которые участники, возможно, захотят нарушить, пользуясь правилом конфиденциальности.

Уважение к окружающим. Если чьи-то взгляды не совпадают с мнением остальных, к ним необходимо относиться с уважением. Очевидно, слово «уважение» имеет очень широкий спектр значений. Например, иногда участники не понимают, почему нечто, простое и понятное для них, может оказаться сложным для другого человека, и могут поступить такие предложения, как: «Нельзя позволить ей уйти с этим; просто скажите ей, что...». В данной ситуации каждый участник имеет право на свои собственные чувства, и они должны уважаться всеми остальными.

Внимание к выступающему. В жизни вообще и в частности на тренингах идеи, высказываемые выступающим, будь то тренер или участник, легко вызывают дискуссии между образовавшимися в результате разделения мнений группировками. Часто можно увидеть, как группы из двух-трех человек перешептываются между собой, не обращая внимания на говорящего в данный момент. Памятуя о предыдущем правиле, такое поведение свидетельствует о некотором неуважении к человеку, пытающемуся что-то сказать всей группе, и к коллегам, которых могут отвлекать подобные действия. В программе тренинга уверенности практически всегда уделяется внимание развитию навыков хорошего слушания.

Честность. Когда участников спрашивают, что еще они хотели бы включить в контракт, часто звучит: «Честность». Это предложение требует об-

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

суждения. Честность необходима, например, при обеспечении конструктивной обратной связи во время групповой работы. Честное, открытое, не манипулятивное общение несомненно является одним из аспектов ассертивного (уверенного) поведения, но обязательство быть честным всегда может смутить некоторых участников и явиться препятствием для них. Чтобы создать и поддерживать безопасную и принимающую среду, необходимо также добавить в контракт следующую статью.

Свободный выбор степени откровенности. Участников может волновать необходимость раскрываться перед другими в ходе тренинга уверенного поведения, и они могут не захотеть выставлять на всеобщее обозрение некоторые аспекты своей жизни, свои чувства и переживания, предпочитая сохранить их в тайне. Это правило защищает подобные желания.

Бережное отношение к времени. Часто, особенно в тех случаях, когда тренинг проводится в течение нескольких дней или недель, контроль за временем ослабевает — и это относится не только к участникам, которые опаздывают к началу занятий или медлят во время обеда и коротких перерывов, но и к самому тренеру. Возвращаясь к статье об уважении, можно сказать, что будет нечестным по отношению к пунктуальным коллегам заставлять их ждать более медлительных и постоянно опаздывающих членов группы. Также демонстрацией неуважения тренера к персоналу, сопровождающему программу (люди, подающие кофе, готовящие обед, моющие посуду), будет задержка им участников в то время, когда по расписанию должен начинаться перерыв. Участники могут иметь личные дела или сложности, связанные с транспортом. Им необходимо покидать занятия вовремя. Необходимо взаимное уважение и соблюдение условленного временного распорядка.

Курение. Если там, где вы проводите тренинг, правила курения не регламентированы, необходимо достигнуть соглашения о том, когда и где участники могут курить. В общем, участники соглашаются курить только во время перерывов, в местах, специально оборудованных для курящих.

Первое впечатление

Это упражнение рекомендуется проводить вслед за заключением контракта. Оно предназначено для взаимного представления и является одним из вариантов упражнения-знакомства, в процессе которого

I

Тренинг ассертивности

обсуждаются вопросы, поднятые во время предыдущего упражнения, что позволяет проводить дискуссию в парах.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Встретятся лицом к лицу и побеседуют по меньшей мере с одним из участников тренинга.

- Получат возможность более глубоко обсудить вопросы, поднятые в упражнении «Контракт».
- Смогут лучше оценить степень сложности самовыражения в зависимости от различных ситуаций.
- Сделают короткую презентацию перед всей группой.

Ресурсы. Не требуются.

Время. От 30 минут до 1 часа, в зависимости от числа участников.

Метод

Шаг 1: Объяснение процедуры проведения упражнения и определение его временных рамок. Члены группы будут разделены на пары; в случае, если в группе нечетное число участников, можно создать одну триаду. После начальных представлений и формального знакомства пары будут рассматривать различные вопросы, поднятые во время заключения контракта, и обсуждать их более подробно. Если в контракте указан пункт о «слушании друг друга», предложите членам группы отмечать, когда они невнимательно слушают другого человека и когда невнимательно слушают их. Пусть они изучат свои реакции на обе ситуации и тот эффект, который их невнимание может оказать на собеседника.

Если один из пунктов контракта связан с курением, участники могут выразить собственное отношение к этому вопросу. Также можно обсудить, вполне ли довольны собеседники решением группы; хотелось ли им иногда сообщить другим о своем мнении — например, попросить кого-нибудь не курить в кафе или, наоборот, заявить о своем праве курить, когда его явно ущемляли. Конечно, может быть и так, что участники беседы уже высказали свои взгляды. В этом случае имеет смысл обсудить то, как они это сделали и каким был результат.

Возьмите каждый вопрос, вызвавший дискуссию, и предложите обсудить его приблизительно в такой форме, как показано в вышеприведенных примерах.

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

На эту часть упражнения участникам отводится 15 минут. Когда они истекают, каждому участнику предлагается представить своего собеседника и поделиться с группой своими наблюдениями о нем.

Шаг 2: Разделите участников на пары (если это необходимо — на пары и одну тройку). Для этого можно использовать любой способ. Если все знакомы друг с другом, можно предложить им выбрать себе пару по желанию. Если знакомы между собой только несколько человек, попытайтесь создать пары так, чтобы каждый участник оказался в паре с тем, с кем он не был прежде знаком.

Шаг 3: Во время выполнения упражнения участниками вы можете, проходя между ними, поправлять их, если они отклоняются от цели. Давайте советы в отношении процедуры и тех областей, которые можно обсудить, но сами на этой стадии не включайтесь в дискуссию.

Шаг 4: Через 15 минут выясните, готовы ли пары вернуться в общий круг для проведения обсуждения.

Можете выделить больше времени на переговоры, если сочтете это необходимым. Пять лишних минут могут оказать значительное влияние на весь процесс.

Шаг 5: Вернитесь в общий круг. Предложите каждому участнику по очереди сказать несколько слов о своем партнере, представить его, а затем поделиться с группой своими наблюдениями по поводу соблюдения пунктов контракта. Например, если контракт состоит из восьми пунктов, а группа делится на восемь пар или меньше, каждая пара может выбрать для себя по одному пункту, а затем высказать собственные мысли для обсуждения их всей группой. Какой бы метод вы ни применяли, важно, чтобы каждый член группы получил возможность представить своего партнера и затем сообщить о некоторых аспектах их беседы.

Шаг 6: Когда рассмотрены все пункты, задайте некоторые общие вопросы по двум упражнениям — «Контракт» и «Первое впечатление», стремясь к тому, чтобы члены группы сами пришли к выводам, являющимся целью данного этапа обучения, и стимулируя активность каждого участника. Тренеру следует поощрять проявления уверенного поведения, то есть навыков активной, конструктивной обратной связи и т. д.

°13

НЯ

Вопросы, которые вы можете использовать:

Что вам показалось более легким — участвовать в составлении контракта, работая в общей группе или обсуждая вопросы только с одним (или двумя) собеседниками? Почему?

Тренинг ассертивности

- Насколько сильно вас заботило стремление донести свое мнение до одного человека? Почему? Строили ли вы свое обращение иначе, адресуясь к группе людей? Если да, то каким образом? В каком из этих двух случаев вы чувствовали себя комфортно, сообщая о себе личные сведения? Почему? (Почему нет?)
- Каким образом выражались такие состояния участников, как беспокойство, фрустрация или раздражение? В словах? В тоне голоса? В невербальных проявлениях? Можете ли вы привести примеры?
- Как вы считаете, является ли выработка и заключение контракта эффективным началом тренинга уверенности? Имеет ли такое начало слабые стороны и недостатки?

Шаг 7: Завершите упражнение, упомянув как цели составления контракта, так и «Первое впечатление». К этому моменту участники, испытывавшие беспокойство по поводу прохождения тренинга уверенности, должны были получить возможность высказаться и обсудить свои отношения с группой. Им была предоставлена первая возможность

потренировать навыки уверенного поведения — разговор о своих потребностях, выражение своего мнения, слушание и принятие взглядов других и т. д. Так, безо всякой предварительной теоретической части, участники уже немного поработали над чувством уверенности в себе — актуализировали те навыки, которые привлекут более пристальное внимание в дальнейшем ходе тренинга.

Мы надеемся, что теперь все участники более уютно чувствуют себя в группе, и каждый из них серьезно поговорил по меньшей мере с одним человеком. Кроме того, члены группы сделали первые шаги в совместной групповой работе. Первое выступление перед всей группой у некоторых людей может вызывать тревогу. Это первый значимый рубеж, который теперь успешно преодолен каждым членом группы!

Для чего мы здесь?

q Это простое, \$ц\$ф^ение, предназначенное для выполнения всей

группой на ^ч^ь^ойтрании тренинга уверенности, помогающее выяснить, как^^^л^т/атов ожидают от группы участники тренинга.

Цели. К концу этого упражнения участники:

Установят причины своего присутствия на этом тренинге.

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

- Выразят свои ожидания от программы.
- Обсудят те аспекты, которые могут помочь эффективности обучения, и те, которые могут стать препятствиями.

Ресурсы. Бумага для записей, карандаши или ручки, флип-чарт и маркер.

Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Объяснение процедуры проведения упражнения и определение его временных рамок. Участники, разделившись на группы, должны обсудить следующие четыре пункта:

1. Причины, побудившие их прийти на тренинг.
2. Что поможет им в достижении целей на этом тренинге.
3. Что может помешать достижению целей.
4. Любые аспекты тренинга уверенности, вызывающие тревогу и беспокойство

Полезно обобщить эти пункты и записать их на флип-чарте.

Участники получают 20-30 минут для обсуждения. Затем группа объединится и составит общий список на флип-чарте. Этот список можно прикрепить на стену для дальнейших

ссылку. (Вариант: этот список можно набрать на компьютере или пишущей машинке и обсудить его позже, превратив в раздаточный материал).

Шаг 2: Разделите участников на группы, не более чем по пять человек в каждой.

Если в малых группах будет большее число участников, застенчивые люди, скорее всего, воздержатся от участия в обсуждении.

Шаг 3: Распределите между участниками бумагу и письменные принадлежности. Дайте сигнал к началу работы. Через 20 минут проверьте, как продвигается работа в группах. Согласуйте время окончания этой части упражнения.

Шаг 4: Вернитесь в общий круг. Результаты работы каждой группы объедините в общем списке на флип-чарте. ШФчФреди спрашивайте по одному пункту от каждой группы, чтобы 'каждый' имел шанс высказать свое мнение. Проверьте, является ли выражаемая точка зрения мнением всей большой группы или лишь соображениями одного или двух ее членов. Обсуждайте любые вопросы, возникающие по поводу включенных в список пунктов.

Тренинг ассертивности

Шаг 5: Внесите ваши собственные комментарии. Это могут быть упущенные участниками нюансы, на ваш взгляд заслуживающие обсуждения. Например, может оказаться, что никто не назвал целью собственного посещения тренинга желание стать менее агрессивным. Это может являться результатом того, что участники не осознают свое агрессивное поведение, не рассматривают сарказм и снисходительность как агрессивные проявления или же считают, что агрессивное поведение заслуживает восхищения — как поведение мужчины, который всегда бьет первым, или как единственный способ выжить в бизнесе (см. «Материалы тренера»).

Шаг 6: Обобщите полученные результаты и завершите упражнение, упомянув его цели. Поблагодарите группу за работу и за откровенность. Старайтесь конструктивно реагировать на любые опасения, выраженные участниками. Приложите усилия, сделав все возможное, чтобы удовлетворить потребность в информации, испытываемую каждым участником.

Для чего мы здесь?

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Приводимые ниже списки являются компиляцией, сделанной автором по материалам проведенных ею программ. Читая их, вы увидите, что некоторые из указанных в них пунктов требуют обсуждения. Причины участия в программе.

Я пришел на тренинг, чтобы...

- Научиться справляться с конфликтами.
- Стать более уверенным в общении с моим начальником.
- Стать более уверенным в себе.

- Стать менее агрессивным.
- Научиться выражать свои чувства.
- Научиться выдвигать больше аргументов, когда я знаю, что я прав.
- Научиться более эффективно справляться с ситуациями, возникающими на рабочем месте.
- Более искренне и открыто общаться с моим партнером.
- Научиться справляться со сложными ситуациями, не испытывая излишнего эмоционального возбуждения.

Глава 1. Вводные упражнения. «Ледоколы»

- Перестать испытывать чувство вины в ситуациях, когда мне удастся настоять на своем решении.
- Научиться легче общаться с другими людьми.
- Полностью осознать мой внутренний потенциал.
- Научиться превращать конфронтацию в дискуссию на уровне «Взрослый — Взрослый».
- Научиться не позволять другим помыкать мной.
- Научиться контролировать свои чувства; перестать беспокоиться о том, что не имеет ко мне отношения.
- Научиться привносить в свою жизнь немного больше риска.
- Улучшить качество моей жизни.

Что поможет мне в достижении целей:

- Поддержка группы
- Конфиденциальность
- Откровенность
- Безопасная среда
- Доверие
- Способность адекватно относиться к конструктивной критике
- Чувство юмора — способность посмеяться вместе с другими, в том числе и над собой
- Обмен личным опытом
- Открытость

- Сотрудничество
- Безоценочность суждений

Что может помешать мне достичь целей:

- Пассивность
- Застенчивость
- Смущение
- Боязнь совершить ошибку
- Конфликты
- Недоверие
- Нежелание делиться с остальными своим опытом

Тренинг ассертивности

- Объединение участников тренинга в маленькие кружки, не общающиеся друг с другом
- Негативная критика
- Веселье за счет других, обидные шутки
- Чувство изолированности
- Боязнь высказать мнение, противоречащее взглядам остальных
- Боязнь неприятия группой

Мои опасения, связанные с тренингом уверенности:

- Боязнь, что меня выставят в глупом виде
- Неспособность полностью включиться в работу (застенчивость)
- Ролевые игры
- Возможное изменение отношений с родными и близкими
- Боязнь не справиться с заданиями
- Необходимость рассказывать о себе личные сведения
- Нарушение конфиденциальности

Холодный суп

Это упражнение является проверкой понимания участниками терминологии, используемой в тренинге уверенности. Его следует проводить после лекционной части,

в которой необходимо объяснить значение и применение терминов «уверенный (ассертивный)», «пассивный», «агрессивный» и «манипулятивный».

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Получат возможность составить определение одного из четырех терминов, перечисленных выше.
- Рассмотрят, как выбранные слова и интонации в различных ситуациях могут изменить интерпретацию воспринимаемой информации.
- Лучше поймут, что такое уверенное, пассивное, агрессивное и манипулятивное поведение.

Ресурсы. Около четырех метров веревки или шнура, шестнадцать штыковых почтовых открыток, копия «Материалов тренера», флип-чарт 1 разноцветные маркеры.

:?> Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Расположите сиденья участников в виде подковы, так чтобы между ее концами находился флип-чарт. На полу треугольником растяните шнур, разместив по его углам и на середине одной из сторон карточки со словами «манипулятивный», «пассивный», «уверенный» и «агрессивный», как показано в «Материалах тренера».

Тренинг ассертивности

Шаг 2: Объяснение цели упражнения и процедуры его проведения. Это упражнение позволит участникам достичь большего понимания терминологии, которая будет использоваться в ходе тренинга.

Основание построенного треугольника представляет собой континуум, направленный от пассивного поведения — к агрессивному; уверенное поведение занимает на нем промежуточную позицию. Линии от пассивного и агрессивного поведения к манипулятивному также являются континуумами.

Тренер зачитывает инструкцию: «Представьте себе такую ситуацию. Вас попросили обсудить деловое предложение с важным клиентом, и вы пригласили его в дорогой ресторан. И ваш клиент, и вы заказали себе первое блюдо. Когда подали суп, он оказался холодным. Клиента пригласили вы, значит, вы являетесь хозяином и чувствуете, что должны что-то предпринять к

Затем каждый участник получает карточку, на которой написана возможная реакция на создавшееся положение. Некоторые из них кажутся рациональными. Другие очевидно являются экстремальными вариантами. Большинство ответов при обсуждении будут сравниваться с уверенным поведением.

Участникам предлагается разместить доставшиеся им карточки в пространстве треугольника и обосновать свое решение. Группа может задавать вопросы каждому

участнику и обсуждать его выбор. Если участник хочет, он может передвинуть карточку на другое место.

Это продолжается до тех пор, пока каждая карточка не находит своего места на созданном континууме.

Шаг 3: Раздайте участникам карточки (заранее подготовленные, как показано в «Материалах тренера»). Если в тренинге занято меньше двенадцати участников, можно либо раздать каждому по несколько карточек, либо раздавать их выборочно. Некоторые ответы иллюстрируют одну и ту же модель поведения.

Шаг 4: Попросите участников по очереди записывать на флип-чар-те то, что написано на их карточках, перед тем как располагать их на треугольнике, или зачитывать ответ вслух, чтобы вы сами зафиксировали его. Важно, чтобы вся группа видела эти слова, потому что незначительные нюансы могут повлиять на выбор места, которое карточка займет в созданном на полу континууме.

Шаг 5: При необходимости задавайте участникам вопросы по поводу их выбора; постоянно побуждайте участников участвовать в обсуждении.

Глава 2. Начало

Возможные вопросы:

Вариант 1. Существуют рецепты холодных супов. В данном ответе присутствует саркастический намек, а сарказм всегда скрывает под собой агрессию, и это необходимо отразить, выбирая место для карточки. Если эта фраза сказана в шутку, то что это меняет? Можно ли считать этот ответ манипулятивным? Может ли он быть прелюдией к дальнейшей дискуссии?

Вариант 2. Каким будет ответ официанта, если пищу просто отодвинуть в сторону? Чего вы добьетесь, если он просто заберет тарелки? Что вы ответите, если официант спросит, что было не так с поданным блюдом?

Вариант 3. Имеете ли вы право уйти, не заплатив? Чего вы достигнете таким поступком? Имеет ли он манипулятивный оттенок?

Вариант 4. Как вы думаете, какое впечатление вы производите на клиента? На других посетителей? На официанта? Чего можно достигнуть этим замечанием? Справедливо ли будет создать негативное впечатление об этом заведении у посетителей, пришедших сюда впервые, не дав ресторану шанса исправить сложившееся положение?

Вариант 5. Может ли это предложение выглядеть как агрессия? Может быть, стоит вначале дать официанту шанс исправиться? Как вы думаете, что ответит официант? Почему такое поведение является манипулятивным? Если использовать слово «пожалуйста», будет ли эта фраза выглядеть менее агрессивной? Вариант 6. Могут ли возникнуть такие условия, в которых этот ответ . не будет ответом уверенного человека? Это совершенно разумная просьба, особенно если у вас нет времени, чтобы подождать, пока вам заменят блюдо.

Вариант 7. Какое влияние такие слова окажут на официанта и на клиента? Чего вы достигнете?

Вариант 8. Можно ли рассматривать эти слова.ин№§* ч#м сарказм?

Вариант 9. Будет ли это иметь хоть какой-то уеНе*?'Кт\$ хочет поделиться своими впечатлениями по этому поМВДфяп уіі'

Вариант 10. Может ли кто-нибудь признать т!a\$\$Й1ШЬй66 решения проблемы неудачным? При условии, что эШШб^к НЙазаны соответствующим тоном, согласитесь ли вы, что Это ответ уверенного человека?

Тренинг ассертивности

Вариант 11. Какое сообщение вы посылаете клиенту?

Вариант 12. Чего вы достигнете этими комментариями? Существуют ли ситуации, когда манипулятивное поведение может выглядеть как пассивное?

Шаг 6: Продолжайте упражнение до тех пор, пока все карточки не будут лежать на своих местах. Коротко обобщите проведенное упражнение.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Ознакомившись с различными способами ответа на заданную вам сложную ситуацию, что вы предпримете сейчас, если попадете в подобное положение?
- Будет ли ваше поведение честным и уверенным, если вы дадите вашему оппоненту — в данном случае официанту — шанс исправить положение, создавшееся по его вине?
- Бывают ли случаи, когда необходимо обеспечить обратную связь менеджеру или владельцу учреждения? Как бы вы это сделали?
- Можете ли вы привести примеры из собственной жизни, когда можно было бы использовать такой тип уверенного поведения?

Шаг 7: Завершите упражнение, упомянув его цели. Теперь участники должны более четко понимать, что представляет собой каждый из четырех видов поведения, и осознавать, что каждый из них имеет множество вариаций. Различные ситуации, отношения, нюансы и т. п. влияют на наши взаимоотношения с окружающей средой.

Холодный суп

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Возьмите четыре карточки и напишите на них слова «ПАССИВНЫЙ», «УВЕРЕННЫЙ», «АГРЕССИВНЫЙ» и «МАНИПУЛЯТИВНЫЙ». Разместите их на треугольнике, созданном при помощи веревки или шнура, так, как показано ниже.

На других карточках напишите следующие фразы — возможные реакции в описанной выше ситуации:

1. Спросите официанта: «Этот суп подается холодным?»
2. Отставьте тарелку в сторону.
3. Встаньте и покиньте заведение.
4. Громко, так, чтобы это услышали и официант, и другие посетители, произнесите: «Это последний раз, когда я сюда кого-нибудь привожу!»
5. Скажите официанту: «Я бы хотел поговорить с менеджером».
6. Скажите официанту, что вы бы хотели вычесть стоимость супа из счета.
7. Скажите официанту: «Этот суп отвратителен. Унесите его и немедленно подайте нам что-нибудь более съедобное».
8. Спросите официанта: «Милейший, а что случилось с вашей электроплитой?»
<
9. Сделайте вид, что все в порядке, и ешьте суп.
10. Скажите официанту: «Этот суп холодный. Пожалуйста, замените его».
11. Спросите у вашего клиента, не желает ли он пожаловаться.
12. Когда официант придет убирать тарелки, скажите: «Извините меня, но я боюсь, что мы не смогли закончить суп. На вкус он довольно неплох,, но он был не очень теплым — совершенно холодным, я имею в виду!»

Что, если?..

Это упражнение обычно проводится в начале программы. Вниманию участников предлагается несколько ситуаций, возможных в реальной жизни, затем задается вопрос, как бы они поступили, если бы... Очевидно, не всякий затруднительный случай можно воспроизвести, но в ходе обсуждения участники смогут лучше понять, в каких ситуациях они склонны вести себя неуверенно и в чем им необходима тренировка и поддержка.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Обсудят, по меньшей мере с одним человеком, круг ситуаций, навыки уверенного поведения в которых им необходимо тренировать.
- Будут лучше подготовлены к следующим упражнениям программы, таким как «Лестница успеха» и «Будь готов».

2-2161

Тренинг ассертивности

Ресурсы. Копия листа -«Материалы к упражнению» для каждого участника.

Время. От 45 минут до 1 часа.

Метод

Шаг 1: Описание упражнения. Тренинг уверенности требует честности в отношении собственной личности. Вы должны оценивать себя адекватно: осознавать и признавать свои положительные качества, принимать каждый аспект вашей личности, ничего не приукрашивая.

На начальных этапах тренинга участникам часто бывает сложно определить те области жизни, в которых они ведут себя не так уверенно, как могли бы, или те сферы, которые вызывают у них чрезмерное волнение. Это упражнение призвано помочь обсудить такие сферы.

Шаг 2: Объяснение упражнения и установление его временных рамок.

Каждый участник получит листок «Материалов к упражнению», на котором написан перечень из пятидесяти вопросов, построенных по принципу «Что вы делаете, если...». Отводится 5 минут, чтобы участники прочитали список. Работая в парах (или в малых группах — на усмотрение тренера), участники используют эти вопросы в дискуссии о своем личном опыте — о ситуациях, в которых они вели себя уверенно или неуверенно. Через 30 минут можно проверить степень готовности участников и при необходимости продлить время обсуждения.

Шаг 3: Раздайте листок «Материалы к упражнению». Разделите участников на пары или малые группы. Объясните им возможность того, что некоторые из них не сталкивались с ситуациями, приведенными в «Материалах»; в таком случае им стоит попытаться вспомнить похожие ситуации из своего жизненного опыта и подробно рассказать о них. Проводя это упражнение, не следует слишком строго придерживаться инструкции; оно должно лишь помогать дискуссии, проводящейся в парах или малых группах. Отметьте следующее: если кому-либо не нравится какой-то вопрос, он не обязан обсуждать его. Участники вправе сообщать друг другу только то, что они сами хотят сообщить о себе (см. «Контракт»),

Шаг 4: Начните упражнение. Вы можете, находясь среди групп участников, в случае необходимости предложить им свою помощь.

Шаг 5: Проверьте ход упражнения через 30 минут. Если это необходимо, дайте участникам дополнительное время на обсуждение, или

Глава 2. Начало

же сократите его. Не нужно стремиться к тому, чтобы каждый участник обсудил каждое утверждение, — продолжать изучать себя участники могут в свое личное время; важно, чтобы были рассмотрены несколько ситуаций из различных сфер.

Шаг 6: Проведите короткое коллективное обсуждение и обобщите полученные результаты. Попросите участников поделиться общими замечаниями и наблюдениями. Сделайте выводы по данному упражнению, объясните, что оно проводилось для того, чтобы участники рассмотрели различные аспекты своей жизни, над которыми можно

будет поработать на тренинге. Предложите участникам сохранить листок с материалами и в свободное время подумать о тех вопросах, которые остались без обсуждения.

Шаг 7: Завершите упражнение.

Что, если?..

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

На работе

Что вы сделаете, если...

1. Ваш начальник вводит в работу новую систему, которая, по вашему мнению, может привести к беспорядкам в деятельности?
2. Ваш начальник находит ошибку в вашей работе и делает вам выговор на глазах у ваших коллег?
3. Ваш начальник несправедливо вас критикует (при личной беседе)?
4. Один из членов вашей команды постоянно опаздывает на службу?
5. Во время корпоративного празднования Рождества с вами по-дружески заговаривает один из представителей высшего руководства компании?
6. В рабочее время два ваших подчиненных проводят слишком много времени, беседуя о своих личных делах?
7. Ваш начальник хочет, чтобы вы приняли на себя ответственность, не соответствующую вашему статусу, или обязанности, за которые вам не платят?
8. Вы знаете, что отлично выполняете свою работу, — может быть, даже лучше, чем большинство сотрудников вашего отдела, — но ваш работодатель излишне критичен по отношению к вам?
9. Ваш начальник, без вашего ведома, делает вашему подчиненному замечание за работу «спустя рукава»?

Тренинг ассертивности

10. Вы чувствуете, что ваш начальник располагает информацией, которая необходима вам для эффективного управления вашим отделом?
11. Вы пригласили на ланч группу клиентов, а официант, игнорируя вас, обращается к одному из них как к организатору мероприятия?
12. Вас попросили выполнить дополнительную работу, хотя вы и так работаете с полной нагрузкой?
13. Покупатель или клиент грубо и оскорбительно разговаривает с вами по телефону?

14. Покупатель или клиент грубо и оскорбительно разговаривает с одним из ваших подчиненных?

15. Покупатель или клиент делает расистское замечание или замечание сексуального характера, которые вы находите обидным и оскорбительным?

Дома

Что вы сделаете, если...

1. Ваш партнер упорствует в привычке, которая вас раздражает?
2. Ваш партнер отказывается обсуждать проблему и вместо этого становится молчаливым и угрюмым?
3. Ваш партнер не может обсуждать проблему, не начиная при этом сердиться, занимать оборонительную позицию или проявлять агрессивность?
4. Отпуск вы всегда проводите с вашим партнером или семьей, но в этом году вы хотите поехать отдыхать в одиночку или с другом?
5. Ваш партнер хотел бы провести отпуск на морском побережье, лежа на пляже, а вы предпочитаете посетить места, знаменитые своей историей и культурой?
6. Ваш партнер принимает приглашение, выражая свое согласие за вас, в то время как вы предпочли бы отказаться от него?
7. Вы хотите приобрести новое хобби, которое потребует значительных финансовых затрат?
8. Вы хотите приобрести новое хобби, которое потребует от вас длительного или частого отсутствия дома?
9. Выяснив мнение вашего партнера, вы не соглашаетесь с его советом?
10. Ваши дети недостаточно помогают вам по дому?
11. Вы чувствуете, что в ваших отношениях вам необходимо больше интимности (или, наоборот, больше свободы)?

Глава 2. Начало

12. Ваш партнер чувствует, что вам необходимо больше интимности (или больше свободы) в ваших отношениях?

13- Один из ваших родителей критикует вас за то, как вы устраиваете свои отношения с вашим партнером (или за то, как вы воспитываете ваших детей)?

14. Ваш партнер хочет пригласить в гости своих друзей, ноу вас с ними ничего общего и на самом деле вы их не очень любите?

15. Ваш партнер находится в игривом настроении, а вы в данный момент его не поддерживаете?

В общих ситуациях

Что вы сделаете, если...

1. Вы купили свитер. После одной стирки он полинял и уменьшился до одной трети от своего первоначального размера.
2. Ваш коллега упорствует, задавая вам вопросы личного характера, а вы не желаете распространяться на эту тему.
3. Вы собрались пообедать в ресторане. Мужчина за соседним столиком, только что заказавший кофе, закуривает сигару.
4. В местном супермаркете вы встретили «сельского чудака», который собирается рассказать вам о своем последнем хобби — таксидермии.
5. Вы смотрите на список людей, которым вы должны сделать подарки на Рождество, и понимаете, что половину из них на самом деле вы не любите! Покупка подарков стала традицией, требующей больших затрат.
6. Вы загораете на пляже, и вдруг тишину нарушает компания молодых людей, пришедших с портативной стереосистемой.
7. Кто-то втискивается в очередь прямо перед вами.
8. В ресторане вам принесли слишком большой счет.
9. Доктор говорит вам, что у вас хронический «конеразговирин» и вам необходимо принимать по четыре капсулы «Мерзогадолгина» ежедневно.
10. Вы приходите к юристу на консультацию по составлению завещания, и после вступительных слов (которые вы кое-как понимаете) он переходит на профессиональный юридический жаргон (который для вас непонятен совершенно)?
11. Ваш друг делает заявление, которое вы находите абсолютно неразумным.
12. В магазине продавец энергично и суетливо ищет одежду, которая будет вам впору, предлагает разные варианты, ни один из которых вам не подходит. .

Тренинг ассертивности

Глава 2. Начало

13. Некто звонит вам по телефону, как только вы сели за стол, чтобы пообедать.
14. Вас сердит или разочаровывает, как с вами обращается ваш друг.
15. Кто-то поступает жестоко или оскорбительно по отношению^ человеку, которого вы любите и уважаете. \
16. Вы разговариваете с группой друзей, и один из них высказывает вам (или про вас) замечание, которое, по вашему мнению, унижает вас.

17. Ваш друг постоянно использует вас как «подушку», в которую можно поплакаться.
18. Друг просит вас одолжить ему немного денег.
19. Вам необходимо попросить друга о возврате долга.
20. Блюститель порядка излишне официально и покровительственно разговаривает с вами.

Лестница успеха

В этом упражнении участникам предлагается взглянуть на те области своей жизни, где они хотели бы стать более уверенными, и составить ранжированный список сфер, которые представляют для них наибольшую важность. «Лестница успеха» применяется в программе тренинга уверенности и обычно проводится после «Что, если?..». После него рекомендуется проводить упражнения «Взгляд со стороны», «Будь готов» и/или «Генеральная репетиция».

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Определят те области своей жизни, в которых они хотели бы стать более уверенными.
- Смогут оценить модели поведения, которыми они владеют сейчас.
- Рассмотрят альтернативные паттерны поведения, которые могут способствовать достижению желаемых результатов.
- Выберут приоритетные сферы для отработки и демонстрации навыков уверенного поведения.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» 1 и 2 для каждого участника; ручки или карандаши. На усмотрение тренера — копии материалов к упражнению «Что, если?..».

Время. Лучше всего предложить участникам выполнить первую часть этого упражнения в свободное время, например вечером после занятий или в перерыве. На продолжение, в таком случае, потребуется 30-45 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение первой части упражнения. Участники получают листок «Материалов к упражнению», который им предстоит заполнить в свободное время. Эта процедура необходима потому, что для выполнения задания требуются некоторые размышления. На первом листке нарисована таблица, состоящая из трех колонок. В колонке «А» участникам нужно перечислить десять ситуаций, в которых они хотели бы вести себя более уверенно. (Если это упражнение следует после «Что, если?..», участники смогут более четко уяснить для себя, в каких областях жизни они чаще сталкиваются с трудностями. Можно взять за основу лист материалов к этому упражнению). Участникам предстоит учесть все области своей социальной, профессиональной и личной жизни. В данной графе оставлено место для записи десяти ситуаций.

В колонке «В» члены группы должны будут описать свой обычный способ поведения в соответствующих ситуациях. Например, если одна из проблемных областей обозначена

участником как: «Необходимость утверждать свой авторитет перед одним "трудным" членом моей команды», в колонке «В» могут быть указаны следующие способы привычного поведения: «Я избегаю конфронтации, иначе я потеряю хладнокровие» или «Я оставляю все как есть, в надежде, что все разрешится к лучшему».

В колонке «С» участникам предстоит описать поведение какого типа они обычно демонстрируют — агрессивного, манипулятивного или пассивного. В описанной выше ситуации избегание противостояния из боязни потерять контроль над собой маскирует агрессивное поведение (хотя ничегонеделанье само по себе является пассивным поведением). Последний из двух приведенных пример является демонстрацией неуверенного, пассивного поведения (хотя, если человек в данной ситуации бросает намеки об индивидуальных особенностях поведения члена его команды или выражает свое неудовольствие при помощи языка тела, его поведение может рассматриваться как мани-пулятивное).

В колонках «А» и «В» не так много места для многочисленных деталей. Участникам следует делать по возможности более лаконичные

Тренинг ассертивности

записи, взглянув на которые во время группового обсуждения они могли бы описать каждую ситуацию подробнее.

Шаг 2: Раздайте участникам «Материалы к упражнению 1». Осветите все вопросы, которые могут возникнуть по процедуре проведения упражнения, и объясните, что с заполненными листами будет производиться работа в ходе дальнейших занятий.

Шаг 3: Объяснение и проведение следующей стадии упражнения. Когда «Материалы к упражнению 1» заполнены, с ними ведется работа в парах или малых группах (по усмотрению тренера). В ходе обсуждения участникам необходимо более детально поговорить о ситуациях, в которых они хотели бы вести себя более уверенно, описать привычные модели поведения в них, подумать о способах, которые могли бы помочь улучшить настоящее положение, и дать своим коллегам советы по поводу их проблемных точек (15-30 минут).

Шаг 4: Соберите общую группу и проведите краткое обсуждение. Спросите обучающихся, не хотят ли они поделиться со всеми участниками тренинга чем-то, что обсуждалось ими в малых группах.

Шаг 5: Раздайте «Материалы к упражнению 2» и объясните процедуру. В завершение этого упражнения, работая индивидуально, участники должны проранжировать свои проблемные ситуации и расположить их напротив соответствующего номера на рисунке «Лестницы успеха». Самую простую ситуацию следует расположить под номером 1, на нижней ступени лестницы; остальные ситуации записываются в соответствии с увеличением степени трудности.

Этот лист является личной собственностью участников; его следует применять в качестве индивидуальной программы развития. Человек, заполнивший свою «Лестницу...», будет постепенно взбираться по ней все выше, последовательно справляясь с каждой ситуацией,

начиная с самой простой. Данный рисунок можно использовать как индивидуальный «жизненный план уверенного поведения» и/или в ходе группового тренинга. После «Лестницы успеха» обычно следуют упражнения «Будь готов» или «Генеральная репетиция».

Шаг 6: Подведите итоги упражнения и завершите его, упомянув его цели и задачи. Выявление, уточнение и ранжирование проблемных областей по степени значимости — первые шаги по направлению к изменению моделей поведения. Если говорить, пользуясь символикой данного упражнения, это похоже на то, как если бы вы достали лестницу из чулана и надежно установили ее перед высокой стеной. Чтобы безопасно подняться по этой лестнице, нужно за один раз преодолевать только одну ступеньку. Человек, страдающий головокру-

Глава 2. Начало

жением, знает, что подъем даже на одну ступеньку может оказаться труден; чтобы добраться до последней ступеньки, необходимо предпринять огромные усилия. Вы должны освоиться и почувствовать себя уверенно и безопасно на каждой ступеньке, прежде чем подниматься по лестнице выше.

Тренинг уверенности поможет участникам пройти через этот процесс, поощряя, поддерживая и давая советы по мере встречи с каждым следующим вызовом.

Лестница успеха

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ 1

В колонке «А» опишите по возможности, в которых вы бы хотели вест ке «В», напишите, какое поведен сейчас. И наконец, в колонке «С» поведение в соответствующих с или манипулятивному. А жности более лакони и себя более уверенн не вы демонстрируете отметьте, к какому тиг итуациях: к пассивно В чно десятьситуа-о. Затем, в колон-в этих ситуациях у относится ваше му, агрессивному С

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Тренинг ассертинности

Лестница успеха

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ 2

Взбираясь по лестнице уверенности мой собственный план развития

Взгляд со стороны

При столкновении с трудностями наши чувства и переживания часто не позволяют принимать к рассмотрению чувства другого человека. Полезно уметь взглянуть на проблему с точки зрения других участников взаимодействия. Хотя данное упражнение может проводиться и отдельно, будучи эффективным в процессе развития коммуникативных навыков, оно может органично включаться в структуру тренинга уверенности, занимая место между «Что, если?..» и «Лестницей успеха» с одной стороны и «Будь готов» и «Генеральной репетицией» — с другой.

Глава 2. Начало

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Станут лучше понимать, почему раньше у них происходили досадные недоразумения при взаимодействии с другими людьми.
- Определят свои собственные потребности, ожидания и чувства в ситуациях общения.
- Обсудят точку зрения другого участника взаимодействия по меньшей мере с одним человеком.
- Помогут по меньшей мере одному члену группы увидеть его проблемную ситуацию с точки зрения стороннего наблюдателя.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» для каждого участника; ручки или карандаши.

Время. 1,5 часа.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения. Это упражнение дает каждому проходящему тренинг уверенности возможность проанализировать ситуацию, которая вызывала или вызывает трудности, в которой он хотел бы вести себя более уверенно, или проблему, которая, возникая, приводит к сложностям до тех пор, пока не она разрешается при помощи уверенного стиля поведения. Это одна из стадий подготовки к встрече с реальной жизнью.

Если перед этим упражнением выстраивалась «Лестница успеха», участники могут выбрать ситуацию из их личного плана развития — лучше, если это будет первая ступенька, самый легкий из возможных проблемных случаев. Напомните членам группы, что начинать всегда следует с чего-то небольшого и не слишком сложного, чтобы была

реальная возможность добиться успеха в этой ситуации и чтобы она не казалась слишком опасной для них.

В ходе упражнения участники поработают как индивидуально, так и в парах (или в триаде, если число человек в группе нечетное), чтобы оценить желания, потребности, ожидания и чувства, испытываемые ими и их партнерами в данных ситуациях.

Шаг 2: Разделите участников на пары. Раздайте каждому ручки или карандаши и копию «Материалов к упражнению». Предложите участникам описать сложную ситуацию и заполнить часть «А» в «Материалах к упражнению». Объясните, что время перехода от одного этапа упражнения к другому будет регламентироваться специальным сигналом.

Тренинг ассертивности

Шаг 3: Скажите участникам, что у них есть 10 минут для обсуждения каждой ситуации и детального анализа так, чтобы собеседник составил ясное впечатление о связанных с ней проблемах. Очень важно, чтобы участники объяснили своим партнерам условия, в которых происходит действие, и рассказали о некоторых фактах отношений с другим человеком и о чертах его характера.

Шаг 4: Узнайте у пар участников, укладываются ли они в отведенное время, установите новый распорядок при необходимости и наличии возможности сделать это. Переходите к следующей стадии. Предложите участникам заполнить часть «В*» в их «Материалах к упражнению» (15 минут). Им следует сделать это, не консультируясь со своими партнерами. В ответах они должны стараться быть максимально объективными. Это сравнительно легко сделать при заполнении колонок «Я», расположенных с левой стороны, но не так просто при попытке догадаться, что может требоваться другому человеку в этой ситуации и какие чувства по поводу нее он испытывает. Участники должны будут выдвинуть научные догадки, основанные на конкретных фактах; предположения, базирующиеся на знании других людей (того, как они обычно реагируют), и использовать общее представление о человеческой природе — другими словами, временно поставить себя на место другого человека.

Подчеркните, что «данные» необходимо проверить в реальном взаимодействии, во время попыток выяснить различные аспекты, связанные с проблемой, и поиска решений, приемлемых для обеих сторон.

Шаг 5: Передвигаясь по комнате, удостоверьтесь, что наблюдения участников остаются объективными и соответствуют условиям упражнения. В графе «Я хочу:» должна быть написана конкретная цель, например: «Я хочу, чтобы Билл советовался со мной перед тем, как принимать решения, касающиеся всей нашей команды». В графе «Я чувствую:» следует перечислить эмоции и чувства, испытываемые по поводу данной ситуации, например: «Я сержусь на себя, потому что я выгляжу слабым». В разделе «Мне необходимо:» будет что-то вроде: «Я хочу, чтобы Билл советовался со мной и не подрывал мой авторитет». После надписи «Мои ожидания:» нужно записать, что, по вашему мнению, произойдет после того, как вы станете бороться с Биллом и его неприемлемым для вас поведением, например: «Он подойдет с тысячей извинений, и я снова уступлю ему».

Шаг 6. Когда участники заполнят часть «В», попросите их обменяться листками с партнерами. Теперь каждый держат в руках лис-

Глава 2. Начало

ток партнера и работает индивидуально, заполняя часть «С», на основе ее собственного восприятия ситуации партнера. Каждый должен поставить себя на место того человека, с которым взаимодействует (или собирается взаимодействовать) его партнер по упражнению. Каковы, на ваш взгляд, были бы желания, чувства, потребности и ожидания этого человека в данной ситуации? На выполнение этой части упражнения отводится 10 минут.

Шаг 7: Наконец, предложите участникам вновь обменяться их материалами. Им предстоит теперь обсудить несоответствия между их собственными впечатлениями о потребностях, желаниях и чувствах другой стороны и мыслями их партнера по этому поводу. Вполне вероятно, что другой человек сможет защитить собственное видение ситуации, прежде не замечавшееся ее «хозяином». Можно проанализировать, насколько оно справедливо, и обсудить различные пути решения рассматриваемой проблемы.

Участникам необходимо определить способы, которыми можно улучшить ожидаемые последствия данной ситуации и модифицировать стереотипное поведение обеих сторон.

Шаг 8: Соберите всю группу для обсуждения актуальных вопросов. Попросите участников в общих чертах рассказать об их наблюдениях.

Вопросы, которые вы можете задать:

- Какие способы являются наиболее продуктивными для анализа ситуации с точек зрения обеих сторон? Во многих ситуациях, связанных с конфликтом интересов или ценностей, взгляды обеих сторон центрированы внутри своей позиции. Насколько это конструктивно при использовании предложенного формата?
- Насколько полезно было увидеть вашу проблему в ином свете, с позиции внешнего наблюдателя?
- Учли ли вы тот факт, что другой человек может вести себя отлично от стереотипной модели поведения, которой вы от него ожидаете,

4 особенно если вы не соответствуете тому, чего он ожидает от вас?

;?1> Каковы преимущества проведения подобной процедуры перед

| участием в сложном взаимодействии?

.hf• Можете ли вы сказать о недостатках данного метода?

м * Чему вы научились, выполняя это упражнение?

| Шаг 9: Подведите итоги и завершите упражнение, упомянув о его 4 целях. Перед тем как перейти к взаимодействию, вызывающему

Тренинг ассертивности

Глава 2. Начало

затруднения, важно заранее составить его план. Конечно легче отдать' ведущую роль эмоциям, ворваться в ситуацию и завершить ее, противопоставив себя другому человеку, или сделать все те вещи, которые вы обещали себе не делать! Однако, результатом такого обмена неизбежно будет обратная реакция. Также очень легко — и это свойственно человеку — смотреть на вещи только со своей собственной точки зрения. Однако уверенность предполагает принятие во внимание потребностей другого человека так же, как и своих собственных. Процесс написания списков под предложенными заголовками:

1. Проясняет ситуацию.
2. Выявляет привычные модели поведения обеих сторон, которые являются барьерами на пути взаимопонимания.
3. Обеспечивает прогресс, так как обеспечивает новый взгляд на проблему: становится ясным, что ее можно решить за счет улучшения коммуникации и понимания потребностей, желаний, чувств и ожиданий другого человека.

Взгляд со стороны

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

Часть А

Ниже перечислите ситуации, которые вызвали (вызывают) у вас трудности либо проблемы, с которыми вы можете столкнуться и которые вас в значительной мере тревожат.

Часть В

Я хочу: _

Я чувствую

Мне необходимо;

Моииожидания:-

(Вместо точек вставьте имя другого человека).хочет:-----

. чувствует:-

нуждается ы-

Ожидания,

Часть С (заполняется вашим партнером)

Сейчас вы знаете кое-что о ситуации вашего партнера и о тех барьерах, с которыми он, вероятно, сталкивается, беседа с другим человеком. Попробуйте поставить себя на

место вашего партнера. Что бы вы чувствовали, ожидали или хотели получить от этого разговора? Пожалуйста, изложите ваши предположения ниже.

Если бы я был....., я бы хотел:-----

Если бы я был....., я бы чувствовал:-

Если бы я был....., я бы нуждался в:-

Если бы я был....., мои ожидания были бы такими:-

Будь готов

Часто мы прокручиваем в голове разговор с кем-либо: «Я скажу это, тогда она скажет это, и я отвечу...» и т. д. Мы не пропагандируем такой подход, но иногда бывает полезно заранее составить план сложной беседы, подготовив и отрепетировав несколько вводных фраз. Это придает нам уверенности перед началом разговора, так как мы знаем, что наш первый ход будет выигрышным хотя бы потому, что мы обладаем неким запасом слов и предложений, которые мы можем произнести спокойно и уверенно. Это упражнение дает участникам возможность «прописать» линии развития волнующей их беседы, которую им придется когда-нибудь вести. После «Будь готов» полезно проводить упражнение под названием «Генеральная репетиция».

Цели. К концу этого упражнения участники:

Тренинг ассертивности

- Выберут удобный способ, при помощи которого они смогут уверенно начать сложный для них разговор.
- Получат возможность выстроить фразы, открывающие беседу, обсудить их с коллегами и усовершенствовать.
- Предоставят обратную связь другим членам группы.
- Отрепетируют созданные ими фразы в безопасной среде.

Ресурсы. Бумага, ручка или карандаш и копия «Раздаточных материалов» для каждого участника.

Время. 1-1,5 часа.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения, процедуры его проведения и временных рамок. Участникам предстоит представить реальную жизненную ситуацию, в которой они хотели бы вести себя более уверенно. Если это упражнение является логическим продолжением упражнений «Лестница успеха» и «Взгляд со стороны», участники могут использовать первую из ситуаций, приведенных в их индивидуальных планах развития.

Участники подготавливают фразы, с которых они могут начать взаимодействие в этой ситуации. Таким образом тренируется важный аспект уверенного поведения — готовность начать сложный разговор.

Сначала участники будут около 15 минут индивидуально работать над своими фразами. После этого они обсудят свои результаты в малых группах и получают возможность получить обратную связь с целью улучшения грамматической и лексической структуры своих предложений и предоставить такую обратную связь остальным участникам упражнения (на эту часть работы отводится от 15 до 30 минут). Наконец, каждый участник получит возможность отрепетировать придуманное им начало сложной беседы, а также выслушать (и предоставить другим участникам) конструктивную обратную связь (15-30 минут).

Шаг 2: Позаботьтесь о том, чтобы каждый участник мог завершить эту часть упражнения, и ответьте на вопросы, если они возникли.

Шаг 3: Разделите всю группу на несколько малых групп по три-четыре человека. Хотя упражнение и начинается с индивидуальной работы, участникам, которым трудно писать о себе, будет полезно с самого начала получить поддержку своих коллег.

Глава 2. Начало

Шаг 4: Раздайте бумагу и письменные принадлежности и дайте сигнал к началу групповой работы. В качестве руководства участники будут использовать «Раздаточные материалы», но с применением слов и фраз, которые являются для них естественными и привычными. Напомните им, что необходимо учитывать особенности человека, к которому они собираются обратиться, и использовать язык, соответствующий им и ситуации, в которой, скорее всего, будет происходить беседа.

Шаг 5: По прошествии 15 минут предложите участникам приступить к обсуждению своих фраз с коллегами. Не следует забывать о том, что фразы должны быть краткими, точными и объективными.

Шаг 6: Сформулировав удачные, по их мнению, фразы, участники тренинга могут начать отрабатывать их произнесение перед группой. После одного или двух прочтений обучающимся следует отложить свои записи и произнести заготовленные фразы, уделяя основное внимание тону голоса, контакту глаз, произвольным движениям и т. д. Люди могут чувствовать себя увереннее, когда у них есть «шпаргалка», на которую они могут опираться при беседе, — приблизительный набросок, оставляющий пространство для некоторой импровизации.

Проходя между группами, предлагайте советы, если в них есть необходимость. Поощряйте членов группы давать друг другу конструктивную обратную связь.

Шаг 7: Соберите группу вместе; подведите итоги упражнения. Результатом выполнения этого упражнения будет создание универсальной формулы, которую можно использовать в качестве удачного начала в любой ситуации межличностного взаимодействия. Понятно, что в реальной жизни придется развивать беседу, не имея на руках шпаргалки, но

подобная работа может заложить основу для уверенного поведения и с самого начала общения направить его в конструктивное русло.

Шаг 8: Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Будь готов

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

После того как вы определили, какие вводные слова понадобятся вам в сложной беседе, постоянно помните о том, что эти слова должны относиться к теме и быть краткими. Если это не так, человек, к которому вы обращаетесь, с большей вероятностью прервет вас или отвлечется на что-то другое.

Тренинг ассерт и вности

Вам понадобится такое начало разговора, которое полностью захватит внимание данного человека. При этом необходимо четко и объективно задать тему, которую вы хотите обсудить (избегайте неуместных и пустых слов), и изложить ваше понимание проблемы. Признавая важность чувств и потребностей другого человека, вы не должны вводить его в заблуждение относительно ваших собственных чувств, ваших ожиданий и вашего видения последствий событий, как свершившихся, так и не произошедших. Не обещайте ничего и не грозите никакими санкциями, если не сможете их применить.

Кроме того, вам необходимо использовать такие слова и фразы, которые легки для понимания, недвусмысленны и не слишком эмоционально насыщены. В разговоре используйте факты; говорите о том, что важно «здесь и сейчас», вместо того чтобы интерпретировать происходящее и вспоминать о прежних поступках сторон и инцидентах между ними (если они не имеют непосредственного отношения к обсуждаемой проблеме).

Пример первый

Одна из ваших подчиненных, проходящая испытательный срок, демонстрирует великолепные деловые качества и замечательно ладит с коллегами. Однако она не умеет распределять свое время. «Мэри, мне необходимо с вами поговорить. Я очень доволен тем, как вы справляетесь с вашей работой, и тем, как вы влились в наш коллектив, но в течение последнего месяца вы шесть раз опоздали на работу. Я знаю о трудностях, связанных с няней вашего ребенка, и готов перепланировать ваш график работы, но я бы хотел, чтобы, начиная с сегодняшнего дня, к восьми тридцати утра вы находились бы на своем рабочем месте.

Если вы станете лучше планировать свое время, я буду рекомендовать включить вас в число штатных сотрудников на полный рабочий день не позже чем через месяц. Если вы будете продолжать опаздывать, то, в лучшем случае, ваш испытательный срок будет продлен.»

Пример второй

Ваш партнер готов кормить кота, но вам всегда приходится убирать оставленные им грязные вилки и пустые жестянки из-под кошачьих консервов.

«Я хочу поговорить с тобой о том, как питается наш Морган. В течение прошлой недели ты покормил его четыре раза, и каждый раз мне приходилось убирать грязную вилку и пустую банку. Это начинает меня раздражать, и, хотя мне приятно, что ты его кормишь, когда приходишь домой первым, я была бы очень признательна тебе, если бы ты убирал за собой.»

Глава 2. Начало

Генеральная репетиция

упражнение предоставляет возможность для тренировки навыков, в процессе которой задействуется вся группа. Его целесообразно проводить в качестве заключительного упражнения в серии, начинающейся с «Что, если?..» и «Лестницы успеха». Оно является кульминацией подготовительной работы, проведенной членами группы индивидуально по их собственным планам развития уверенности, выработанным в ходе этих упражнений. Кроме того, его можно использовать в качестве самостоятельной ролевой игры.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Отрепетируют (или пронаблюдают) конкретную жизненную ситуацию, разыгранную настолько реалистично, насколько это позволяет комната для тренинга.
- Получат шанс дать (или получить) конструктивные критические замечания и обратную связь.

Ресурсы. По усмотрению тренера — копия записей участников из упражнения «Будь готов»; «реквизит» для придания репетиции достоверности.

Время. Минимум 45 минут. Количество необходимого времени будет зависеть от того, сколько повторов будет предпринято, от того, сколько ситуаций пожелают проиграть участники, и т. д.

Метод

- Шаг 1: Объяснение упражнения. Это упражнение дает прекрасную возможность отрепетировать и использовать на практике некоторые навыки уверенного поведения в группе. Большинство людей испытывают беспокойство, демонстрируя свои проблемы перед всей группой, или считают, что искусственность ситуации делает упражнение малопродуктивным, но на самом деле проигрывание реальных жизненных ситуаций является лучшим способом тренировки навыков уверенного поведения. Оно позволяет отрабатывать новые модели поведения в безопасной среде и получать обратную связь от коллег и тренера. Если перед данным упражнением проводились «Взгляд со стороны» и «Будь готов», оно не должно вызывать у участников трудностей.

Тренинг ассертивности

Шаг 2: Определите, какая из ситуаций, предложенных участниками, станет основой для проигрывания. Маловероятно, что за время одной сессии могут быть проиграны более чем одна-две ситуации, поэтому важно, чтобы группа выбрала те из них, которые будут представлять интерес для всех ее членов. Если предварительно были проведены

упражнения «Взгляд со стороны» и «Будь готов», участникам следует выбрать ситуацию, над которой они уже успели поработать, чтобы полностью с ней разобраться.

Если упражнение проводится не в связке с вышеупомянутыми, участникам придется вспомнить случай из их собственной жизни, не слишком сложный и болезненный для них. Возможно, такой случай произошел во время текущего тренинга и его главному действующему лицу будет полезно выслушать советы и получить обратную связь.

Шаг 3: Объяснение процесса проигрывания выбранных ситуаций. Репетиция должна быть максимально приближенной к реальным жизненным условиям, насколько это позволяют ограничения, заключенные в самой ситуации тренинга. Благодаря своей реалистичности упражнение и получило название «Генеральная репетиция». Чтобы способствовать достижению этого, протагонист должен выбрать подходящую часть тренинговой комнаты, организовать сценическое пространство с использованием любого доступного реквизита, и описать группе, что и где находится, чтобы ее члены могли лучше представить себе все детали обстановки. Например, если ситуация разворачивается в офисе, протагонист может рассказать, где расположены окна и двери, какое здесь оборудование, какая мебель, где могут сидеть его коллеги и т. д.

Очевидно, что протагонист — участник, проигрывающий случай из собственной жизни, будет использовать свой собственный подход к данной проблеме, но он выберет другого участника на роль оппонента. Если это упражнение следует после других рекомендованных нами, будет полезным предложить сыграть оппонента кому-то, уже знакомому с данной ситуацией.

Шаг 4: Попросите протагониста вкратце рассказать остальным членам группы о ситуации, которая будет разыграна. Если он опишет такие детали, как внешний вид и черты характера другого участника ситуации, это значительно поможет им, в особенности партнеру, играющему роль оппонента. Можно задействовать дополнительные аспекты, такие как слова, часто используемые собеседником, или характерные проявления «языка тела».

Шаг 5: Начните упражнение. Напомните членам группы, не участвующим в нем, что им следует наблюдать за происходящим и быть готовыми предоставить протагонисту конструктивные советы и обратную связь.

Отведите на упражнение столько времени, сколько необходимо его участникам для того, чтобы войти в роль, и наблюдателям для того, чтобы они смогли составить общее впечатление о линии поведения протагониста в данной ситуации.

Шаг 6: Получите обратную связь от участников репетиции и ее наблюдателей. Прежде всего, стоит спросить протагониста о его впечатлениях от упражнения.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- С чем вы справились хорошо?
- С чем были связаны сложности, если они возникали?

! Что в вашем способе поведения в такой ситуации вы могли бы изменить?

- Что мог сделать... (оппонент) для того, чтобы ситуация воспринималась вами более реалистично?

После этого необходимо выяснить мнение оппонента об упражнении.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Что ... (протагонист) сказал и сделал такого, что показалось вам эффективным?
- Что ... (протагонист) мог сделать по-другому?

Наконец, спросите остальных членов группы, какие наблюдения они сделали. Добейтесь того, чтобы в своих высказываниях они воздерживались от общих замечаний и подчеркивали конкретные действия сторон.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Насколько эффективными были вводные фразы протагониста? • Соответствовали ли друг другу «язык тела» и содержание речи?

• Поддерживался ли контакт глаз и соответствующее ситуации выражение лица?

- Что вы можете сказать по поводу интонаций?

Тренинг ассертивности

- Как оппонент реагировал на слова и действия протагониста?
- Что особенно пошло на пользу протагонисту?
- Как мог бы протагонист вести себя еще более уверенно и эффективно?

Шаг 7: Поделитесь вашими собственными наблюдениями. На усмотрение тренера: проведите повторную репетицию. Следующие две стадии проводятся по усмотрению тренера в зависимости от глубины усвоения навыка, которой он хочет добиться, от имеющегося в распоряжении времени и от того, чувствует ли он, что другим участникам группы необходимо проиграть свои собственные ситуации.

Иногда протагонисту бывает полезно посмотреть на то, как с его ситуацией справляются другие люди. Хотя, в этом случае, она неизбежно подвергнется искажению, протагонист сможет по меньшей мере увидеть, что существуют варианты поведения, альтернативные его привычным моделям.

Предложите желающим сыграть роль протагониста в повторном проигрывании ситуации. Проведите репетицию. Получите обратную связь от участников и остальных членов группы так же, как и в первом случае.

Шаг 8 (На усмотрение тренера): Еще раз проиграйте ситуацию с первым составом участников. Важно, чтобы обратная связь протагонисту была конкретной, позитивной и поддерживающей, чтобы в ней подчеркивалась положительная динамика навыков уверенного поведения.

Шаг 9: Поблагодарите группу за поддержку и активное участие. Завершите упражнение.

ГСЕБЯ

Последствия

Это упражнение используется на начальных этапах тренинга уверенности в целях выяснения последствий неассертивного (пассивного, манипулятивного или агрессивного) поведения для его субъекта и для окружающих его людей.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Определяют возможные воздействия своего поведения на других людей.
- Обсудят, почему неассертивное поведение не способствует достижению здоровья и благополучия.

Ресурсы, Флип-чарт и маркер. Время, 15-30 минут.

Метод

Шаг 1: Озаглавьте лист флип-чарта: «Пассивное поведение — воздействие на окружающих». Предложите членам группы перечислить способы пассивного поведения, с помощью которых можно влиять на других людей. Запишите эти способы на флип-чарте. (См. «Материалы тренера»).

Шаг 2: Повторите эту процедуру относительно механизмов влияния агрессивного и манипулятивного поведения (возможные варианты см. в «Материалах тренера»).

Тренинг асертивности

Шаг 3: После этого напишите на листе флип-чарта заголовок: «Влияние на собственную личность». Обсудите и перечислите, какие последствия для нашего собственного здоровья, благополучия, состояния сознания и т. п. могут возникать, если мы ведем себя пассивно, агрессивно или манипулируем окружающими (возможные варианты см. в «Материалах тренера»).

Шаг 4: Подведите итоги упражнения и завершите его. Уверенное поведение — один из возможных поведенческих вариантов, который мы можем сознательно выбрать. Упражнение «Последствия» демонстрирует нам преимущества выбора в пользу уверенного поведения в большинстве ситуаций. В случае иного выбора высока вероятность ухудшения межличностных отношений, а также нашего физического и душевного здоровья.

Во взаимодействии, построенном по законам уверенного поведения, все его участники удовлетворены общением; в нем отсутствуют напряжение и угрозы, вызовы и принижение партнеров. Чужие потребности, чувства и мнения пользуются таким же уважением, как и собственные. Все стороны, участвующие в таком взаимодействии, признают

компетентность и самостоятельность друг друга, что не мешает им позитивно оценивать себя, свои личные качества и способности — выигрышная ситуация для всех!

Последствия

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Влияние предпочитаемых типов поведения на окружающих

Агрессивное поведение,

- Агрессия может порожать агрессию или враждебность; напряжение в этом случае растет, а ситуация начинает выходить из-под контроля; страдают отношения.
- Агрессия влечет за собой обиду и возмущение; отказ от сотрудничества.
- Другой человек может рассердиться, занять оборонительную позицию, почувствовать себя задетым, униженным, деморализованным, де-мотивированным — и даже испуганным.

Пассивное поведение

- Люди могут испытывать сочувствие, жалость к «пострадавшему», желание защитить его (хотя со временем это может начать их раздражать).
- Окружающие часто чувствуют себя виновными в том, что они могут манипулировать пассивным человеком или использовать его в своих целях.
- Окружающие могут испытывать раздражение, возмущение, гнев; они могут перестать уважать человека, ведущего себя пассивно; они могут ограничить отношения с ним или вообще разорвать их.

Манипулятивное поведение

Манипулятивное поведение вызывает: досаду, раздражение, тревогу, смущение, чувство вины, подозрение в нечестности.

Влияние предпочитаемых типов поведения на собственную личность

Агрессивное поведение

- Сначала может вызывать эйфорию (но, в конечном счете, приводит к потере друзей и влияния на людей).
- Быстро снижает напряжение («выпустил пар»), за что приходится платить подъемом артериального давления,
- Возникает чувство отвращения к себе, особенно по прошествии времени.
- Возможно снижение самооценки.
- Пищеварительная система реагирует наиболее остро — от несварения и язвы желудка до значительно более тяжелых патологий.

- Организм в целом дает разнообразные реакции, от головных болей до сердечных приступов.
- Кроме того, потеря самоконтроля порождает гнев на самого себя. Пассивное поведение
- Снижает самооценку, причем этот процесс может принять вид нисходящей спирали.
- Вызывает чувство стыда за себя.
- Провоцирует гнев на себя и других людей.
- Приводит к обвинениям других в своих собственных ошибках.
- Является причиной депрессии.
- Снижает уверенность в себе.
- Негативное мнение о себе приводит к возникновению самоосуществляющихся пророчеств.
- Наконец, неизбежные спутники пассивного поведения — тревога, приступы паники, заболевания, связанные со стрессом.

Тренинг ассертивности

Глава 3. Понимание себя

Л...

Упражнение особенно полезно в ситуации, когда участникам необходимо представить себя, и значительно помогает тем из них, кому не хватает уверенности. Люди, склонные к пассивному поведению, часто отличаются пониженной самооценкой, ставят потребности окружающих выше своих собственных и испытывают трудности с «Я-выска-зываниями». В предлагаемом упражнении каждому участнику предстоит позитивно взглянуть на себя, свою личность, свои способности и достижения, принять свои личные качества, согласиться с их наличием у себя и проговорить эти качества вслух.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Выяснят свои положительные качества и представят их для одобрения группы.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» для каждого участника, ручки или карандаши.

Время. 1 час. У

Метод

Шаг 1: Представление упражнения. Для большинства людей сравнительно несложно критично относиться к себе. Те, кто наиболее склонен к пассивному поведению, часто принижают себя, — осознают и с легкостью принимают свои несоответствия и упущения, но им очень трудно заявить о своих положительных качествах. Общество

неодобрительно смотрит на людей, которые сами себе воздают почести, определяя их как «нахальных и хвастливых*», но продолжительная клевета на самого себя приводит к снижению самооценки и неуверенному поведению. Необходимо сохранять баланс между этими крайностями.

Слишком часто люди, осознающие наличие положительных качеств в себе, не могут сказать об этом вслух от первого лица. Они не могут сказать: «Я хорошо делаю свою работу* или -«Я отличный кулинар». Вместо этого они говорят: «По-видимому, мой босс доволен моей работой» и «Мой муж считает, что я неплохо готовлю». Часто это происходит из-за недостатка уверенности в себе и потребности в поддержке, ссылке на авторитет. Уверенное поведение предполагает развитие уверенности в себе и в своих способностях, позитивную оценку

и принятие собственного мнения, наличие здорового уважения к себе — не стоит путать его с надменностью. Уверенное поведение предполагает умение говорить «Я-высказываниями», а не приписывать свои взгляды и мнения другим людям.

Осознание собственных позитивных черт и способность сказать о них — значительный шаг на пути развития уверенности. Умение делать позитивные «Я-высказывания» полезно в различных ситуациях — оно необходимо при выступлении на собраниях, на интервью, при обеспечении и получении обратной связи, а также в общественной и личной жизни.

Шаг 2: Объяснение процедуры проведения упражнения и его временных рамок. Сначала каждый участник работает индивидуально с листом «Материалов к упражнению», на котором ему нужно закончить высказывания, начинающиеся со слова «Я». Это занимает до 15 минут времени, — иногда людям, не привыкшим воспринимать себя позитивно, трудно сформулировать собственные положительные качества и рассказать о них. После этой части упражнения проводится общее обсуждение полученных результатов.

Шаг 3: Раздайте «Материалы к упражнению» и письменные принадлежности. Начните упражнение. Проходя мимо участников, убедитесь, что они правильно поняли смысл задания. Возможно, некоторые участники с невысокой самооценкой столкнутся с трудностями в поиске собственных достоинств.

Шаг 4: Проведите краткое обсуждение упражнения. Предложите участникам обобщить полученный ими опыт. Спросите их, насколько трудно или легко было им приобретать его. Выявите проблемные области. Разберитесь, почему некоторым было сложно найти в себе положительные личные качества и признать сам факт их существования.

Подчеркните те моменты, о которых вы говорили во вступлении, — о важности уважения к себе и окружающим и способности говорить о своих успехах и позитивных чертах на работе, дома и в обществе.

Шаг 5: Предложите каждому участнику выбрать одно свое качество или достижение из написанных ими и рассказать о нем группе, используя «Я-высказывания». Пусть каждый говорит по мере готовности высказываний, соблюдая очередность. Выступлений по кругу в этом упражнении лучше избегать.

Возможно, для того, чтобы «примириться» со своим утверждением, кому-то понадобится зачитать его, но контакт глаз участника с группой в то время, когда он говорит, например: «Я верный друг» или

Тренинг ассертивности

«Я горд тем, что...», является важным шагом вперед и его необходимо тренировать. Как только участники уверенно произнесут свои «Я-высказывания», попросите их усилить эту уверенность. Предлагайте им советы по использованию для этого их позы, интонаций и прочих невербальных проявлений. Поощряйте остальных членов группы предоставлять своим товарищам конструктивную обратную связь.

Шаг 6: Удостоверьтесь, что каждый участник достиг своей цели — уверенно сказал о своем позитивном личном качестве. Завершите упражнение.

Я...

МАТЕРИАЛЫ КУПРАЖНЕНИЮ

Заполните следующий лист позитивными высказываниями о ваших личных качествах, чертах характера или достижениях;

Я.....

Я.....

Я.....

Я могу.....

Я могу...../..

Я могу.....Л...

Я думаю.....

Я думаю.....

Я считаю.....

Я считаю.....

Каково ваше самое значительное достижение? (при ответе используйте «Я-высказывания»).

Что вам больше всего в себе нравится?

Без прикрас

При выполнении этого упражнения участникам придется критично взглянуть на себя и сосредоточиться на негативных чертах собственной личности. Им предстоит постараться объективно оценить себя, определив те проблемные области, повлиять на которые они не

в си-

лах, области, которыми они удовлетворены, а также те области, которые необходимо совершенствовать в процессе тренинга уверенности.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Объективно оценят возможность коррекции недостатков собственного характера. Научатся лучше понимать, какие из своих недостатков и негативных черт они хотят проработать на тренинге уверенности.
- Получат возможность в малых группах обсудить стратегии повышения уверенности в выбранных проблемных сферах.

Ресурсы. Бумага, письменные принадлежности. Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения. Наверное, 99% тренинга уверенности посвящены выработке установки на позитивное поведение — развитию такого образа «Я», которым человек будет доволен, прививанию уважения к себе и к другим людям. Поэтому на первый взгляд упражнение, в котором участников просят обратить внимание на все то, что им в себе не нравится, может показаться противоречащим дан-, ной концепции. Однако истинное понимание себя — это справедли-•> вая оценка своего настоящего положения, видение своих недостатков -!# знание того, как они воспринимаются окружающими, осознание * Наличие таких черт характера, которые хочется изменить, — непре-| Ценное условие личностного роста. Не менее важно осознавать те вещи, которые нам в себе не нравятся, но изменить которые мы не можем. Зачем биться головой о стену из-за испытываемого чувства вины или неполноценности, если ни мы, да и никто другой на нашем месте, не в силах это изменить? Гораздо больше пользы в том, чтобы осознать, признать, принять эти черты и научиться с ними жить. Зачастую спокойное отношение к недостатку само по себе является шагом на пути к избавлению от него или, по меньшей мере, от связанных с ним негативных переживаний.

Участвующим в этом упражнении необходимо быть максимально честными перед собой, вспомнить и перечислить все, что они считают своими дефектами и недостатками, все, что им в себе не нравится, все негативные черты своего характера. Оценка будет производиться с

Тренинг ассертивности

точки зрения самого субъекта, однако, производя ее, необходимо учесть и то, как его воспринимают другие люди.

Шаг 2: Раздайте бумагу и письменные принадлежности. Начните упражнение. Давайте пояснения по ходу работы, если они потребуются. Для большинства людей гораздо проще перечислять свои недостатки, чем свои сильные стороны, поэтому вам не нужно помогать участникам.

Шаг 3: Примерно через 10 минут или когда вы решите, что большинство участников уже составили достаточно содержательные списки, объясните следующую стадию упражнения. Сейчас участникам предстоит просмотреть свои списки и подчеркнуть те пункты, изменить которые невозможно. Например, если человека не устраивает рост, в его арсенале не так уж много средств, разве что купить себе обувь на высоких каблуках или начать сутулиться, в зависимости от того, воспринимает ли он свой рост слишком низким или слишком высоким. После того как эти пункты отмечены, участники получают задание поставить галочки напротив тех качеств, с которыми они готовы смириться и принять их. Например, кто-то может болезненно воспринимать жестокое обращение с животными, но при этом не хочет избавляться от привязанности и чувствительности к тому, что ему дорого. Наконец, нужно обвести кружком недостатки, комплексы и негативные качества, которые участники хотели бы изменить, отметив один пункт, коррекцию которого они считают наиболее важной.

Шаг 4: Когда участники снабдили свои записи примечаниями, разделите всю группу на подгруппы по три-четыре человека. В малых группах участникам придется еще раз просмотреть списки качеств, обращая внимание на каждый элемент по очереди. Вначале нужно взглянуть на подчеркнутые пункты: действительно ли ничего нельзя сделать для того, чтобы улучшить эти установки, качества и недостатки? В продолжение вышеприведенного примера, если человеку не нравится его рост, можно подчеркнуть, что много преимуществ заключено как в высоком, так и в низком росте; что, выбирая одежду определенного покроя и цвета, можно казаться меньше, выше, стройнее или плотнее. Члены группы должны выдвинуть своим коллегам как можно больше идей и предложений по работе с их проблемами. Конечно, в списке каждого из них найдется что-то, с чем они ничего не смогут поделать. Но не нужно из-за этого терять аппетит! Многим необходимо принять эти черты характера и научиться любить себя такими, какие они есть.

Следующим шагом будет работа с пунктами списка, помеченными галочками. Если участники на самом деле готовы принять эти свои недостатки и это не представляет для них сложностей, не стоит останавливаться на них подробно.

Наконец, участникам следует обратить внимание на те качества, которые кажутся им недостатками и которые они хотели бы изменить. Роль членов малых групп в этом случае заключается в том, чтобы выдвинуть ряд конструктивных предложений о возможных путях этих изменений. В течение всего упражнения следует уделять особое внимание и тем недостаткам, которые человек находит в себе сам, и тем его поведенческим проявлениям, которые другие люди воспринимают негативно. Например, участник может называть своим недостатком неаккуратность, но лишь из-за того, что его супруга считает его неаккуратным. Сам же он может не считать, что это качество является предосудительным. Данный аспект упражнения приобретает огромную важность в контексте тренинга уверенности, потому что проблема здесь может заключаться не в том, чтобы принять неаккуратность как неотъемлемую черту своей личности, и не в том, чтобы изменить этот недостаток или создать установку на аккуратность, а в том, чтобы обсудить этот вопрос с женой.

Подчеркните, что участникам следует рассказывать другим только то, чем они хотят поделиться с ними.

Шаг 5: Дайте сигнал к началу работы по группам. Иногда подходите к ним, при необходимости предлагайте свою помощь, следите за тем, чтобы обратная связь участников была позитивной и способствовала повышению самооценки, а не подкрепляла негативное восприятие себя.

Шаг 6: Соберите всю группу для проведения обсуждения. Спросите, есть ли у кого-нибудь мысли, которыми он хотел бы поделиться со всей группой. Кратко обсудите области, над которыми участники намереваются работать во время тренинга, — то, что они в себе не любят и собираются изменить, и то, как они могли бы приступить к этой работе. Чтобы сэкономить время, вы можете обсудить лишь те пункты, которые участники хотели бы изменить больше всего.

Перед тем, как завершить упражнение, удостоверьтесь, что каждый член группы определил, с какой проблемой он будет работать.

Шаг 7: Подведите итоги упражнения и завершите его, упомянув о его целях. Потратив время на то, чтобы беспристрастно оценить качества, воспринимаемые участниками как недостатки, опустив те из них,

Тренинг ассертивности

которые не могут быть изменены или же принимаются участниками, можно помочь лучшему пониманию программы самосовершенствования, которая будет реализовываться ими на тренинге уверенности при помощи и поддержке их коллег.

Участники могут оставить свои списки на память и использовать их как подсказку в процессе осуществления личного развития.

Эффективность

Данный тест предназначен для определения адекватности поведения участников ситуациям, в которые они попадают. Он является демонстрацией того, что уверенное поведение иногда не является лучшим выбором. Иногда ситуация требует уверенных действий, иногда — более сдержанных.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Определят сферы, в которых они уже достаточно эффективны, и те, для успешной деятельности в которых им требуется тренировка.
- Осознают, что уверенное поведение — это лишь один из нескольких возможных способов реагирования.
- Получат возможность обсудить проблему выбора соответственных способов поведения, адекватных различным сложным ситуациям.

Ресурсы. Копии «Опросника личной эффективности» и «Ключа к опроснику» для каждого участника, письменные принадлежности, флип-чарт и маркер.

Время. 1,5-2 часа.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения. Оно состоит из двух частей. Сначала участники заполняют опросник, направленный на субъективную оценку собственной эффективности в предложенных ситуациях. Зачастую создается впечатление, что подобные тесты не являются информативными, поскольку в реальной жизни индивидуальные реакции будут варьировать в зависимости от широкого спектра разнообразных факторов. Вторая часть упражнения посвящена работе именно с этой проблемой, позволяя участникам более точно оценить,

Глава 3. Понимание себя

какие реакции на предложенные ситуации были бы наиболее уместными.

Шаг 2: Раздайте письменные принадлежности и копии «Опросника личной эффективности». Начните упражнение. Объясните участникам, что они должны индивидуально ответить на предложенные им вопросы, отмечая галочкой квадрат напротив варианта, максимально соответствующего их поведению в описанной ситуации, а не напротив варианта, который, по их мнению, является правильным. На эту часть упражнения отводится 15 минут.

Шаг 3: Раздайте копии «Ключа к опроснику» и объясните, как им пользоваться. Ответы участников необходимо перевести в стандартные баллы. Например, если участник выбрал вариант 2 в качестве ответа на первый вопрос (ситуация 1), ему нужно обвести в кружок цифру 2 в столбце У, ситуация 1. В столбце Э приведены номера, соответствующие самым эффективным вариантам поведения в каждой ситуации. Поэтому, если число, стоящее в столбце Э, совпадает с номером ответа, обведенным участником, ему необходимо обвести и это число. На подсчет баллов отводится 10 минут.

Когда все баллы подсчитаны, попросите участников умножить на 5 сумму обведенных цифр в столбце Э, в результате они получат коэффициент собственной эффективности, количественно варьирующий от 0 до 50.

Шаг 4: Зачитайте перечень уровней эффективности, позволив участникам определить, к какому из них относятся набранные ими баллы. Если хотите, можете заранее вынести на флип-чарт оценки, приведенные ниже:

0-9 Неэффективность

10-19 Низкая эффективность

20-29 Хорошая эффективность

30-39 Высокая эффективность

40-50 Очень высокая эффективность

; Шаг 5: Предложите участникам поделиться мнениями о процедуре. Не стоит побуждать их раскрывать полученные ими баллы, если они не хотят этого делать, но важно дать им

возможность рассказать о тех чувствах, которые возникли у них во время проведения упражнения.

: Вопросы, которые вы можете задать:

;• Был ли неожиданным для вас уровень эффективности, к которому относятся ваши данные? Почему?

3-2161

Тренинг ассертивности

- Как вам показалось, были ли удачными варианты, предложенные в качестве реакций на ситуации?
- Легко ли было вам соотнести свое обычное поведение хотя бы с одним из предлагавшихся вариантов? Почему? Почему нет?
- Встретились ли вам такие ситуации, ваша реакция на которые в реальной жизни значительно отличалась бы от предложенных в опроснике?

Необходимо отметить, что эффективное поведение предполагает выбор самого подходящего для данной ситуации варианта действий, если участники не проговорили эту мысль в ходе дискуссии.

Выбранное поведение не обязательно должно быть уверенным. Важно помнить, что уверенность — вопрос свободы выбора. В жизни каждого случаются моменты, когда требуется умение повести себя агрессивно. Бывает и так, что нам приходится смириться и уступить. В приведенных в «Опроснике» ситуациях содержатся такие примеры. Эффективность, прежде всего, отражена в шкале «Ээ», однако другим важным показателем является баланс различных моделей поведения, отраженный в близости суммарных баллов по всем шкалам.

Шаг 6: Объясните процедуру проведения оставшейся части упражнения.

Поскольку в жизни, в большинстве предлагаемых тестом ситуаций, мы реагировали бы по-разному в зависимости от других их участников, многие предпосылки сложившейся ситуации, а также собственные чувства задействованных в ней людей, — элементы, которые невозможно учесть при составлении опросника. В данный момент участники тренинга уверенности получают возможность расширить рамки приведенных примеров и обсудить каждый вопрос со своими коллегами. В малых группах, используя ситуации опросника в качестве основы для дискуссии, они смогут поговорить о том, почему они выбрали именно эти варианты ответа; выдвинуть предложения о том, как можно модифицировать неадекватные поведенческие реакции; предположить, почему иногда одни способы действия более соответствуют ситуациям, чем другие; обсудить, когда выгоднее не вести себя уверенно и т. д. На эту часть работы отводится тридцать минут.

Шаг 7: Соберите всю группу. По очереди рассмотрите все ситуации и попросите группу поделиться результатами своих обсуждений. Обратите внимание группы на тот факт, что

в опроснике невозможно перечислить все возможные варианты реагирования. Во время групп-

Глава 3. Понимание себя

пового обсуждения вполне могут возникнуть альтернативные решения ситуаций, более эффективные, чем предложенные в тексте «Опросника». Это прекрасно. Тест — только связующий элемент дискуссии, предназначенный для демонстрации того, что эффективное поведение не обязательно всегда является уверенным. Уверенность — это один из вариантов выбора, и задача тренинга уверенности — научить его участников выбирать и применять на практике те, естественные для себя, действия, которые наиболее адекватны сложившейся ситуации.

Шаг 8: Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Эффективность

ОПРОСНИК ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Отметьте в каждой ситуации тот ответ, который наиболее близок вашей типичной реакции в такой ситуации, а не тот, который вы считаете правильным.

Ситуация 1

Поскольку в течение последних трех лет вы организовывали лотерею на традиционной встрече вашего общества, члены оргкомитета полагают, что вы устроите ее и в этот раз. Вы же намеревались снять с себя эту обязанность и поэтому очень раздражаетесь, когда видите протоколы, в которых вы опять записаны ответственным за нее. Как вы поступите? Вариант 1. Согласитесь проводить лотерею, заявив, что в следующем

году вы абсолютно точно не будете этим заниматься. Вариант 2. Позвоните главе оргкомитета, выразите свои чувства по поводу того, что вас назначили без вашего согласия, и объясните, почему вы не будете проводить лотерею в этом году. Вариант 3. Дождетесь следующего собрания общества, и поделитесь с оргкомитетом вашим видением ситуации, позволив им понять, что именно вы думаете о том, что никто не поинтересовался вашим мнением, и откажетесь проводить лотерею.

Ситуация 2

Вы ожидали зеленого сигнала светофора. И вот машины, стоящие перед вами, начали двигаться, вы включаете передачу, — и двигатель глохнет. Вы поворачиваете ключ в замке зажигания, но двигатель не запускается. Водитель машины, стоящей позади вашей, начинает сигналить. Как вы поступите?

Тренинг ассертивности

Глава 3. Понимание себя

Вариант 1. Выйдете из машины, подойдете к водителю, стоящему позади вас и скажете ему что-нибудь вроде: «У меня есть предложение: я сажусь в твою машину и бибикаю, а ты идешь к моей и пытаешься ее завести!»

Вариант 2. Помашете рукой другому водителю, включите мигающие огни аварийной остановки и откроете багажник, сигнализируя другим участникам дорожного движения, что у вас неполадки с двигателем.

Вариант 3. Не обращая внимания на других водителей и не глядя на них, будете продолжать пытаться завести машину.

Ситуация 3

Вы гуляете с вашей собакой и вдруг замечаете впереди на аллее между домов группу молодых людей, украшающих стену граффити при помощи баллонов с краской. Как вы поступите?

Вариант 1. Подумаете про себя: «Это не мое дело» и пойдете дальше.

Вариант 2. Подойдете к подросткам и скажете: «Вы портите чье-то имущество. Я бы хотел, чтобы вы тотчас же прекратили это и исправили то, что уже нарисовали».

Вариант 3. Крикнете: «Прекратить это!», подойдете и разберетесь.

Ситуация 4

Вы работаете в одной из областей индустрии досуга. Сейчас горячий сезон, а ваша компания испытывает острую нехватку сотрудников, вызванную их болезнями. Последние две недели вы работали сверхурочно, на эту неделю уже давно имели некоторые планы. Ваш начальник говорит вам: «Я знаю, что прошу слишком многого, но ситуация с нашим персоналом на этой неделе еще более ухудшилась. Не могли бы вы еще раз позаботиться о доске объявлений в эту субботу?» Что бы вы, скорее всего, сказали?

Вариант 1. Как вам известно, я всегда была более чем готова помочь, и я знаю, что сейчас у вас проблемы с персоналом. Оставляя вас в таком положении, я чувствую себя ужасно, но на эти выходные у меня есть давние планы. Вариант 2. Нет, я не смогу. Попробуйте обратиться к Салли; может, она

согласится помочь.

Вариант 3. Извините меня, но в эти выходные я связан предварительными обязательствами, и поэтому у меня не получится выйти на работу в субботу.

Ситуация 5

Вы с подругой приехали в супермаркет за покупками. Она хотела вернуть бракованный товар и отправилась делать замену. Вы в это время

пошли в другой отдел. Подруга отсутствовала долгое время, и вы решили посмотреть, как у нее дела. Вы обнаружили, что она ведет жаркую дискуссию с продавцом, но, по-видимому, сохраняет контроль над ситуацией. Как вы поступите?

Вариант 1. Подойдете и узнаете, можете ли вы обеспечить вашей подруге поддержку, чтобы ситуация пришла к благоприятному завершению.

Вариант 2. Предоставите ей возможность уладить свои проблемы самостоятельно.

Вариант 3. Вклинитесь в разговор, предложите продавцу немедленно произвести необходимую замену, в противном случае пригрозите позвать менеджера.

Ситуация 6

Компания, в которой вы работаете, испытывает финансовые затруднения, и ходят слухи о грядущем сокращении штатов. Наблюдается общий упадок настроения, и ваш начальник, очевидно, подавлен. Он стал вспыльчивым и угрюмым, хотя совсем недавно был справедливым и рассудительным человеком. Сегодня он несправедливо, но долго и громко критикует вас за незначительную ошибку, допущенную одним из ваших подчиненных. Каким будет ваш наиболее вероятный ответ? Вариант 1. В данной ситуации я могу сказать, что эти замечания не ко

мне! Очевидно, вы сегодня немного не в себе! Вариант 2. Вы правы, этого не должно было случиться. Я займусь этим

прямо сейчас.

Вариант 3. Извините меня, те пункты должны были быть проверены. Тем не менее вы не правы, говоря, что я невнимателен. Мои стандарты и стандарты деятельности моей команды высоки. Просто никто не застрахован от ошибки, которая иногда может произойти.

Ситуация 7

Когда у вас есть свободное время, вы навещаете вашу пожилую соседку, которая из-за своей болезни практически не выходит из дома. Из-за того, что к ней так редко заходят гости, она стремится во что бы то ни стало подольше задержать вас у себя. Планируя, как долго вы у нее пробудете, вам всегда приходится делать поправку на такую ее привычку. Но сегодня вы очень торопитесь и просто заскочили к ней проверить, все ли у нее в порядке. Вы говорите ей, что спешите и не можете задерживаться, но она все равно продолжает разговаривать с вами. Наконец уже в дверях она говорит: «О, я совершенно забыла. У меня в ванной перегорела лампочка. Не могла бы ты просто вкрутить новую, прежде чем уйдешь?». Как вы поступите?

г

Тренинг ассертивности

Глава 3. Понимание себя

Вариант 1. Скажете: «Конечно. Покажите, где у вас лежат запасные лампочки, и я сделаю это для вас. Но после этого я в самом деле должна идти».

Вариант 2. Предложите ей держать дверь ванной открытой, чтобы свет проникал туда из коридора, пока у вас не найдется времени заменить лампочку.

Вариант 3. Уверенно скажете: «Нет. Я уже объясняла, мне пора идти. Когда у меня будет больше времени — возможно, сегодня вечером, я заменю вам лампочку».

Ситуация 8

Денег мало, и поэтому вы решили ограничить пожертвования на те благотворительные учреждения, которые оказывались наиболее затратными. Все шло прекрасно, пока не зазвонил звонок и на пороге не появился представитель того общества, которое вы решили не поддерживать. Как вы поступите?

Вариант 1. Решите питаться тушеными бобами вместо отбивных и выдадите обычную сумму денег.

Вариант 2. Объясните, что вы вынуждены ограничить число поддерживаемых вами обществ до одного или двух, и поэтому вам очень жаль, но сейчас вы не сможете сделать пожертвование. Вариант 3. Неохотно пожертвуете несколькими пенсами, просто чтобы отвязаться от сборщика и получить специальный бейдж, чтобы вам не надоедали снова.

Ситуация 9

Вечером вы с другом возвращаетесь домой из театра. В вагоне метро кроме вас находится только один человек. На очередной станции в вагон садится довольно шумная группа молодых людей с банками пива в руках. Один из них достает пачку сигарет и шарит по своим карманам, вероятно, в поисках зажигалки. Как вы поступите? Вариант 1. Сердито посмотрите на группу подростков и громко скажете

вашему другу: «Я надеюсь, он не собирается здесь закурить!» Вариант 2. Оставьте ситуацию без внимания — попытаетесь проигнорировать подростков — и продолжите вашу беседу. Вариант 3. Улыбнетесь потенциальному нарушителю общественного порядка и вежливо, но твердо напомните ему о том, что в лондонском метрополитене запрещено курить.

Ситуация 10

Середина ночи. Вы разбужены криками женщины, зовущей на помощь. Вы выглядываете в окно и видите, что на улице спорят мужчина и жен-

щина. Мужчина трясет и толкает женщину и, насколько вы можете видеть,

бьет ее. Как вы поступите?

Вариант 1. Позвоните в полицию, после этого спуститесь вниз и попытаетесь урезонить мужчину.

Вариант 2. Откроете окно и крикнете: «Я вызвал полицию. Немедленно оставь ее в покое!»

Вариант 3. Подумаете: «Это их проблема; не стоит ввязываться», и попытаетесь заснуть.

Эффективность

КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ

В приведенной ниже таблице обведите в кружок номер того варианта, который вы выбрали для каждой ситуации. Например, если вы решили, что вариант 2 наиболее близок к вашему поведению в ситуации 1, обведите кружком цифру 2 в столбце У. Если обведенная вами цифра совпадает с цифрой, стоящей в столбце Э, обведите ее тоже.

Номер У

ситуации уверенное

поведение

1	2
2	2
3	2
4	3
5	1
6	3
7	3
8	2
9	3
10	1

Всего

пассивное агрессивное эффектив-поведение поведение ность

Подсчитайте общее количество ответов в каждой колонке. Если результаты во всех столбцах сбалансированы, это говорит об эффективности вашего поведения. Слишком большое количество кружков в столбце У может говорить о том, что вы выбираете уверенное поведение в ущерб чувствам и благополучию других людей; слишком большое число ответов в столбце П может свидетельствовать, что в ситуациях взаимодействия вы склонны отказываться от своих собственных интересов.

Тренинг ассертивности

Я веду себя уверенно, если...

Как говорит название этого упражнения, выполняя его, участникам придется рассмотреть случаи, когда они могут быть уверенными сравнительно легко, и случаи, когда ситуация требует уверенной реакции. В нем речь идет о барьерах уверенного поведения — о тех внутренних сигналах, которые препятствуют уверенным действиям.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Осознают, что каждый человек время от времени может вести (и ведет) себя уверенно.
- Обсудят те случаи, когда сомнения блокируют уверенное поведение.
- Увидят способы преодоления барьеров, мешающих проявлению | уверенного поведения.

Ресурсы. Копия «Раздаточных материалов», бумага и письменные принадлежности для каждого участника, флип-чарт и маркер, копия «Материалов тренера».

Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Объяснение первой части упражнения. Работая в малых группах по три-четыре человека, участники должны будут составить список «Я веду себя уверенно, если...», в котором объяснить причины, в силу которых они ведут себя уверенно, и описать моменты, когда им нравится быть уверенными (10 минут).

Шаг 2: Разделите участников на малые группы по три или четыре человека. Раздайте им бумагу и ручки или карандаши. Начните упражнение. Если у участников возникнут сложности с первыми идеями, предложите им один или два пункта из «Раздаточных материалов».

Шаг 3: По истечении 10 минут или раньше (если группы истощат свой запас идей) соберите всю группу вместе. На флип-чарте составьте общий список. Каждый пункт обсуждайте в такой формулировке, в какой он записан. Когда это уместно, спрашивайте, является ли включение в список какого-либо пункта мнением группы или желанием одного человека. Просите привести примеры, иллюстрирующие включенные пункты. Задействуйте в обсуждении всю группу.

Глава 3. Понимание себя

Шаг 4: Распределите между участниками «Раздаточные материалы». Объясните им, что приведенный в них список является обобщением наблюдений групп, ранее проходивших тренинг уверенности. Чтобы участники приняли этот список, предложите им добавить к нему любые свои, не упоминающиеся в нем пункты, в специально отведенном для этого месте. Обратите внимание группы на то, что все эти позитивные утверждения можно трансформировать в негативные так, что они станут индикаторами проблемных областей. Например: «Я веду себя неуверенно, если... я не чувствую себя хорошо...» или «...если я не уверен в результате» и, т. д.

Шаг 5: Озаглавьте лист флип-чарта: «Как было бы ужасно, если бы...». Попросите участников назвать все возможные негативные утверждения, полученные таким путем, которые препятствуют их уверенному поведению. Напишите список на флип-чарте, включая в него предложения из «Материалов тренера», если они не выдвигаются группой.

Шаг 6: Проведите дискуссию о возможных последствиях осуществления всего того, что перечислено в списке. Обсудите все «за» и «против» уверенного поведения с учетом этих сомнений, Что может произойти в самом лучшем случае? Что может произойти в самом

худшем случае? Как можно преодолеть эти препятствия на пути к уверенному поведению?

Шаг 7: Подведите итоги и завершите упражнение, поговорив о его целях. Еще раз сделайте акцент на том, что уверенное поведение - один из возможных вариантов выбора. Могут возникнуть ситуации, когда выбор в пользу уверенности будет неэффективен. Однако, если вы колеблетесь в выборе из-за сомнений и негативного самовосприятия, стоит тренировать в себе именно способность вести себя уверенно. Древняя китайская поговорка гласит: «Тот, кто боится трести кости, никогда не выбросит шестерку».

Я веду себя уверенно, если...

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Я веду себя уверенно, если...

- Я чувствую себя самым компетентным в данном вопросе.
- Я чувствую себя хорошо.
- Я думаю, что другой человек может принять это.

Тренинг ассертивности

В дело вовлечены принципы.

Кто-то другой не делает этого.

Это происходит за счет кого-то.

Я уверен в своей правоте.

Статус-кво не может больше сохраняться.

Я прав.

Меня притесняют в моих правах.

Это то, что мне следует испытывать.

В отношениях с людьми, равными мне.

В отношениях с подчиненными.

Меня не перестанут за это любить.

Время докажет, что я прав.

Никто не разозлится на меня за это.

Я не затрону ничьих чувств.

Я уверен в своих чувствах.

Я не запуган другим человеком.

В противном случае это будет раздражать меня.

Я уверен в результате.

Это часть моей работы.

Никто больше не высказывает того мнения, которое есть у меня.

Я могу подобрать правильные слова.

Я уверен, что не слишком сильно эмоционально включусь в это.

Я могу контролировать свой гнев.

Это не выльется в сцену.

Я обладаю всей полнотой информации.

Я уверен, что мой голос не дрожит.

Я верю, что я выиграю.

Ниже перечислите любые ваши собственные предложения:

Глава 3. Понимание себя

Я веду себя уверенно, если...

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Ниже приведено несколько предложений, собранных автором по материалам списков участников проведенных ею тренинговых программ.

Как было бы ужасно, если бы...

- Я сделал ошибку.
- Я прервался и замолчал.
- Изменились наши отношения.
- Я оказался неправ.
- Меня загнали в угол.
- Мое мнение подверглось сомнению.
- Меня выставили глупцом.
- Они разозлились на меня.
- Они не одобрили меня.
- Они перестали считать меня «приятным».

- Они не стали меня слушать.
- Я выпал из их круга.
- Я потерял свою работу.
- Я потерял их дружбу.
- Меня подвергли критике.
- Я не мог найти слов, чтобы выразить свою мысль.
- Я покраснел.
- Я потерял контроль над собой и серьезно рассердился.
- Я заплакал.

Управляю лия?

Этот тест можно использовать на начальных этапах программы тренинга супервизоров и менеджеров низшего звена. Он помогает людям выяснить сильные и слабые стороны предпочитаемого управленческого стиля, оценить уровень их уверенности в себе на данный момент и определить те ситуации, в которых навыки уверенного поведения требуют работы. Полученные сведения, основанные на данных опрос-

Тренинг ассертивности

ника, облегчают понимание того, с чем участникам необходимо работать в течение программы. Упражнение практически не предполагает никакой групповой работы.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Получат возможность оценить свои навыки уверенного поведения, необходимые им в профессиональной управленческой деятельности.
- Поймут, на чем им нужно сконцентрировать усилия во время тренинга уверенности.

.-1

Ресурсы. Копия «Опросника самооценки» для каждого участника!j 1 Время. Участники заполняют опросник в свободное время.

Участники. Менеджеры низшего звена и специалисты по работе 1/ с персоналом.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения. Данный опросник построен по принципу субъективной самооценки. Он направлен на выяснение вопросов, связанных со стилем управления, и призван помочь уточнению целей участников на время тренинга уверенности. Бланки ответов останутся на руках; никто, кроме самих участников, не увидит их ответов; не будет общего обсуждения результатов, за исключением случая, когда кто-то захочет поделиться с группой выводами, сделанными им в ходе упражнения. Опросник заполняется участниками в свободное время — когда у них есть несколько минут для

того, чтобы внимательно прочитать вопросы и оценить свои ответы с точки зрения потребностей в обучении.

Шаг 2: Раздайте каждому участнику тренинга копию «Опросника самооценки».

Разумеется, по мере того, как листы с вопросами будут выдаваться участникам, они тут же станут их читать. Но, как только у каждого из них окажется тест, напомните им, что это упражнение следует выполнять или во время перерыва, или после окончания очередного занятия, чтобы у каждого была возможность отвечать на вопросы в своем собственном темпе. Тем не менее в интересах каждого участника заполнить опросник как можно быстрее, чтобы определить конкретные потребности в обучении и удовлетворить их в ходе тренинга.

Шаг 3: Переходите к следующему упражнению программы.

Глава 3. Понимание себя

Шаг 4 (на усмотрение тренера): Далее, во время последующих занятий, проведите краткое обсуждение упражнения. Оно не должно приобретать излишнюю глубину, скорее это просто общий обзор полученных результатов.

Вопросы, которые вы можете задать:

- У кого-нибудь нашлось время, чтобы рассмотреть проблемы, поднятые при заполнении опросника?
- Оказалось ли это полезным для вас? Каким образом? (Или: почему нет?)
- Привело ли это к улучшению качества вашего самовосприятия и выработке целей обучения на тренинге?
- Хотелось ли вам на некоторые вопросы ответить шире, чем просто «да» или «нет»? Какие это были вопросы? Почему появилось такое желание?
- В каких ситуациях изменение вашего обычного поведения привело бы к положительному результату для вас и для окружающих?
- Есть ли такие ситуации, свое поведение в которых вы не готовы или не хотите менять, хотя и понимаете, что оно не является уверенным? Почему?
- Какие разделы тренинга уверенности больше остальных могут вам помочь управлять более эффективно?

Управляю ли я?

ОПРОСНИК САМООЦЕНКИ

Ответьте на следующие вопросы. Ответы («Да» или «Нет») записывайте в правом поле опросника.

1. Когда вы в чем-то не уверены, легко ли вам попросить помощи у: Да/Нет

а) вашего начальника _____

б) ваших подчиненных _____

в) ваших коллег? _____

2. Можете ли вы отстоять свои права при взаимодействии с агрессивным или доминантным человеком? _____”

3. Если на вопрос 2 вы ответили утвердительно: вы отстаиваете свои права, противопоставляя агрессии агрессию, и обычно выигрываете?

Тренинг ассертивности

4. Если на вопрос 2 вы ответили утвердительно: вы отстаиваете свои права, оставаясь спокойным и пытаетесь изменить поведение оппонента?

5. Вы уверены в своем собственном мнении?

6. Умеете ли вы избегать манипуляций со стороны других людей:

а) вашего начальника

б) ваших подчиненных

в) ваших коллег

г) ваших поставщиков/потребителей?

7. Всегда ли вы продолжаете спор, даже если знаете, что ваш вклад уже сделан?

8. Когда кто-то не прав, несправедлив или агрессивно настроен, вы немедленно обращаете на это его внимание?

9. Охотно ли вы воспитываете своих подчиненных?

10. Сложно ли вам благодарить ваших подчиненных?

11. Часто ли вы хвалите людей за хорошо сделанную работу?

12. Когда вы не правы, легко ли вам извиниться перед:

а) вашим начальником

б) вашими подчиненными

в) вашими коллегами

г) вашими поставщиками/потребителями?

13. Склонны ли вы все прощать:

а) вашему начальнику

б) вашим подчиненным

в) вашим коллегам

г) вашим поставщикам/потребителям?

14. Можете ли вы вести себя уверенно, когда вам противоречит начальник или коллега?

15. Вы всегда более склонны скорее сами братья за неприятные задачи, чем поручать их другим?

16. Вы стремитесь всегда сами выполнять приятные задачи, которые могут или должны быть поручены другим?

17. Вы чувствуете, что иногда вас ставят в неловкое положение:

а) ваш начальник

б) ваши подчиненные

в) ваши коллеги?

Глава 3. Понимание себя

18. Можете ли вы дать конструктивную обратную связь:

а) вашему начальнику

б) вашим подчиненным

в) вашим коллегам?

19. Можете ли вы принимать справедливую критику?

20. Вы стремитесь получать личную обратную связь от:

а) вашего начальника

б) ваших подчиненных

в) ваших коллег?

21. Когда один из ваших подчиненных просит вас о чем-то, что вам кажется неразумным, легко ли вам отказать ему?

22. Если на вопрос 21 вы ответили утвердительно: считаете ли вы, что такая ситуация будет иметь взаимовыгодное завершение, не вызовет ли она в вас тяжелых переживаний?

22. Если на вопрос 21 вы ответили отрицательно: как вы считаете, не пострадает ли от этого ваш авторитет?

23. Если ваш сотрудник обращается к вам с просьбой, которую вы не можете выполнить, чувствуете ли вы себя виноватым?

24. Если один из ваших подчиненных плохо справляется с работой, просители вы его выполнять работу более аккуратно?

25. Вы всегда предпочитаете исправить плохо сделанную работу самостоятельно:

а) потому что так будет быстрее всего

б) чтобы избежать конфронтации?

26. Трудно ли вам давать оценку деятельности сотрудников?

27. Вы беспокоитесь, если вам приходится писать негативный отчет о ком-то из ваших подчиненных?

28. Вы предоставляете вашим сотрудникам достаточно возможностей для выражения их идей по поводу процессов разрешения проблем и принятия решений?

29. Вас можно обвинить в склонности к чрезмерному контролю — например, на встречах с вашими сотрудниками?

30. Вы считаете себя членом команды в составе вашей организации?

Когда вы рассмотрите все вопросы и напишете свои положительные и отрицательные ответы в правом поле, еще раз просмотрите опросник и в

Тренинг ассертивности

левом поле отметьте те области, которыми вы недовольны или в которых, по вашему мнению, можно добиться улучшения ваших управленческих способностей. Именно на этих пунктах вам необходимо сосредоточить свои усилия во время прохождения тренинга уверенности.

Язык тела (невербальные проявления)

Простое упражнение, выполняя которое участники учатся передавать окружающим позитивные сигналы посредством поз, жестов и прочих невербальных проявлений.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Прочувствуют разницу между невербальными проявлениями, вызывающими негативное впечатление со стороны окружающих, и невербальными проявлениями, демонстрирующими позитивный образ «Я».
- Получат и предоставят другим членам группы обратную связь относительно их личной эффективности посредством невербальных сигналов.

Ресурсы. Не требуются. :

Время. 30-45 минут. :

Метод

Шаг 1: Предварите упражнение короткой лекцией об основных различиях между невербальными проявлениями, воспринимаемыми как пассивные и агрессивные, и проявлениями, производящими впечатление уверенных (см. «Материалы тренера/Раздаточные материалы»).

Шаг 2: Объяснение процедуры проведения первой части упражнения. Участники делятся на группы по три-четыре человека. Им предлагается представить, что они только что вошли в кабинет врача, или были вызваны к начальнику, или приглашены на интервью — в общем, оказались в любой формальной ситуации. Упражнение выполняется по очереди. Сначала непосредственный участник будет сидя демонстрировать негативную реакцию с помощью невербальных знаков. В первую очередь необходимо показать проявления пассивного

Глава 3. Понимание себя

поведения, занять закрытую позицию. После этого, также сидя, участнику нужно попытаться использовать агрессивные, высокомерные позы и жесты. Коллеги могут включаться в работу, предлагая дополнительные способы невербального поведения, при помощи которых можно выразить пассивность или агрессивность. После этого тот же участник должен принять обычную позу — такую, которая была бы для него естественной в подобной ситуации, — и получить от группы обратную связь о том, какие сообщения передает им такая поза. Наконец, при помощи других членов группы участник (сидя) постарается принять такую позу, которая выглядит расслабленной, открытой, комфортной и уверенной. Каждый член группы проходит все четыре описанные стадии.

Шаг 3'- Начните упражнение. Необходимо, чтобы все участники получили возможность потренироваться и получить обратную связь от коллег.

Шаг 4: Получите от группы обратную связь. Предложите участникам высказать свои комментарии и наблюдения. Ответьте на все возникшие вопросы.

Шаг 5: Объясните и проведите вторую часть упражнения. Повторите все упражнение. На этот раз участники будут не сидеть, а стоять. Им потребуется представить, что они оказались в потенциально сложной ситуации — возможно, это разговор с важным клиентом или жалоба в магазине по поводу бракованного товара.

Шаг 6: Когда каждый получил шанс потренировать уверенную позу стоя, соберите всю группу для краткого обсуждения ключевых моментов обучения. Спросите членов группы об их наблюдениях.

Вопросы, которые вы можете использовать: | Какие негативные позы вы обычно принимаете?

Какие позитивные, уверенные сигналы вы обычно посылаете другим?

Как вы можете минимизировать негативные невербальные проявления?

Почему, по вашему мнению, важно посредством языка тела демонстрировать уверенный образ себя?

- Чему вы научились во время этого упражнения?

Шаг 7: Подведите итоги и завершите упражнение. Раздайте участникам дидактические материалы. Практикуясь, со временем вы на-

Тренинг ассертивности

Глава 3. Понимание себя

учитесь принимать свободную, уверенную, открытую позу, когда вам это необходимо, независимо от сложности ситуации. Сознательно расслабляя плечи и мышцы лица, держась прямо, при этом не заваливаясь назад, принимая открытую позу, вы подкрепите свою уверенность. что поможет вам эффективно разрешать любую ситуацию.

Язык тела

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА/РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Наивно ожидать, что каждый человек всегда будет сидеть или стоять в уверенной позе. Мы все можем тяжело плюхаться на диван перед телевизором или, откинувшись назад, принимать супероткрытую позу во время отдыха с друзьями. Это абсолютно нормально и естественно. Данное упражнение направлено на тренировку способности осознания собственных поз, жестов и движений, которые демонстрируют окружающим нервозность, тревогу, раздражение, гнев и т. д., чтобы в ситуациях, требующих уверенного реагирования, мы могли отказаться от их использования.

Если выучить, запомнить и использовать уверенные позы, как сидя, так и стоя, то, при необходимости, будет легко естественным образом принимать их. В процессе тренировки навыка их использования ваша уверенность растет, — становится гораздо проще соответствовать тому образу уверенного человека, который выражается всем вашим видом. Задумайтесь над следующими пунктами.

Поза. Кажется ли вы окружающим уверенным и спокойным? Принимаете ли открытые позы? Не демонстрируете ли без необходимости закрытых, зажатых жестов (например, плотно сцепленных рук)? Когда вы сидите или стоите, держитесь ли прямо или сутулитесь? Может быть, ваши плечи напряжены или сгорблены? Скрещиваете ли вы ноги, когда стоите? Равномерно ли распределяется ваш вес на обе ноги, когда вы стоите?

Дистанция. Соблюдаете ли вы определенную дистанцию, общаясь с другим человеком? Бывает ли так, что вы угрожаете чужому личному пространству и даже вторгаетесь в него? Или, наоборот, находитесь слишком далеко от собеседника, чтобы казаться дружелюбным/охотно идущим навстречу/уверенным? Когда вы сидите или стоите, занимаете ли вы равноценное положение относительно другого человека (например, положение, когда один человек находится физически выше другого, может выглядеть как противостояние)?

Расположение в пространстве. Вы взаимодействуете с собеседником на одном уровне (например, оба сидите или оба стоите)? Если вы сидите, ваши стулья имеют сопоставимые дизайн и высоту?

Глаза. Когда вы говорите и слушаете, то поддерживаете необходимый контакт глаз? Выражение ваших глаз можно назвать дружелюбным и расслабленным?

Нижняя часть лица. Когда вы говорите, не выставляете ли вы нижнюю челюсть вперед? Бывает ли так, что вы стучите зубами или крепко сжимаете челюсти? Какое впечатление производит ваш рот? Всегда ли ваша улыбка соответствует ситуации?

Лицо. Ваши лицевые мышцы обычно расслаблены? Вы хмурите брови? Глядите искоса? Смотрите сердито?

Жесты. Движения ваших рук резкие и нервозные? Вы сжимаете кисти в кулаки? Когда вы общаетесь, то часто касаетесь лица руками? У вас есть привычка перебирать мелкие предметы, тереть волосы, авторучки, ювелирные изделия? Вы крепко сжимаете руки и заплетаете одну ногу вокруг другой? Вы переминаетесь с ноги на ногу? Вы позволяете себе барабанить пальцами или притопывать ногой? Вы часто разглядываете собственные пальцы, грызете ногти или стряхиваете воображаемые пылинки со своей одежды?

Межкультурные различия. Помните о культуральных различиях. Эта тема весьма обширна — и чрезвычайно интересна. Одни и те же символы, жесты, позы, невербальные проявления могут нести в себе совершенно разные сообщения для людей, живущих в разных частях мира. Например, длина социально приемлемой индивидуальной дистанции в разных культурах различна. Были выдвинуты предположения йотом, что человек, родившийся и выросший в городе, может иметь меньшую дистанцию до окружающих его людей, чем человек из сельской местности, не испытывая при этом дискомфорта. Аналогичным образом, беседуя, англичане, по-видимому, предпочитают находиться под прямым углом друг к другу. В остальных культурах предпочитают другие положения. Вы можете заметить, что азиаты менее склонны смотреть прямо в глаза своим визави, чем представители большинства европейских и североамериканских культур. Детей в Азии учат опускать глаза в знак уважения к другому человеку.

Тренинг ассертивности

Зеркало

Это упражнение посвящено языку тела, поэтому целесообразно предварить его лекцией тренера на данную тему (пожалуйста, обратите внимание на шаг 1). Его задача — показать, каким образом отражение и повторение невербальных проявлений человека — не доходящие до гротеска! — могут помочь установлению контакта. Особенно полезным оно будет при подготовке к сложным встречам, консультированию или предоставлению обратной связи.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Почувствуют, как отражение в своем поведении невербальных проявлений другого человека может вызывать чувство комфорта и взаимопонимания с другим человеком, в то время как перекрестная коммуникация (на языке невербального поведения) может создавать неловкость для обеих сторон.

Ресурсы. Копии «Инструкции для выступающих», «Инструкции для слушателей» и «Раздаточных материалов» (на усмотрение тренера).

Время. От 45 минут до 1 часа.

Метод

Шаг 1: Объяснение процедуры проведения первой части упражнения. На этой стадии не нужно говорить участникам, что оно посвящено языку тела. Важно, чтобы они не испытывали застенчивости, которую может вызывать это знание.

Объясните участникам, что они разделятся на пары и что один человек в каждой паре будет говорить на заданную тему, а другой — слушать его, применяя техники активного слушания (звуки понимания и согласия «ага», «угу», уточняющие вопросы, перефразирование и т. д.). Это выступление должно длиться около 5 минут.

Шаг 2: Разделите группу на пары и выдайте участникам копии инструкций. Одному представителю каждой пары необходимо выдать лист с темой для беседы («Инструкция для выступающих»), а другому — лист с памяткой по правилам активного слушания («Инструк-

Перекрестная коммуникация — несоответствие невербальных (в данном случае) проявлений участников взаимодействия.

Глава 3. Понимание себя

ция для слушателей»). Если в группе нечетное число участников, один человек может исполнять роль наблюдателя. Ему нужно выдать копию «Инструкции для слушателей». Ему предстоит только наблюдать за диалогами, не вступая в беседу.

Шаг 3: Дайте участникам некоторое время, чтобы они могли прочитать инструкции и собраться с мыслями. Начните упражнение. Наблюдайте за беседами, чтобы позже иметь возможность предоставить обратную связь.

Шаг 4: Через 5 минут попросите участников приостановить диалоги. Объясните выступающим, что у их партнеров была инструкция избегать контакта глаз, использовать негативные невербальные проявления и т. д. Выясните реакции участников. (Если в упражнении был задействован наблюдатель, попросите его дать обратную связь.)

Вопросы, которые вы можете задать:

- Насколько легко или трудно было слушателям использовать негативный язык тела? Почему?
- Кто-нибудь из выступавших заметил, что его партнер был абсолютно невнимательным?
- Какие сигналы посылались сторонами?
- Как вы на них реагировали?

Шаг 5: Прочитайте короткую лекцию о позитивных невербальных проявлениях и отражении языка тела собеседника. Напомните участникам о контакте глаз, открытых позах, активном слушании и т. д. Расскажите им о теории отзеркаливания (см. «Материалы тренера/ Раздаточные материалы»).

Шаг 6: Повторите упражнение. На этот раз слушатели должны использовать технику отзеркаливания и посылать выступающим позитивные вербальные и невербальные сигналы. Диалог следует продолжать с того места, на котором он прервался, а также можно выбрать новую тему. Партнеры сохраняют свои «старые» роли — выступающего и слушателя. Попросите слушателей активно, но аккуратно, применять технику отзеркаливания, чтобы поощрять партнера, а не отвлекать его.

Шаг 7: Через 5 минут попросите участников остановиться. Соберите всех членов группы в кругу. Спросите их о впечатлениях от упражнения.

Тренинг ассертивности

Вопросы, которые вы можете использовать:

Показалась ли вам последняя дискуссия не такой, как первая?

Что в этом случае было по-другому? (Или: почему различий не было?)

Если вы заметили, расскажите, что происходило с интонациями во время беседы?

Дискуссия в этот раз была более или менее оживленной? Когда использование техники отражения невербальных проявлений собеседника не будет эффективным?

Если кто-то демонстрирует негативные невербальные проявления, как в этом случае можно эффективно использовать технику отзеркаливания?

Каким образом вы можете использовать эту технику в вашей профессиональной или общественной жизни?

Зеркало

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА/РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Исследования показали, что люди, «настроенные на одну волну» друг с другом, бессознательно копируют жесты и движения друг друга. Два человека, сидящие и оживленно беседующие на тему, в отношении которой установлена общность взглядов, с большой вероятностью будут сидеть на своих стульях прямо. Если они скрещивают ноги, они будут повторять это движение друг за другом.

Если со временем в беседе появляется элемент спора, человек, не согласный с собеседником, может начать отклоняться от него. Например, беседа, участники держали свои руки перед лицами или использовали их для оживления разговора. Если возникают некие разногласия, говорящие могут скрестить руки, а кисти сжать или сцепить в кольцо. Ноги, до сих пор стоявшие ровно, могут скреститься.

Все это происходит бессознательно, но наблюдатель этих сигналов должен воспринимать их как тревожные знаки того, что, хотя еще ничего не было сказано, полной гармонии между двумя людьми уже нет. На практике вы можете увидеть этот феномен на любом собрании. Вы легко определите, какие партии согласны друг с другом, по тому, как они копируют жесты друг друга.

Зеркальное отражение поведения другого до некоторой степени можно сфабриковать. Торговых агентов учат, как, копируя позы и движения кли-

Глава 3. Понимание себя

ентов, можно быстро установить с ними контакт. Очевидно, мастерство заключается в том, чтобы отзеркаливать движения другого незаметно. Копирование каждого жеста и каждого движения быстро замечается собеседником, и, с наибольшей вероятностью, эффект общения будет прямо противоположен желаемому обоюдному дружелюбию и расположению! Тем не менее искусственное отзеркаливание партнера, используемое тонко, может улучшить отношения- Оно может помочь снять напряжение партнера и сообщить ему на подсознательном уровне, что вы и он можете договориться.

Зеркало

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ВЫСТУПАЮЩЕГО

Примерно пять минут поговорите с вашим партнером на одну из следующих тем. Изложите ваши взгляды так четко и уверенно, как только можете.

1. Почему вы предпочитаете проводить отпуск за рубежом, а не в своей родной стране.
2. Преимущества здорового образа жизни и диеты.
3. Преступление и наказание.

Если предложенные темы вас не устраивают, вы можете придумать свою. У вас есть несколько минут, чтобы подумать, о чем вы будете говорить.

Зеркало

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

Не показывайте эту инструкцию вашему партнеру. У вашего партнера задание — поделиться с вами его взглядами на заданную тему.

В целях этого упражнения, участвуя в беседе, постарайтесь использовать негативные невербальные проявления.

Например, вы можете изредка смотреть на вашего партнера, но чаще пусть ваш взгляд блуждает по комнате. Если ваш партнер сидит перед вами прямо, займите вальяжную позу. Если его руки или ноги скрещены, избегайте скрещивать ваши. Вы можете иногда играть вашими манжетами, удалять с одежды невидимые пылинки, исследовать свои ногти и т. д. Стремитесь к тому, чтобы нарочитость вашего поведения не слишком бросалась в глаза, будьте очень осторожны — и продолжайте поддерживать беседу с вашим партнером.

Шаг 8 (На усмотрение тренера): Распределите между участниками «Материалы тренера» в качестве рабочих. Подведите итоги упражнения и завершите его, сообщив о его целях. Если это необходимо, признайте искусственность данного упражнения, которое должно было послужить участникам стимулом для того, чтобы почувствовать возможность

отражения поведения другого человека. Объясните, почему отзеркаливание, при умелом использовании, может быть эффективным.

Мы склонны чувствовать себя в своей тарелке с людьми, похожими на нас. Похожесть может заключаться во внешнем виде — стиле одежды, демонстрируемой стиле жизни или в установках. Мы можем способствовать установлению контакта с другим человеком, если будем транслировать установку: «Я такой же, как ты». Это можно сделать при помощи отзеркаливания его позы, жестов и т. д. Конечно, нам стоит отражать только позитивные невербальные проявления. Мало смысла в отражении скованных, нервных движений — оба участника взаимодействия в таком случае могут закончить нервным срывом! Отзеркаливание должно быть деликатным — собеседник не должен заметить его нарочитости, иначе оно может вызвать, в лучшем случае, раздражение, а в худшем — обиду.

И РАННИЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ

Большие мальчики не плачут

Ряд проблем, связанных с недостатком уверенности или с агрессивностью, могут относиться к приобретенным типам поведения. Гендер-ные роли часто бывают детерминированы в процессе воспитания. Хотя тренинг уверенности направлен на работу не столько с первопричинами, сколько с проблемами, которые ими порождены, полезно взглянуть и на само воспитание — хотя бы для того, чтобы избавиться от чувства вины. Теоретически, если человек приобрел одну модель поведения, впоследствии он может либо заменить ее новой моделью, либо изменить закрепленную модель поведения. Пассивное или агрессивное поведение можно заменить уверенным поведением.

Цели. К концу этого упражнения участники:

§ Узнают, как воспитание может влиять на модели поведения мужчин и женщин.

Ресурсы. Бумага для записей, письменные принадлежности, флип-чарт, маркеры, скотч или кнопки, чтобы прикреплять листы флип-чар-та на стену, словарь (по выбору тренера), копия «Материалов тренера».

Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Теоретическое вступление. Это упражнение посвящено анализу того, как воспитание может влиять на поведение взрослых

Тренинг ассертианости

людей. Кроме того, в нем будет уделено внимание проблеме обусловленности тендерных ролей выученными моделями поведения. Это не попытка оправдать агрессивное поведение и не заявление того, что если человек по своей природе склонен к пассивности, он ничего не может с этим сделать. Понимание причин нашего определенного типа поведения — например, в силу особенностей нашего воспитания — готовит почву для

изменения нежелательных поведенческих актов, а также снимает чувство вины, которое некоторые люди испытывают из-за своих неуверенных чувств и действий.

Шаг 2. Объяснение процедуры проведения упражнения и установление его временных рамок. В упражнении участвует три группы, каждая из которых будет иметь несколько отличающиеся задания. Первая группа будет обсуждать воспитание мальчиков и девочек начиная с периода рождения и до момента поступления в школу, скажем, до пяти-шестилетнего возраста. Вторая группа обсудит влияние воспитания на мальчиков и девочек во время их учебы в школе, во время прохождения ими подросткового периода и до зрелого возраста. Третья группа рассмотрит процесс воздействия языка и средств массовой информации на формирование наших представлений о ген-дерных ролях и уверенном поведении.

Группы получают 30-45 минут на подготовку (когда истекет полчаса, необходимо проверить, сколько времени понадобится участникам еще). Каждая группа должна выбрать человека, который потом будет представлять перед всеми открытия, совместно сделанные членами этой группы. Для сопровождения презентаций можно использовать флип-чарт и маркеры.

Шаг 3: Разделите участников на три подгруппы и дайте сигнал к началу работы. Раздайте бумагу, ручки, карандаши, маркеры и листы флип-чарта. (На усмотрение тренера): Выдайте третьей группе словарь. Он может понадобиться им при прояснении роли языка в процессе воспитания. Время от времени подходите к группам, при необходимости помогая им приступить к работе (см. «Материалы тренера»).

Шаг 4: Через 30 минут проверьте работу в группах. Напомните участникам, что им придется делать презентации. Если это необходимо, оговорите новые временные рамки.

Шаг 5: Соберите группу. Проведите презентации: пусть сначала выступит группа, занимавшаяся анализом воспитания младенцев и дошкольников, после нее — группа, рассматривавшая период учебы в школе, и, наконец, группа, изучавшая роль языка и средств массовой

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

информации. По мере того как проходят выступления, поощряйте обсуждение докладов, чтобы списки могли изменяться и дополняться. Шаг 6: Поблагодарите группы за проведенные презентации. Проведите краткое обсуждение результатов. Предложите высказать общие замечания об упражнении.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Кто-нибудь из вас задумывался раньше над предложенной вам темой?
- Расскажите о том, что было для вас неожиданным во время обсуждений.
- Какие выводы вы можете сделать в результате дискуссий?
- Каким образом воспитание может привести нас к переоценке или недооценке себя?

- Как воспитание может регулировать наше поведение в зрелом возрасте?
- Что, по вашему мнению, отвечает за тип темперамента и поведения человека — природа или условия воспитания?

Шаг 7: Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Шаг 8 (по желанию): Соберите списки, созданные группами, и переведите их в печатный вид, чтобы далее использовать их в качестве раздаточных материалов.

Большие мальчики не плачут

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Следующие списки составлены по материалам дискуссий различных групп на тренингах, проведенных автором. Обычно в раздаточных материалах содержатся ключевые вопросы, которые необходимо знать участникам и которые они могут после занятия взять с собой. Раздаточные материалы, приготовленные на основании работ самих участников, имеют, по-видимому, высокую степень валидности. Они содержат собственные наблюдения и ценные воспоминания.

ВОСПИТАНИЕ Период, предшествующий рождению, — поступление в школу

«Кого вы ждете: мальчика или девочку?» — проблема сына, наследника и продолжателя рода.

Тренинг асертивности

«Каким цветом мы покрасим детскую комнату? Какие картинки будут на стенах?» {в продаже все еще есть продукция, влияющая на формирование тендерных ролей; например: рисунки паровозов и Суперменов или пушистых кроликов и людей/животных в стиле Беатрис Пот-тер).

Культуральный аспект — особая ценность сыновей в некоторых культурах.

Одежда определенных цветов, несущих в себе некие сообщения (особенно одежда, купленная родственниками старшего поколения).

Маленькие мальчики более «симпатичны», когда они чумадые и перепачканные, чем маленькие девочки.

Мягкие игрушки и самодельные — для девочек; игрушки, предполагающие активность, — для мальчиков (машинки, конструкторы и т. д.).

По-видимому, у всех детей есть игрушки, предполагающие их активность, но у маленьких мальчиков больше игрушек, требующих ловкости рук, таких как пластмассовые болты и гайки, строительные наборы, наборы инструментов. Девочки склонны к более «спокойным» играм.

В книжках с картинками и книжках, предназначенных для тех, кто учится читать, обычно уже содержится система тендерных ролей. Некоторые роли моделируются в книгах для

девочек (только роли типа Сinderеллы и Принцессы). Во многих книгах изображаются малые семьи, члены которых заняты типичными делами представителей среднего класса (Папа ремонтирует машину. Мама гладит. Бабуля — крупная старая дама с волосами, стянутыми в узел,— проводит свои дни за вязанием).

«Большие мальчики не плачут».

Детские стишки, например «Маленькая мисс Муфточка». «Из чего только сделаны мальчики? Из улиток, ракушек И зеленых лягушек — Вот из этого сделаны мальчики». «Из чего только сделаны девочки? Из конфет и пирожных. Из сладостей всевозможных — Вот из этого сделаны девочки».

Школа — зрелый возраст

Девочки не должны быть неряхами, драться, ругаться и свистеть (настоящие леди так не поступают!). Девочкам следует быть милыми и аккуратными; разговаривать тихо.

Мальчикам должны нравиться «грубые» игры, такие как футбол или регби. Ожидается, что они должны быть активными, а не заниматься

4. Критические точки и ранние переживания

рутинными повседневными делами. «Большие мальчики не плачут»: они должны реагировать эмоциональным взрывом, иначе они демонстрируют свою слабость.

Девочкам не следует демонстрировать агрессию или гнев. Мальчикам, напротив, часто говорят: «Если он к тебе пристаёт, дай ему сдачи».

Девочки меньше привлекают к себе внимание в классе (потому что они лучше себя ведут). К их успехам относятся не так внимательно, в отличие от мальчиков. От девочек ожидают помощи по дому; многие матери до сих пор портят своих сыновей, делая все за них.

От девочек ожидают участия в присмотре за младшими членами семьи; мальчики имеют меньше возможностей попробовать себя в «родительской» роли.

Девушек до сих пор учат быть «респектабельными», «ждать правильного мальчика, с которым можно гулять»; для мальчиков приемлемо «гуляние» — считается, что они должны «перебеситься».

Девочкам-подросткам чаще не разрешают оставаться на ночь вне дома; родители более снисходительны по отношению к мальчикам.

Мальчики могут уезжать из дома в лагерь, поколесить по Европе с рюкзаком и т. д. Такое поведение девочек одобряется меньше.

Девушек не побуждают собираться в объединения; мальчиков же поощряют к социализации в группах, например футбольных командах.

Мальчиков приучают отстаивать свои интересы. Девочек учат быть послушными.

В мире финансов, политики и т. д. гораздо меньше женских ролевых моделей, чем мужских.

Мальчики могут гордо ходить полуодетыми и казаться «мачо»; девочки, открывающие некоторые части своего тела, «ищут неприятностей».

Роль языка и средств массовой информации

В грамматике до сих пор существует проблема рода при безличных обращениях. Некоторые авторы (а также правовые документы) при безличных обращениях адресуются исключительно к персонам мужского рода.

Родовые термины используются для описания обоих родов — например, «человечество». Многие слова потеряли свой первоначальный род. Так, слово «менеджер» имеет маскулинные коннотации (хотя его корень происходит от латинского слова «manus» — рука), а слово «история» происходит от греческого «histor» (в значении — мудрый человек).

Для описания мужчин существует больше лестных слов и фраз, чем для описания женщин (словарные статьи). Большинство слов и фраз, описывающих женщин, скорее носят уменьшительный характер:

Тренинг асертивности

Быть порядочной женщиной - - -

Миниатюрная женщина

Другая женщина

Женские привелегии

Роковая женщина (нет «мужского» эквивалента)

Большинство слов и фраз, использующихся для описания мужчин, превозносят их достоинства: Самый лучший человек (best man) Мастер на все руки (handy man) Мужественный (manly) Умудренный опытом (man of the world)

Задумайтесь к тому же о фразах «old men» и «old woman»¹ и об их применении.

Также проследите за коннотациями слов «холостяк» и «старая дева», «шеф-повар» и «повариха»², «господин» и «госпожа»³.

Журналы пестрят фотографиями девушек. Фотографии знаменитостей-мужчин можно найти только в специальных изданиях.

В рекламе и средствах массовой информации есть тенденция к изображению малых семей, мужчин и женщин (обычно представителей европейской расы, среднего класса) в стереотипных ролях.

Шутки о жене и теще (хотя сейчас растет число женщин, работающих в жанре сатиры и юмора, уравновешивая этот баланс).

Природа или воспитание?

Это упражнение целесообразно проводить после «Большие мальчики не плачут». Оно помогает понять, как слова взрослых, обращенные к детям и подросткам, влияют на их характер и поведение.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Обсудят влияние «принижающих» родительских высказываний на детей и подростков.

Old men — старина, мор. — капитан; old woman — «старушка*» - о жене. В английском «cook» имеет и значение «повар», и значение «поварихам (женская роль)». Слово «chef» (шеф-повар) относится только к мужчинам. Слово «господин» (master) имеет значения «хозяин», «владелец», «мастер», «знаток своего дела», «оригинал». Слово «госпожа» (mistress), кроме значений «хозяйка дома», «госпожа», имеет значения «учительница», «любовница».

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

- Рассмотрят, в каких сферах самовыполняющиеся пророчества, с которыми они сталкивались в детстве, могли оказать влияние на формирование их моделей поведения.

(Ресурсы. Флип-чарт и маркер. Время. 30-45 минут.)

Метод

Шаг 1: Лекция тренера для объяснения упражнения. Хотя и не стоит слишком подробно останавливаться на причинах неуверенности, иногда понимание их позволяет осознать, почему у нас сформировались определенные модели поведения. Это упражнение посвящено самовыполняющимся пророчествам.

Примеры этого явления продемонстрированы в исследованиях, проведенных в одной школе. Учителю перед знакомством с его новым классом рассказали, что несколько его учеников отличаются высокими достижениями. Их имена были названы. На самом же деле названные ученики были выбраны случайным образом, *- во всяком случае, не из-за их выдающихся способностей. Тем не менее в течение короткого промежутка времени с ними были связаны определенные ожидания, и они не только стали выделяться среди своего класса, но и воспринимались своими товарищами как более знающие и талантливые.

Это происходило из-за определенного бессознательного отношения учителя к выбранным ученикам и связанного с ним роста собственной ценности в глазах самих этих детей. Было предсказано, что они станут успешными, и они стали добиваться высоких достижений. Налицо самовыполняющееся пророчество.

Однако эта система работает в двух направлениях. Слишком часто слыша о себе нечто негативное, через какое-то время мы сами начинаем верить в это и живем с этим отрицательным образом себя. Например, если ваши родители говорили, что вы «болезненный ребенок», есть большая вероятность того, что выквырастете болезненным взрослым. Может быть еще хуже, если вы начнете думать, что у вас слабое здоровье; вы

можете стать ипохондриком. Дети, которым говорят, что они неуклюжие, могут вырасти в неловких, нескладных взрослых. Вопросы, волновавшие ребенка, от ответов на которые взрослые часто отделялись, называя их «идиотскими», могут вызы-

Тренинг ассертивности

вать затруднения для разговора о них во взрослой жизни. При желании перечисление подобных примеров можно продолжить.

Шаг2: Объяснение процедуры проведения упражнения и установление его временных рамок. Работая в парах или триадах, участники перечисляют те замечания, которые взрослые часто делают детям и подросткам. Они могут быть позитивными и негативными. Придумывая их, можно воспользоваться собственным детским и, возможно, родительским опытом или вспомнить типичные комментарии, достаемые детям от других взрослых (10 минут).

Шаг3. Разделите группу на пары или триады. Раздайте письменные принадлежности, бумагу и предложите начать работу. Подходя к участникам, помогайте им включиться в работу, если это необходимо.

Шаг 4: Соберите участников вместе и составьте общий список замечаний на флип-чарте. Добавьте к нему любые ваши собственные идеи.

Шаг 5: Пройдитесь по списку, спросив у группы, какие последствия для детей эти комментарии могут иметь в дальнейшей жизни. Например, у ребенка, которого называют «увальнем» (хотя продолжают угощать конфетами и чипсами), может возникнуть комплекс неприятия собственного внешнего вида. А ребенок, о котором говорят, что он «норовит схитрить, хотя не такой умный, как сестра», может испытывать острое чувство неполноценности, которое он перенесет и во взрослую жизнь, или развить в себе альтернативные способы привлечения родительского внимания, такие как демонстративность, которые могут повлиять на формирование предпочитаемых моделей поведения в зрелом возрасте.

Шаг 6: Подведите итоги упражнения и завершите его, упомянув о его целях. Подчеркните, что оно не претендует на звание Великого психологического исследования причин неуверенного поведения, но предназначено для того, чтобы помочь участникам проникнуть в суть причин, которые могут участвовать в процессе формирования моделей поведения взрослого человека и влиять на него.

Выявление и изучение этих причин помогает нам конструктивно подходить к решению стоящих перед нами проблем. Если участники чувствуют, что в некоторых сферах они постоянно ведут себя неуверенно, они могут выяснить, что именно в процессе воспитания и социализации оказалось значимым для них в этой области. Знание себя — важный и нужный шаг на пути к изменению неуверенного поведения.

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

Стереотипы

Сейчас нам предстоит исследовать то, как на поведение индивидуума влияет восприятие обществом мужских и женских характеристик. Не фиксируясь на причинах неуверенного поведения, зачастую бывает полезным понимание того, почему в некоторых ситуациях у нас могут возникать определенные реакции. Выученные нами неэффективные действия в процессе усвоения и практического применения новых моделей поведения могут быть замещены более уверенными и, следовательно, более успешными действиями.

Цели. К концу этого упражнения участники:

' Рассмотрят позитивные и негативные гендерные стереотипы и обсудят, каким образом они могут оказывать влияние на проявляемые модели поведения.

- Станут лучше осознавать, как наши действия зависят от ожиданий других людей.

Ресурсы. Бумага, письменные принадлежности, флип-чарт и маркер.

Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Введение к упражнению. С момента зачатия — а иногда даже раньше — на нас влияют ожидания других людей в отношении того, какими мы можем и должны быть. Примеров таких ожиданий очень много: «Я хочу, чтобы у меня был сын, чтобы я мог брать его с собой на рыбалку» или «Я надеюсь, у нас будет внучка, ведь тогда я смогу купить ей такие славные маленькие платьица». В обоих этих примерах ребенок, не успев родиться, получает набор предпочтений, предопределенных для него внешними, не зависящими от него влияниями. Были заранее выдвинуты предположения о том, что мальчик полюбит рыбалку (и, косвенно, спорт, возможно, агрессивный), а девочке понравится хорошо выглядеть в своем платьице (и она будет интересоваться всем, что связано с ее внешним видом; захочет выглядеть женственно).

Это упражнение направлено на выявление различных утверждений, которые общество продуцирует в отношении мужчин и женщин,

4-2161-

Тренинг асертивности

касающихся того, как им следует и как не следует себя вести, какими качествами они должны обладать и т. д.

Шаг 2: Объяснение процедуры проведения упражнения и установление его временных рамок. В малых группах участники составят список стереотипных качеств мальчиков/мужчин и девочек/женщин. Стереотипные качества — это качества, которыми, по мнению нашего общества, должны обладать мужчины и женщины; то, как они должны себя вести; какими типичными чертами они должны обладать.! Затем, в едином кругу, на флип-чарте составляется общий список стереотипов и проводится обсуждение любых возникающих вопросов.

Шаг 3: Разделите группу на три подгруппы. Раздайте бумагу и: письменные принадлежности. Начните упражнение; если же возникнут затруднения с началом работы, помогайте участникам своими предложениями (см. «Материалы тренера»).

Шаг 4: Через 15 минут предложите всем собраться вместе и составить на флип-чарте общий список, а также обсудить включенные в него пункты. При необходимости добавьте к списку свои варианты стереотипов.

Шаг 5: Обобщите результаты проведенного упражнения, расскажите о его целях и завершите его.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Какое несоответствие существует между представлениями мужчин о том, какой должна быть женщина и как ей следует себя вести, и представлениями женщин о том, какими они должны быть?
- Существует ли похожее несоответствие между ожиданиями, предъявляемыми женщинами к мужчинам, и представлениями мужчин о своей роли?
- Хорошо ли служит интересам женщин следование ими стереотипному женскому образу?
- Какие трудности для мужчин представляет соблюдение типичного образа мужчины?
- Как эти трудности влияют на взаимоотношения между представителями своего пола и при общении с представителями противоположного пола?

Посмотрев на общий список, большинство участников смогут понять, какие элементы повлияли на их развитие и какие до сих пор регламентируют их поведение. Осознав, что некоторые из внешних фак-

_____ Глава 4. Критические точки и ранние переживания

торов воздействуют на наши чувства, действия, способы реагирования и самооценку, мы можем перестать испытывать чувство вины за то, что в некоторых случаях ведем себя неуверенно, и можем начать отходить от неэффективных моделей поведения.

Стереотипы

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Следующие две страницы не являются научными разработками. Они составлены на основании работ участников тренинговых программ, проведенных автором.

Стереотипы, связанные с женщинами, приписываемые им свойства и качества

Нежность

Веселость

Спокойствие

Безмятежность

Искренность

Непосредственность

Сострадание

Приятность

Мягкость

Доверчивость

Преданность

Чувствительность к другим людям

Мягкий голос

Симпатичность

Понимание

Тепло

Рождение и воспитание детей

Внимательность к своему внешнему виду

Неиспользование грубых слов в разговоре

Стремление облегчать боль, страдания

Миротворчество

Заслуживает доверия

Зависимость

Восторженность

Эмоциональность

Ненадежность

Плохо разбирается в технике и механизмах

Не может выдерживать давление

Не может выносить ответственность и не стремится брать ее на себя

Ориентация на ведение дома

Ориентация на семью

Склонность ставить потребности других людей выше своих собственных

Легкомыслие

Придирчивость

Склонность посплетничать

Нестабильность

Эмоциональная лабильность

Слабость

Иррациональность

Недостаточная уверенность в себе

Молчаливость |

Уход в материнство

Отсутствие деловой хватки

Нелюбовь к риску

Застенчивость

Тренинг ассертивности

Склонность подчиняться Легко попадает под влияние «Пропадет в трудные времена»

Скромность

Жизнь для других и вместе с дру

гими

Желание остаться в тени Бессилие

Стереотипы, связанные с мужчинами, приписываемые им свойства и качества

Храбрость

Сила

Надежность

Уверенность

Амбициозность

Агрессивность

Доминантность

Любовь к приключениям

«Мачо»

Защитник

Стремление к достижениям

Склонность к анализу

Чувство избранности

Склонность полагаться только на себя

Ребячливость

Убедительность

Склонность к соревнованию, конкуренции

Принимает решения

Самодовольный

Ориентация на индивидуализм

Защитник убеждений

Склонность отстаивать свои взгляды

Лидер

Уверен в своих силах

Способный

Технический склад ума

Защита и опора

Стабильность

Атлетичность

Рациональность

Структурированность

Высокомерие

Тщеславие

Добытчик

Инициатор (отношений)

Щедрость

Мужественность

Умеющий и склонный описывать

свои качества и достижения Энергичность

Везет же вам!

Для выполнения этого упражнения необходимо, чтобы в группе были и мужчины и женщины. В нем рассматриваются предположения, которые представители противоположных полов делают в отношении друг друга, и то, как эти предположения могут способствовать или препятствовать уверенному поведению во взаимодействии. Эта тема обычно вызывает очень оживленную дискуссию!

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Обсудят некоторые различия между полами, создающие препятствия для успешной коммуникации.
- Научатся пониманию того, как осознание стереотипов, на которых основываются предположения о поведении другого человека, могут помочь выстроить эффективное взаимодействие между людьми разного пола.

Ресурсы. Флип-чарт и маркеры, скотч или кнопки для прикрепления листов флип-чарта к стенам.

Время. 1-2 часа.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения, процедуры его проведения и установление временных рамок. Это упражнение посвящено выяснению того, как мужчины воспринимают женщин, а женщины воспринимают мужчин, как в деловом, так и в неформальном общении. Участники разделятся на две половины: мужскую и женскую. Действие проходит в два этапа. Сначала каждая группа обсуждает, почему представители противоположного пола счастливы быть представителями своего пола, и затем делают презентацию результатов своей дискуссии. Женщины перечисляют все причины, в силу которых, по их мнению, мужчинам нравится быть мужчинами. Мужчины перечисляют все причины, в силу которых, по их мнению, женщинам нравится быть женщинами. На эти обсуждения и подготовку к презентациям отводится полчаса. Каждая презентация длится около 5 минут.

Шаг 2: Разделите участников по половому признаку. Раздайте листы флип-чарта и маркеры. Дайте сигнал к началу работы. Напомните участникам их цель — рассмотреть, что именно помогает представителям противоположного пола достигать успеха в профессиональной, социальной и личной жизни. Если им понадобится подсказка, следующие примеры помогут им начать работу.

Женщины могут считать плюсом в бизнесе для мужчин то, что им не нужно слишком беспокоиться по поводу моды, — они всегда могут надеть костюм и галстук и поэтому не нуждаются в большом гардеробе. Некоторые мужчины, однако, могут полагать, что женщина имеет возможность лучше оттенить свои личные особенности с помощью одежды, идя на работу. ~~~

т

Тренинг ассертивности

Некоторых женщин могут расстраивать перерывы в своей карьере из-за беременности и необходимости воспитания детей, которые уменьшают их шансы добиться высоких должностей. Некоторые мужчины рассматривают эти перерывы как свободный график работы — желанный отдых от ежедневной восьмичасовой рутины, которая у самих мужчин продолжается вплоть до выхода на пенсию.

Шаг 3: Через 20 минут проверьте работу групп, чтобы убедиться, что они приступили к подготовке своих презентаций. Некоторым группам потребуется больше, некоторым — меньше времени для выполнения этого задания. При необходимости установите новые сроки завершения этой части работы.

Шаг 4: Предложите участникам перейти к проведению презентаций. Обычно каждая презентация вызывает живую дискуссию, в которой будут присутствовать и вызовы, и несогласие, и многое другое. При условии, если они не ранят ничьих чувств, позвольте им разрешаться естественным образом.

Шаг 5: Проведите короткое обсуждение результатов.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Что в списках было похожем?
- Каковы основные области различий?
- Каковы самые очевидные расхождения между тем, как мужчины воспринимают женщин, и тем, как они сами воспринимают себя? Между тем, как женщины воспринимают мужчин, и как мужчины воспринимают себя?
- Говоря обобщенно, какие могут существовать барьеры для уверенного взаимодействия мужчин и женщин?

Шаг 6: Повторите первую часть упражнения, на этот раз предложив женщинам перечислить и обсудить, что в мужчинах их раздражает, а мужчинам соответственно — что раздражает их в женщинах. Как и в первый раз, группы должны рассмотреть социальный, профессиональный и общий аспекты жизни представителей противоположного пола.

Шаг 7: Отведите 30 минут на обсуждение и подготовку; следите за ходом работы, в случае необходимости увеличивая время.

Шаг 8: Проведите презентации.

Шаг 9: Проведите обсуждение проблем, поднятых во время выполнения этой части упражнения. Вы можете открыть дискуссию разговором о том, почему женщинам не нравится быть женщинами, и о том, что не нравится мужчинам в мужской роли. Например, почему при

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

деловом общении, даже если бизнес-ланч организует (и платит за него) женщина, с вопросами о винах всегда подходят к мужчинам и им же приносят счет? Почему при перелетах мужчинам предлагают для чтения «Financial Times», а женщинам «Cosmopolitan»? Почему считается, что мужчины амбициозны и предпочитают деловой мир воспитанию детей? Почему бытует мнение, что вежливый мужчина — слабый, а успешная женщина — пробивная или агрессивная?

Вопросы, которые вы можете задать:

- Можете ли вы найти какие-либо объяснения в ответ на замечания о тех вещах, которые вы делаете и которые раздражают противоположный пол?
- Что можно сделать для того, чтобы сменить отрицательные отзывы друг о друге на положительные?
- Каким образом осознание того, как вы воспринимаетесь лицами другого пола, может способствовать улучшению отношений и межличностного общения?

Шаг 10: Подведите итоги и завершите упражнение, упомянув его цели. Это полезное упражнение и для мужчин, и для женщин, чтобы остановиться и посмотреть, мы даже осмелимся сказать — понять и изучить то, как их воспринимают лица противоположного пола. Осознание и понимание различий во взглядах, установках и отношениях способствует объяснению того, почему в процессе коммуникации между мужчинами и женщинами, особенно в деловом мире, часто возникают барьеры.

Мы пытаемся строить общение на равных, но часто закладываем в основу отношений изначально неверные предположения. Различия в установках могут влиять на образ себя и деловые отношения, а также исказить процесс коммуникации. Понимание того, что мужчины и женщины часто смотрят на взаимодействие с разных точек зрения, — первый шаг к совершенствованию своих навыков уверенного общения.

Самоубеждение

Часто мы не поступаем уверенно из-за того, что боимся возможных последствий, боимся того, что может случиться. Мы размышляем по принципу: «Если я скажу это, он рассердится/растеряется/закричит/

Тренинг ассертивности

почувствует боль/никогда больше не будет со мной разговаривать...» В данном упражнении изучается этот барьер уверенного поведения и выдвигаются предложения по поводу того, как можно изменить пассивные установки.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Узнают, как иррациональные установки могут препятствовать проявлению уверенного поведения.
- Определят области их собственных негативных самоубеждений.
- Потренируются превращать негативные мысли в рациональные суждения.

Ресурсы. Писчая бумага, три копии «Материалов к упражнению» и копия «Раздаточных материалов» для каждого участника, письменные принадлежности, флип-чарт и маркер.

Время. 1-1,5 часа.

Метод

Шаг 1: Начать упражнение стоит коротким объяснением того, как негативные убеждения могут препятствовать позитивным действиям. Часто, сталкиваясь с необходимостью вступить в сложное взаимодействие, мы или нападаем, или спасаемся бегством. Мы либо начинаем общаться агрессивно (нападение), либо избегаем конфронтации, отказываясь от своих интересов (уход). Последний вариант — пассивное поведение — может быть выбран в результате негативных убеждений. Мы находим тысячи причин, чтобы объяснить, почему мы не можем или не должны находиться в этой ситуации; большинство этих причин не выдерживают критики, если взглянуть на них рационально, но тем не менее мы часто прислушиваемся к ним и действуем в соответствии с этими алогичными предубеждениями. Если мы научимся противостоять этим негативным мыслям и замещать их конструктивными установками, то сможем с большей легкостью общаться с окружающими и вести себя более уверенно.

Данное упражнение предоставляет участникам возможность выявить те сферы, в которых они обычно склонны вести себя пассивно, и рассмотреть альтернативные способы реагирования и их возможные последствия.

Шаг2: Раздайте каждому участнику тренинга копию «Материалов к упражнению» и ручку или карандаш. Объясните предназначение

_____ Глава 4. Критические точки и ранние переживания

схемы и процедуру работы на этом этапе. Лицо на вершине схемы символизирует дилемму. Пузырьки вокруг нее представляют собой негативные мысли, пронсящиеся в сознании, когда мы сталкиваемся с потенциально сложной ситуацией. Лицо в нижней части страницы также окружено пузырьками, но здесь эти пузырьки символизируют рациональные убеждения, которые способствуют позитивному, уверенному поведению.

Участникам будет задана гипотетическая ситуация, и их первой задачей будет заполнение пузырьков, окружающих верхнее лицо, типичными для них негативными утверждениями. Например, если ситуация связана с соседями, которые постоянно паркуют свою машину напротив вашего дома, негативные утверждения, препятствующие обсуждению этой проблемы с соседями, могут быть следующими:

1. Это может создать натянутые отношения между нами...
2. Они могут вообще перестать со мной общаться...
3. Они могут затаить на меня обиду и впоследствии как-нибудь отомстить...
4. Они могут предъявить мне претензию за что-то, что делаю я... и так далее.

Когда в каждом пузырьке будет записано негативное убеждение, участники должны будут подумать об их рациональных противовесах и записать их в пузырьках, окружающих лицо внизу страницы.

Шаг 3: Напишите на флип-чарте следующую дилемму: «Необходимо попросить кого-либо вернуть вам некую сумму денег, которую вы дали в долг шесть недель назад».

Шаг 4: Начните упражнение. Отведите 10 минут на подготовку. Пока участники работают, нарисуйте на флип-чарте схему из «Материалов к упражнению» с несколькими пузырьками вокруг каждого лица.

Шаг 5: Через 10 минут попросите участников рассказать о результатах своей работы и предложить те мысли, которые следует записать < в пузырьках, нарисованных на флип-чарте. Если понадобится, дорисуйте столько пузырьков, сколько потребуется, чтобы вместить предложения всех участников.

Шаг 6: Проведите краткое обсуждение поднятых проблем.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Насколько легко вам было представить эту гипотетическую ситуацию?

Тренинг ассертианости

- Что вы думаете о рациональных убеждениях, написанных в нижней части схемы? Уверенное поведение какого типа требуется для каждого из них? Что может понадобиться предпринять?
- Кто-нибудь из вас попадал в ситуацию, подобную предложенной? Похожи ли выписанные нами самоубеждения на мысли, которые были у вас в то время? Какие действия вы предпринимали? Какими были их результаты?

Шаг 7: Распределите раздаточные материалы. Они могут оказаться полезными при выполнении следующей части упражнения. Дайте участникам несколько минут, чтобы они могли ознакомиться с материалами.

Шаг 8: Раздайте остальные копии «Материалов к упражнению» (по две на каждого). Объяснение следующей части упражнения. Участники уже поработали с гипотетической ситуацией, и сейчас им предстоит, используя те же принципы, рассмотреть реальные ситуации, в которых, по их мнению, они ведут себя пассивно.

Прежде всего необходимо определить две ситуации, в которых они не смогли ничего предпринять (или не смогли предпринять ничего эффективного) из-за того, что в игру вступили негативные убеждения. Эти ситуации могут быть какими-либо эпизодами общения из прошлого опыта, не удавшегося по этой причине, или проблемами, актуальными в настоящий момент и требующими более уверенных действий. Ситуации могут относиться как к профессиональной, так и к социальной активности человека.

Используя те же принципы, что и в первой части упражнения, в верхней части запишите негативные убеждения, затем рассмотрите их позитивные, рациональные противовесы и запишите их в нижней части схемы.

Шаг 9: Через 10 минут (или раньше, если кто-то закончит работу) разделите группу на пары или триады. Следующие 10 минут посвятите обсуждениям в микрогруппах любых вопросов, связанных с упражнением. Следует поощрять участников более подробно обсуждать ситуации, оказавшиеся для них сложными. Необходимо зачитывать друг другу те негативные убеждения из верхней части схемы, которым не было найдено удачного противовеса в нижней части, и пытаться все-таки найти применимые к ним позитивные высказывания. Также можно предлагать своим коллегам конструктивную обратную связь.

Шаг 10: Объедините участников в общий круг и коротко обсудите результаты проведенного упражнения.

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Насколько просто или сложно было для вас найти рациональный ответ на иррациональную установку?
- Оказались ли наиболее негативные убеждения иррациональными, когда вы их тщательно проанализировали?
- Считает ли кто-нибудь, что негативные убеждения могут быть полезными в некоторых ситуациях? Какие примеры вы можете привести?

Большинство примеров обычно оказываются иррациональными, но бывают случаи, когда мы не можем выбрать уверенный способ реагирования, например, из-за того, что это может расстроить чьи-то чувства. Если решение «не поступать уверенно» мы принимаем из рациональных соображений, а не вследствие иррациональных установок, то этот поступок является оправданным и ценным — ведь уверенность всегда предполагает рациональный выбор. Тем не менее с огромным большинством ситуаций, вызывающих у нас стресс и тревогу, можно справиться, если вести себя уверенно, но с учетом особенностей каждого конкретного случая.

- Упоминались ли при обсуждении такие ситуации, в которых возможен только один результат? Насколько велик связанный с этим результатом риск? Что вы думаете о влиянии этой ситуации на ваше рациональное мышление?

Способность действовать в условиях риска — составная часть уверенного поведения. Мы должны научиться справляться с любыми негативными последствиями или привыкнуть жить с ними.

- Каковы преимущества самоубеждений?
- Каковы их недостатки?

Шаг 11: Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Самоубеждения

МАТЕРИАЛЫ КУПРАЖНЕНИЮ

Дилемма: Запишите вашу ситуацию здесь.

Самоубеждения

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Вопросы, которые мне следует себе задать:

1. Удержу ли я себя от того, чтобы действовать уверенно, если считаю, что наиболее возможным результатом этого будет нечто неприятное, неудовлетворительное или опасное?
2. Рационально ли это или мне стоит рассмотреть возможные альтернативные варианты?
3. Удержу ли я себя от уверенных действий из страха, что не смогу справиться с реакцией на них, которая может выразиться в виде конфронтации, провокации или проблемы?
4. Рационально ли это? Могу ли я подумать о том, как мне справиться с возможными трудностями?

Глава 4. Критич^кна точки и ранние переживания

5. Воздержусь ли я от увере(,нь|Х действий в случае, если я склонен выбрать самый «мягкий» из возможных вариантов? Избегаю ли я выборов, которые могут потребовать Интеллектуальных усилий или эмоциональных затрат?
6. Рационально ли это? Мог^яи я решить(Как мне поступить с брошенным мне вызовом?
7. Воздержусьли я отуверен^ухдействийпотому^ ЧТо боюсь рисковать?
8. Рационально ли это? Да, в некоторых обстоятельствах. Но уверенное поведение время от времени требует способности рисковать. Значит, необходимо научиться так Неуверенно справляться с последствиями принятого на себя риска.

Уничижите^Ьные высказывания

Упражнение помогает участникам тренинга познакомиться и научиться справляться с утверждениями, которые высказываются, чтобы принизить их и показать их незначительность, зависимость от других людей.

Цели. К концу этого упражнения участники:

Поработают в малых группах и смогут лучше представлять себе различные формы уничижительных высказываний.

Обсудят способы реагирования на такие высказывания и стратегии эффективной борьбы с ними

Обдумают ситуации из своего личного опыта, в которых им приходилось сталкиваться с уничижительными высказываниями, и потренируют альтернативные уверенные способы реагирования на них.

Получат и предоставят обратную связь по поводу их умения справляться с уничижительными высказываниями.

4 Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» для каждого участника, бумага, письменные принадлежности, флип-чарт и маркер.

Время. 1,5 часа.

?

{\ Метод

ц ! Шаг 1: Представление Упражнения. Уничижительные высказывания произносятся с одним намерением: заставить другого человека чувствовать себя неполноценным, неуверенным, незначительным. То есть

Тренинг ассертивности

для того, чтобы понизить его самооценку. Уничижительные высказывания нередки в спорах и противоборствах и подразумевают: «Я знаю лучше, чем ты», «Твое мнение ничего не значит», «Твои чувства и потребности не так важны, как мои» и т. д. Уничижительные высказывания нарушают права другого человека.

Все это не означает, что такие утверждения сознательно используются людьми для того, чтобы оскорбить, унижить или смутить друг друга (хотя, бывает и такое). Более часто уничижительные высказывания используются одним из двух человек, участвующих во взаимоотношениях, для демонстрации превосходства: «Я сильнее; мое мнение более значимо». Тайно или явно, все уничижительные высказывания в той или иной степени ранят людей. Они бьют по уверенности и самооценке. Часто они бывают такими тонкими, что их сложно осознать. Лишь чувство обиды говорит нам, что нам каким-то образом было сказано нечто отрицательное. Нам необходимо уметь осознавать, для чего применяются такие высказывания, и научиться уверенно справляться с ними.

Шаг 2: Объяснение упражнения. Работая в малых группах, участники обсудят различные утверждения, являющиеся формами уничижительных высказываний. Для начала им

необходимо будет определить, почему сказанная фраза является уничижительным высказыванием, затем рассмотреть различные способы реагирования на него — пассивный, агрессивный и уверенный, решив в своей группе, какой из них будет наиболее уместным для данного высказывания.

После этого обсуждения группа будет работать в полном составе и участники получат возможность выяснить, в каких ситуациях из их личного опыта применялись уничижительные высказывания, и отработать уверенные способы реагирования на них.

Шаг 3: Разделите участников на малые группы по три-четыре человека. Раздайте «Материалы к упражнению» и предложите приступить к работе. Дайте группам 30 минут для подготовки ответов на высказывания, а когда пройдет 20 минут, проверьте, всем ли достаточно времени для завершения.

Шаг 4: Соберите вся группу. Обсудите проблемы, возникшие в результате выполнения упражнения. Прежде чем начать дискуссию, поговорите о переживаниях, вызванных упражнением.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Насколько легко вам было определить, что фраза на самом деле является уничижительным высказыванием?

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

- Играет ли роль интонация и тон голоса или достаточно одних слов для того, чтобы понять, для чего произнесено то или иное высказывание?
- Как вы считаете, сейчас вы лучше способны отслеживать тонкости применения уничижительных утверждений?
- Можете ли вы вспомнить примеры из собственной жизни, когда такие высказывания использовались для того, чтобы обесценить ; ваше суждение, на что-либо намекнуть или поставить вас в подчиненное положение?

После этого пройдитесь по списку утверждений, принимая предположения участников относительно типа каждого из уничижительных высказываний. Запишите на флип-чарте различные варианты (например: формальность, ворчание, разговор намеками, сомнения в способности совершать правильные действия и т. д.).

Выслушайте все ответы, предложенные участниками на высказывания, приведенные в упражнении, особое внимание при этом уделяя уверенным вариантам совладания с принижающими высказываниями. Поощряйте участников давать конструктивную обратную связь предложенным вариантам ответов.

Шаг 5: Попросите участников вспомнить одну ситуацию из собственной жизни, в которой против них применялись (или применяются сейчас) уничижительные высказывания.

Уделите обсуждению несколько минут (в принципе, этот процесс мог начаться во время задавания вопросов, указанных в шаге 4),

Шаг 6: Сейчас, в группах с таким же составом, как и в первой части упражнения, участникам придется обсудить и отработать уверенные ответы на уничижительные высказывания, использовавшиеся в их личных ситуациях. В малых группах необходимо по очереди обсудить ситуации их членов. Каждый участник получает возможность проиграть свою ситуацию и дать уверенный ответ на принижающее утверждение. Должно применяться обычное правило тренировки навыков: «протагонист» кратко описывает свою ситуацию членам группы. Один из них играет партнера по взаимодействию, а остальные включаются в работу, давая советы и обратную связь. На эту часть упражнения группе из трех-четырех человек необходимо около получаса.

Есть три принципа уверенного взаимодействия с принижающими высказываниями:

1. Осознавать цель уничижительного высказывания и защищать свою самооценку.

Тренинг ассертивности

2. Поставить другого человека в известность о том, что вы осознаете его попытку принизить вас, подорвать ваш авторитет или манипулировать вами, чтобы вы сделали или сказали что-то, чего вы не хотели бы делать или говорить.

3. Быть кратким, точным и однозначным в своем неприятии при-и-нижающего высказывания.

Шаг 7: Соберите большую группу и подведите итоги. Это упражнение показало, что уничижительные высказывания могут принимать различные формы. Идентифицировать некоторые достаточно просто, но большинство являются более тонкими. Некоторые из них появляются один раз, и с ними можно справиться быстро и сравнительно легко. Другие могут быть частью долговременных отношений, один из участников которых контролирует другого или манипулирует им посредством подобных утверждений.

Самое главное — уметь немедленно выявлять уничижительные высказывания, определять их цель и быстро и уверенно противостоять им.

И наконец, участники также должны осознать в себе способность наносить вред другим людям, принижать их или манипулировать ими посредством уничижительных утверждений. Уверенное поведение всегда подразумевает уважение основных прав другого человека.

Уничижительные высказывания

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

Ниже приведены утверждения, являющиеся уничижительными высказываниями в различных проявлениях. Сначала опишите, к какому типу принадлежит каждое высказывание, например: подразумевающее нечто негативное; заключающее неоправданное обобщение; вторгающееся в личную область; приуменьшающее значимость. Другими словами, нужно определить, какое в них спрятано сообщение. Здесь

нет никакого специального языка, который нужно было бы изучить, — используйте ваш собственный лексикон, описывая, чего намеревался добиться человек, делая каждое из этих замечаний. Это поможет вам научиться определять уничижительные высказывания во всем разнообразии их форм. Пока вы не умеете немедленно выявлять такие высказывания, вы не сможете реагировать непосредственно на них. Как следующий шаг предложите по три ответа к каждому утверждению: один ответ — пассивный, дру-

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

гой — агрессивный и третий — уверенный. Очевидно, наибольшее внимание следует уделить выработке уверенного ответа на каждое предложенное высказывание.

Пример

«Вы уверены, что вы знаете, что делаете?» (ставятся под сомнение репутация, дееспособность, способность выбрать оптимальное решение).

Пассивный ответ: «Возможно, не совсем. Я лучше обращусь за помощью».

Агрессивный ответ: «Вам лучше заняться вашим делом, а мне предоставьте возможность заниматься этим!». Уверенный ответ: «Да, абсолютно уверен, благодарю вас».

Уничижительные высказывания

1. «Мужчинам это свойственно».
2. «Я знаю, это не мое дело, но...».
3. «Не беспокойтесь об этом, я обращусь к Полу».
4. «Вам даже тренинг уверенности не нужен!» (Подразумевается слишком сильная напористость или энергичность адресата утверждения.)
5. «Я надеюсь, вы не одна из этих феминисток?»
6. «Боже мой! Неужели вы еще не закончили с этим?»
7. «Если бы я был на вашем месте, я бы...».
8. «Я хорошо знаю Джейн, вы в самом деле не считаете, что она могла бы это сделать?»
9. «Ладно, мы все знаем, почему она получила повышение!»
10. «Вы должны вернуться прямо сейчас и сказать ему, что...»
11. «Если бы вы хоть иногда работали вместе с нами, у нас бы не было этих скандалов».
12. «Ну конечно, вы всегда были застенчивым, не так ли?»
13. «Я беспокоюсь о том, что вы всегда во все слишком усердно вникаете».
14. «Я знаю, что техника и приборы — не ваша стихия, поэтому специально для вас я написал простую инструкцию».

15. «Вы так держитесь за свои методы!»
16. «Вы ведь не заняты в четверг, не так ли?»
17. «Нам всем известны ваши взгляды на этот счет».
18. «Серьезно? Как вы могли поверить в это?»
19. «Давай, плачь — типично женская реакция».
20. «Мы должны что-то сделать с этим вашим характером!»

Тренинг ассертивности

Рассматривая поведение

Никто не любит, когда его критикуют, и для большинства из нас сложно критиковать других. Тем не менее отношения могут значительно улучшиться, если о наших вредных, сбивающих с толка, нарушающих права других или болезненных для них поступках нам будут сообщать) уверенно, грамотно и позитивно. В профессиональной среде также будет очень полезно предоставлять людям возможность улучшить! свои модели поведения или установки или изменить способы выпол*нения тех или иных действий. Это может происходить только в про^-цессе обмена информацией — при предоставлении и получении обратной связи.

В этом упражнении внимательно изучается метод обратной связи. В нем демонстрируются техники грамотного и внимательного предоставления и получения обратной связи. Перед началом «Обзора поведения» тренеру следует прочитать мини-лекцию по теории принятия критики, в которой описываются техники «напускания тумана», «негативного утверждения» и «негативного вопроса», а также рассматриваются различия между конструктивной критикой и деструктивным применением принижающих утверждений. Информация об этих аспектах имеется в большинстве книг, посвященных тренингу уверенности.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Осознают риск, связанный с критикой в адрес других людей, и способы минимизации этого риска.
- Обсудят последствия отказа от предоставления критики в тех случаях, когда это необходимо.
- Осознают преимущества обращения за обратной связью по поводу своего поведения, особенностей деятельности и т. д.
- Практически отработают получение и предоставление обратной связи.

Ресурсы. Копия «Раздаточных материалов» для каждого участника, флип-чарт и маркер, кнопки или скотч для прикрепления листов флип-чарта к стене.

Время. 2 часа.

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

Метод

Шаг 1: Обзор упражнения. Для большинства людей принятие и предоставление критики является серьезным переживанием, близким к стрессу. Боязнь критики тормозит уверенное поведение. Само слово «критика» имеет такие негативные коннотации, как конфронтация, цензура, неодобрение и болезненные переживания. И все же обратная связь — словосочетание, которое мы употребляем вместо слова «критика», — несмотря на то, позитивная она или негативная, может быть важной и полезной. Она позволяет иначе взглянуть на наше поведение, установки, работу, а также раскрывает возможности самосовершенствования. Это способ узнать больше о себе и о влиянии нашего поведения на других людей. Конструктивная обратная связь способствует росту нашего самопонимания; предлагает идеи, которые мы вправе принять или отвергнуть; поощряет исследование новых областей. Возможно, нам следует не избегать критики, а научиться рассматривать обратную связь как привилегию, о которой мы можем просить окружающих, чтобы развивать и улучшать отношения в семье, общественной жизни и на работе. В этом упражнении будут рассмотрены способы получения и предоставления обратной связи, которые позволят всем участникам этого процесса остаться в мире с собой и с другими.

Шаг 2: Используя флип-чарт, составьте список преимуществ, которые дает нам обращение за обратной связью к окружающим. Используйте метод «мозгового штурма», то есть — включайте в список все предложения, постарайтесь обойтись без комментариев, каким бы туманным какое-либо из них ни показалось. Преимущества обратной связи можно взять из семейных, социальных и профессиональных ситуаций. Среди них возможны следующие:

- Повышение самооценки.
- Возможность узнать о том, как улучшить собственную эффективность.
- Изучение мнения других о сильных сторонах своей личности.
- Получение мнения других о своих недостатках и слабостях.
- Подтверждение правильности того, чем занимается человек.
- Оценка сфер, требующих улучшения.
- Проверка того, совпадает ли восприятие человеком самого себя с восприятием его окружающими.
- Изучение альтернативных способов поведения.

Тренинг ассертивности

- Определение того, какие установки могут нуждаться в усовершенствовании.
- Переоценка того образа, который человек транслирует другим.

Прикрепите лист флип-чарта к стене, чтобы все могли его видеть.

Шаг 3. Напомните участникам о техниках принятия конструктивной обратной связи. Техника «негативного вопроса» заключается в том, что применяющий ее человек активно собирает критику по поводу своего поведения, установок, образа, особенностей выполнения работы и т. д. в целях самосовершенствования. Например, если вы потерпели неудачу на собеседовании и просите высказать вам критические замечания по существу, то сможете получить полезную информацию, используя которую вы можете произвести изменения и лучше подготовиться к следующему собеседованию.

Шаг 4: Пройдитесь по списку, спрашивая участников, какие предложения по использованию техники «негативного вопроса» они могут сделать для каждого случая.

Шаг 5: На другом листе флип-чарта в режиме «мозгового штурма» составьте список причин, мешающих нам обратиться за обратной связью. Он может включать такие пункты:

- Я не могу вынести сарказма или покровительственного отношения.
- Они могут критиковать что-то, с чем я ничего не могу поделать.
- Я буду плохо относиться к себе.
- Я буду плохо относиться к человеку, критиковавшему меня.
- Я легко могу почувствовать себя задетым.
- Я принимаю критику слишком близко к сердцу, даже если она несправедлива.
- Я недостаточно уверен в себе.
- Я реагирую на критику агрессивно.
- Я ринусь в контратаку.
- Я не хочу слышать о себе ничего негативного.

Прикрепите этот лист флип-чарта к стене.

Шаг 6: Повторите процедуру, описанную в шаге 4. Пройдите по списку, предложив участникам внести комментарии и предложения по преодолению указанных в списке трудностей.

Шаг 7: Используя технику «мозгового штурма», перечислите риски, связанные с предоставлением критики и негативной обратной связи. Спросите участников программы, почему они могут стесняться

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

критиковать других людей. Могут упоминаться следующие причины и объяснения:

- Это приведет меня в состояние напряжения.

- Мне будет неприятно говорить им что-то, что им не хочется слышать.
- Это может разрушить наши отношения.
- Я могу перестать им нравиться.
- Более деликатным будет промолчать.
- Это может окончиться словесной перепалкой.
- Они могут рассердиться.
- Они могут возмутиться.
- Это может их задеть.
- \ • Это может их ошеломить.
- Я смогу не справиться с их эмоциями.
- Они могут настойчиво не соглашаться.
- Они могут неправильно понять то, что я попытаюсь им сказать.
- Они могут стать еще более упрямыми.
- Они могут так исказить мои слова, чтобы они стали приемлемыми для них.
- Это поставит под угрозу наши отношения, но не окажет влияния на их поведение.

Шаг 8: Используя последний список, обсудите последствия отказа от предоставления негативной обратной связи. В списке причин могут содержаться такие:

- Другой человек потеряет возможность чему-то научиться и вырасти личностно.
- Могут укрепиться барьеры; если не предоставлена обратная связь, могут страдать отношения.
- В лучшем случае сохранится статус-кво; в худшем — проблема может разрастись и перейти все границы.
- Увеличивается шанс, что небольшая проблема может со временем перерасти в конфронтацию.
- При отсутствии критики слишком мала вероятность того, что могут произойти изменения
- Другой человек может остаться в неведении того, что в его поведении, образе, стиле деятельности и т. д. что-то не в порядке.

Шаг9: Распределите «Раздаточные материалы» и просмотрите их. Удостоверьтесь, что каждая уже пройденная стадия упражнения и

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

содержание раздаточных материалов понятны для участников, потому что финальной частью упражнения является тренировка навыка предоставления и получения обратной связи.

Шаг 10: Объяснение процедуры проведения следующей части упражнения. Участникам предстоит работа в парах (допускается одна триада, если на тренинге присутствует нечетное число участников). Каждый по очереди попросит своего партнера предоставить ему обратную связь о себе как члене группы тренинга развития уверенности. Партнер обеспечивает конструктивную обратную связь, которая должна включать как позитивные, так и негативные элементы. Адресат обратной связи может после этого попробовать на практике поработать с этой критикой наиболее подходящим для случая способом. Это могут быть принятие критики (возможно, техника негативного утверждения, за которой следует техника негативного вопроса); несогласие с критикой (если критика неадекватна, или высказана слишком абстрактно, или переходит на личность, вместо того, чтобы описывать, например, поведение) или напускание тумана.

Если критика реалистична, справедлива и принята адресатом, участники должны удостовериться в том, что они не оправдываются, не становятся в защитную позицию, не раздражены и не занимаются самобичеванием. Любую критику следует воспринимать, поддерживая контакт глаз, сохраняя уверенный тон голоса и соответствующий язык тела, который сообщает другому человеку: «Со мной все в порядке; я могу иногда совершать ошибки; ни я, ни кто-либо другой не совершенны».

Шаг 11: Разделите участников на пары и предложите им приступить к работе. Подходите к ним, предлагайте советы и конструктивную обратную связь; следите за тем, чтобы критика участников, предоставляемая ими друг другу, была продуктивной, конкретной и определенной. Временной режим работы у разных пар будет различным, но 15 минут должно хватить для отработки навыков и для последующего обсуждения того, что они узнали о предоставлении и получении обратной связи.

Шаг 12: Соберите общую группу. Проведите краткое обсуждение упражнения. Попросите участников определить ключевые моменты обучения. Дискуссия должна концентрироваться на практических аспектах предоставления и выслушивания критики и выдвижении позитивных рекомендаций для более уверенного взаимодействия.

Шаг 13: Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Взгляд на поведение

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Следующие советы являются лишь рекомендациями, которыми можно воспользоваться для получения обратной связи, при ее принятии и при необходимости дать ее другим людям. Ситуации, происходящие с различными людьми, требуют индивидуального подхода. Вы не обязаны каждый раз следовать какому-то руководству!

Обращение за обратной связью — техника «негативного вопроса»

К кому обращаться? Принимайте критику только от тех людей, которым вы доверяете и чье мнение вы уважаете.

Когда? Начать общение вы можете, попросив предоставить вам конструктивную обратную связь, например, после неудачного собеседования, или спросив о дополнительных деталях после получения реалистичной критики (применив технику «негативного вопроса»), например: «Да, я действительно поступил не очень уверенно; как вы думаете, каким образом мне можно улучшить свое поведение?» (В этом случае применены сразу две техники — негативного утверждения и негативного вопроса — очень мощное сочетание). Момент для обращения выбирайте тщательно, чтобы у человека, к которому вы подходите, было время для предоставления вам обдуманного конструктивного ответа.

Как? Собрав всю свою храбрость и применяя все навыки уверенного поведения. Важно понимать, что, проявляя инициативу и прося и о позитивной, и о негативной обратной связи, вы с большей вероятностью заслужите уважение другого человека за свою смелость, чем неуважение за свое несовершенство!

Почему? Это открывает путь к искреннему общению; способствует развитию новых идей о том, как улучшить свои умения; знакомит вас с другим взглядом на ваш образ и поведение; способствует улучшению отношений. Помните, что вы не обязаны безоговорочно верить критике. Выслушивайте ее и самостоятельно анализируйте точку зрения другого человека.

Выслушивание критики

Выслушивать и признавать. Прислушивайтесь к словам, которые вам говорят, а не только к смыслу, который, по вашему мнению, в них заключен. Анализируйте и оценивайте смысл обратной связи. Является ли она ценной для вас, или она неадекватна, или состоит из уничижительных

Тренинг ассертивности

утверждений? Какой бы ни была критика, необходимо дать понять другому человеку, что его слова услышаны и поняты. Это можно сделать, просто сказав «Спасибо» или «Хорошо». В этом случае ваша реакция не будет означать, что ваш собеседник прав и что вы соглашаетесь с ним; она лишь сообщает ему, что вы услышали его и готовы к общению. Альтернативный способ реагирования — повторение слов собеседника в вопросительной форме, например: «То есть вы считаете, что, на ваш взгляд, мне стоит более уверенно вести себя с Джоном?» Такой подход не только позволяет сообщить собеседнику, что вы готовы слушать его, но и дает вам время более тщательно обдумать обратную связь и ваш ответ на нее.

Умейте распознать смысл критического замечания. Немедленно реагируйте на уничижительные высказывания, недвусмысленно давая критику понять, что вы не пропустили скрытое сообщение. Не старайтесь справиться с уничижительным высказыванием в ваш адрес при помощи встречного. Каким бы остроумным оно ни было (и как бы вам не хотелось его таковым сделать), оно представляет собой вариант

агрессивного поведения. Если, услышав уничижительное утверждение, вы не смогли сразу уловить его скрытый смысл, (очень часто бывает так, что лишь по прошествии определенного времени мы начинаем вспоминать: «Стоп! Это его замечание о... было довольно ехидным!»), можно указать на него критику позже при первом удобном случае.

Если критика была ценной для вас, примите ее, деликатно используя слова критика, например: «Да, я слишком опрометчиво сказал, что...» или «Да, я совершенно забыл закрыть за собой дверь прошлым вечером». Не оправдывайтесь: «Я так устал вчера вечером, что...». Не переходите в контратаку: «Хорошо, но ты в это время еще не спала, почему ты сама не закрыла ее?», но и не рассыпайтесь в извинениях: «Извини меня, пожалуйста, — я становлюсь таким забывчивым, мне действительно очень жаль, что так получилось».

Если критика неадекватна, посмотрите ее автору в глаза и при этом четко и убедительно изложите ваше собственное мнение на этот счет, следя за тем, чтобы содержание ваших слов совпадало с формой, в которой вы его излагаете, например: «Это совершенно не так; я не мстительный». После этого можно сделать шаг самоутверждения: «Я потратил много времени, объясняя эту ситуацию Салли; мне понравилось, как я сделал это». Если критика преподносится с использованием слишком абстрактных слов, но содержит в себе зерно истины, примите ее и работайте с ее рациональными элементами, не принимая во внимание такие обобщающие негативные оценки, как, например: «Вы всегда опаздываете»; в ответ вы можете сказать нечто вроде: «Сегодня я опоздал на работу, — извините».

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

меня. Однако это исключение из правила; обычно я прихожу в офис к девяти».

Если критика не слишком сильно вас беспокоит, техника «напускания тумана» поможет вам вежливо признать, что в сказанном может быть доля истины, например: «Это может иметь смысл», «Вероятно, вы правы». Вам не нужно ни соглашаться с критикой, ни опровергать ее. Просто примите ее и двигайтесь дальше.

Предоставление обратной связи

Установление контакта. Не раздражайтесь шквалом критических замечаний. Вначале необходимо провести небольшую вводную беседу.

Позитив + негатив. Большинство людей откликаются на похвалу, признание и поощрение. Если вы сможете предварить негативную обратную связь каким-либо положительным замечанием об адресате вашей критики или о ваших отношениях, ваша негативная информация с большей вероятностью будет воспринята адекватно. Тем не менее не стоит ямать себе голову, подбирая положительные слова, — похвала должна быть искренней, например: «Я очень рад тому, как вы проявили себя здесь; вы завоевали любовь пациентов. Однако я думаю, что вам стоит больше вашего внимания уделять написанию отчетов».

Нелицеприятная и проблематичная критика. Бывает очень неудобно предоставлять обратную связь по поводу чьих-либо личных привычек или личной гигиены. Просмотрите

еще раз пункты, описанные выше. Давать обратную связь в таком случае необходимо по существу, на языке фактов, но в то же время учитывая чувства другого человека. Негативную критику необходимо выражать в сочетании с информацией иного рода. Скажите что-нибудь позитивное; любезно, но недвусмысленно выскажите критическое замечание; смените тему разговора, чтобы вы оба могли закончить беседу на дружеской ноте.

Говорите по существу. Избегайте обобщений и неконкретных замечаний, таких как: «Вы не сделали этого на хорошем уровне». Лучше прямо сказать человеку, что именно он сделал неэффективно. Попробуйте комментировать только то поведение, которое можно было пронаблюдать. Избегайте критиковать то, с чем человек ничего не в силах сделать в силу своих очевидных мотивов или недостатков. Ваша обратная связь должна касаться лишь той части поведения, которую человек может изменить.

Отмечайте детали. Детализированная обратная связь оставляет больше возможностей для понимания, например: «Вы хорошо справились с

Тренинг ассертивности

этим, потому что на самом деле прислушивались к потребностям клиента и дали ему возможность объяснить вам...»

Сочувствуйте. Иногда полезно дать другому человеку понять, что вы можете разделять его взгляды, например: «Я понимаю, что мои слова могут разочаровать вас, но я не могу рекомендовать вас на повышение, потому что...»

Сохраняйте спокойствие. Не позволяйте другому человеку увидеть, что вас беспокоит необходимость предоставлять обратную связь. Используйте техники расслабления, не допускайте колебаний голоса, помните о контакте глаз и языке тела, не позволяйте себе злиться и поддаваться приступам застенчивости.

Придерживайтесь темы. Не позволяйте себе отклоняться в сторону. Не поднимайте вопросов, не относящихся к теме вашего разговора.

Оставляйте другому человеку свободу выбора. Каждый человек имеет право принять или отвергнуть обратную связь, право самому оценивать свое поведение и право защищать свои права. Решение следовать вашим советам или не следовать им принимаете не вы.

Не требуйте изменений. Вы не должны навязывать другому человеку свои мнения, установки или убеждения. В лучшем случае ваши требования к адресату обратной связи изменить свое поведение натолкнутся на сопротивление, в худшем случае они приведут к непримиримой борьбе или обиде. Грамотная, конструктивная обратная связь предоставляет людям новую информацию о них самих. Если они захотят, они могут принять ее к сведению и в дальнейшем действовать в соответствии с ней.

Используйте «Я-высказывания». Ответственность за обратную связь принимайте на себя. Избегайте высказываний типа: «Вы...», «У вас...», «Вам свойственно...», так как они

предполагают наличие лишь одного возможного видения установок или поведения человека. Начинайте фразы с: «Я думаю...», «На мой взгляд...», «Я чувствую, что...».

Сосредоточьтесь на поведении. Целью критики должно стать поведение человека, а не он сам, например: «Когда ты сказал..., мне стало очень обидно», а не «Ты нечувствительный».

Понимание. Следите за тем, правильно ли вас понимает собеседник.

Стереотипы. Избегайте таких утверждений, как: «Я был готов услышать такое от женщины» или «Ты ведешь себя, как избалованный ребенок».

Изменения. Отдавайте себе отчет в том, что после вашей обратной связи ничего может и не измениться. Также помните о том, что изменения

Глава 4. Критические точки и-ранние переживания

могут произойти. Как бы профессионально вы ни излагали критические замечания, всегда остается возможность того, что ваш собеседник почувствует боль или раздражение и в результате этого, изменятся ваши отношения. Вам необходимо взвешивать все «за» и «против», связанные с отказом от предоставления обратной связи. Кроме того, адресату вашей критики следует рассмотреть последствия отказа от изменений после получения негативной обратной связи.

Я могу с этим справиться

В этом упражнении участникам предстоит потренироваться в выслушивании критики. Перед его проведением должна быть прочитана лекция тренера о получении позитивной и негативной обратной связи, включающая описание правил обращения со справедливой и несправедливой критикой; с уничижительными высказываниями; с критикой, основанной на оценочных суждениях; с критикой, основанной на общих фразах. Также она должна содержать материалы о техниках «негативного утверждения», «негативного вопроса» и «напускания тумана». Данное упражнение полезно проводить после «Взгляда на поведение».

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Вспомнят примеры справедливой и несправедливой критики, которой они подвергались в прошлом.

|| Проиграют различные ситуации, связанные с выслушиванием

| Критики, с использованием различных техник уверенного принятия Обратной связи.

| ? Предоставят коллегам обратную связь по поводу того, как они могут улучшить свои навыки принятия различных типов критики.

й"

;1 |> Ресурсы. Бумага и письменные принадлежности для каждого участника, контейнер для списков (его роль может исполнить шляпа или ^коробка). По усмотрению тренера —

копия раздаточных материалов \$ упражнению «Взгляд на поведение» для каждого участника.

S; Время. Зависит от числа участников в группе.

Тренинг ассертивности

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения. Прежде всего, участники будут работать индивидуально и составят два списка критических замечаний. Первый список будет содержать справедливые замечания, которые могли бы быть им предъявлены, и имели бы для них определенную ценность; во второй список вносятся неадекватные и слишком пространные замечания, уничижительные высказывания или «ярлыки», которые являются совершенно неправомерными, и требуют возражения.

Составив списки, участники обмениваются ими с коллегами. По очереди они будут адресовать друг другу критические замечания, а те будут адекватно на них отвечать. После этого, тренер и остальные участники предоставляют обратную связь по поводу высказывания и выслушивания критики.

Шаг 2: Расположите стулья кольцом или подковой. Раздайте каждому участнику тренинга бумагу и письменные принадлежности. Начните упражнение. Попросите участников вписать свое имя в верхней части листа, а затем перечислить четыре или пять справедливых критических замечаний в свой адрес. После этого нужно провести горизонтальную черту), чтобы верные утверждения не смешивались с несправедливыми, и перечислить несколько несправедливых замечаний, уничижительных высказываний, пространных реплик, агрессивных утверждений и т. д. для примера участникам стоит взять ситуации из профессиональной, семейной и социальной сфер. На эту часть им отводится пятнадцать минут.

Шаг 3: Когда каждый член группы перечислит по несколько примеров справедливой и несправедливой критики, предложите им свернуть свои списки и поместить их в контейнер. Пройдите по кругу, собирая листы со списками. Хорошо перемешайте их.

Шаг 4: Пустите контейнер по кругу. Каждому участнику нужно вытащить для себя один сложенный лист. Если, случайно, кто-нибудь вытягивает свой собственный список, его следует вернуть на место и взять себе другой.

Шаг 5: Дайте участникам несколько минут, чтобы они прочитали списки и решили, какое замечание они предъявят автору доставшегося им списка. Это должно быть одно либо оправданное, либо неоправданное утверждение. Если выбрано справедливое утверждение, можно потренировать навыки предоставления конструктивной критики. Если выбрано уничижительное высказывание, или необходимо сде-

Глава 4. Критические точки и ранние переживания

лать обличительное заявление, участникам следует решить, как выполнить задание так, чтобы фраза звучала реалистично.

Шаг 6: Определите, кто начнет упражнение. Этому участнику следует назвать имя человека, чей список он вытащил, и направить ему одно из приведенных в списке замечаний. «Автор» критики отвечает на нее наиболее подходящим способом. Остальных членов группы следует поощрять к тому, чтобы предоставлять конструктивную обратную связь человеку, выслушивающему критику. Добавляйте любые ваши собственные комментарии. Необходимо обращать внимание на следующие моменты:

- контакт глаз;
- невербальные проявления;
- построение фраз;
- тон голоса;
- склонность вступать в конфронтацию;
- склонность занимать оборонительную позицию;
- склонность оправдываться или уступать;
- негативное утверждение (в случае необходимости);
- негативный вопрос (в случае необходимости);
- самоутверждение (в случае необходимости).

Шаг 7: Продолжайте упражнение до тех пор, пока каждый участник не получит и не предоставит обратную связь. Если позволяет время, дайте участникам возможность ответить еще на один из вариантов негативной обратной связи. Если вы намереваетесь провести упражнение повторно, попросите участников вычеркнуть из списков, с которыми они работали, те утверждения, которые уже были высказаны, и передать эти списки соседу справа. Таким образом, у каждого окажется новый лист для работы. Повторите шаги 5 и 6, попросив участников выбрать критическое высказывание из новой области, то есть если в прошлый раз с этого листа было взято справедливое заявление,

: сейчас необходимо выбрать принижающее высказывание или неспра-

! ведливое утверждение.

,! Шаг 8: Управляйте процессом.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Как вам понравилось критиковать другого человека?

! Что вам было проще — принимать критические замечания или высказывать их?

Тренинг ассертивности

- Легко ли вам было принимать обратную связь посредством техники «негативного вопроса»?

- Если вы были не согласны с критикой, легко или трудно вам было самоутвердиться после несогласия? Почему?
- Что было проще — принять справедливую критику или не согласиться с несправедливой? Почему?
- Что наиболее важное и полезное вы узнали о том, как уверенно работать с критикой и обратной связью?

Шаг 9: Подведите итоги. Принимать критику трудно в силу ряда причин. На всех нас влияют переживания, испытанные нами в раннем детстве; мы все пережили то время, когда на нас навешивали этикетки: «глупый», «ленивый», «небрежный», «бестактный» или «типичная женщина», «типичный мужчина» или даже — «...как и все Рыбы», «...как и все Тельцы»! Должно быть, нам всем пришлось пострадать от таких критических замечаний, которые были направлены лично на нас, а не на какие-то аспекты нашего поведения, о которых шла речь в том случае. Большинству из нас хотелось бы нравиться всем и получать от всех одобрение, и для многих из нас совершение ошибки или малейшее отклонение от образа человека «совершенного всегда и во всем» равносильно провалу. Поэтому едва ли удивительно, что так сложно быть объектом критики.

Тем не менее, научившись осознавать тип предъявляемой нам критики и на каждую ситуацию реагировать адекватным ей типом уверенного поведения (развитию этого качества было посвящено данное упражнение), мы существенно повысим самооценку и степень уверенности в себе. Мы перестанем избегать предоставления и получения обратной связи и бояться ее, если будем в совершенстве владеть разными техниками работы с ней. Мы будем готовы к ней и будем знать, что грамотная конструктивная обратная связь является полезной и для того, кто ее предоставляет, и для того, кто ее получает.

Шаг 10 (по желанию): Если перед этим упражнением не выполнялся «Взгляд со стороны», выдайте участникам «Раздаточные материалы*» к нему. В них содержатся предложения по обращению за об-1 ратной связью, ее предоставлению и выслушиванию.

Шаг 11: Завершите упражнение.

Билль о правах

Это упражнение посвящено главной проблеме уверенности: развитию уважения к вашим основным правам и правам другого человека.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Выработают всей группой перечень основных прав человека.
- Получат возможность составить свой собственный список прав (если он отличается от общего).
- Станут лучше понимать установку, лежащую в основе уверенного поведения о том, что мы все обладаем личными правами.

- Рассмотрят, как они позволяют себе или другим нарушать личные права.
- Будут лучше готовы к позитивному видению себя.
- Осознают, что признание прав человека — двусторонний процесс.

Ресурсы. Копия «Раздаточных материалов» для каждого участника, копия «Материалов тренера*», флип-чарт и маркер; (по выбору) — машинистка или компьютер и ксерокс.

Время. 1,5 часа.

Метод

Шаг 1: Представление упражнения. Один из базовых принципов философии уверенности ~ положение о том, что мы все имеем равные права. Уважение этих прав (вместо их подавления или требования их соблюдения) помогает нам лучше относиться к себе. Наша

Тренинг ассертивности

самооценка повышается, а уровень уверенности растет. Это, в свою очередь, влияет на наши отношения и на взаимодействие со всем внешним миром в целом. Не стоит и говорить о том, что каждый из нас обладает основными правами человека. В некоторых тренинговых программах много внимания уделяется личным правам, но упускаются из вида права окружающих. Уверенный человек не тот, кто является самым лучшим и совершенным и, несмотря ни на что, гнет свою линию. Уверенное поведение не подразумевает требований к другим людям и выполнение ими желаний проявляющего его человека — другой человек имеет такое же право отказать нам, как и мы — право просить его о чем-либо. Уверенный человек всегда следит за тем, относится ли он к другим людям с таким же уважением, каким хотел бы пользоваться сам.

Хотя существует несколько основных прав человека, которые приводятся в любой литературе, посвященной развитию уверенности, есть столько же их различных вариантов, сколько и книг на эту тему. Задача этого упражнения — не просто ввести новый «Билль о правах», но и предложить обширный список прав человека, являющийся компиляцией мнений нескольких авторов. С этим списком участники могут работать так, как они захотят, - выбирать из него отдельные пункты, упрощать их, вносить в список поправки, дополнять его до тех пор, пока они не будут удовлетворены набором персональных прав, на основании которых они смогут повысить свою уверенность.

Шаг 2: Объяснение процедуры проведения упражнения. Каждый участник получает список персональных прав человека. Он составлен по принципу избыточности, чтобы обеспечить участникам широкие возможности для выбора. И все же в нем может чего-то не хватать. Задача группы — прочитать этот список и на его основе создать собственный «Билль о правах», согласно которому участники будут работать на всем протяжении программы тренинга. Маловероятно, что мнение участников будет единодушным, поэтому каждый из них сохраняет за собой право изменять или адаптировать под свои потребности окончательный список, выработанный группой, и формировать свой личный «Билль о правах», который будет для него приемлемым и которым он будет доволен.

Шаг 3: Распределите копии «Раздаточных материалов». Дайте участникам несколько минут, чтобы они могли ознакомиться с ними.

Шаг 4: Двигаясь по порядку, обсуждайте каждый пункт и принимайте решение о том, стоит ли включать его в общий список. Те права, которые группа решает включить в свой список, записывайте на

Глава 5. Просьба и отказ

флип-чарте. Необходимо взвешивать все «за» и «против» каждого рассматриваемого понятия и его лингвистический смысл и учитывать возможные последствия его принятия. Вам может понадобиться попросить группу расставить приоритеты и сократить список прав до десяти-двенадцати пунктов.

Шаг 5: Разделите участников на малые группы по три-четыре человека. Попросите участников высказаться по поводу тех прав из согласованного списка, которые, на их взгляд, будет трудно соблюдать. Попросите их привести примеры поведения, которые позволяют им или другим людям нарушать или ущемлять эти права.

Шаг 6 (по усмотрению тренера): Пока в малых группах проходит обсуждение, переведите согласованный «Билль о правах» в печатный вид и сделайте его ксерокопии.

Шаг 7: Соберите группу для короткой дискуссии и подведения итогов. Спросите, какие наблюдения были сделаны во время работы в малых группах. Ответьте на возникшие вопросы.

Лучше, если каждый участник не просто примет выработанный группой «Билль о правах», но и так изменит его, чтобы он наилучшим образом подходил для него и тех людей, с которыми он общается. Очень важно, чтобы члены группы самостоятельно составили список своих прав, чтобы включить в него именно те пункты, которые имеют значение для них и для их жизни. Кроме того, важно не отказываться от пункта, включенного в список, только потому, что какое-либо право очень трудно отстаивать. Например, для человека, который привык всю жизнь зависеть от других, может оказаться сложным самостоятельно принимать решения и переживать их последствия, но это не значит, что этим правом нужно пренебрегать.

Шаг 8 (по желанию тренера): Раздайте участникам распечатанные образцы «Билля о правах». Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Билль о правах

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Настоящий список прав человека составлен на основе работ нескольких авторов, посвященных уверенности. Основная задача упражнения не работа с предложенным списком, а составление каждым человеком своего собственного «Билля о правах», имеющего для него индивидуальное значение и соответствующего его жизненным условиям.

Тренинг ассертивности

Каждый из нас имеет право:

1. На отношение к себе как к равному всем прочим людям, независимо от расы, пола, возраста и способностей.
2. На уважение со стороны других людей.
3. Самому решать, как ему тратить свое время.
4. Просить то, что ему необходимо.
5. Обращаться за обратной связью по поводу особенностей своего поведения, стиля деятельности и внешнего облика.
6. Быть выслушанным и воспринятым всерьез.
7. Иметь свое мнение.
8. Придерживаться определенных политических убеждений.
9. Плакать.
10. Делать ошибки.
11. Сказать «Нет», не чувствуя себя виноватым за это.
12. Заявлять о своих потребностях.
13. Устанавливать свои собственные приоритеты.
14. Выражать свои чувства.
15. Высказываться в свою пользу, не чувствуя себя эгоистом. Менять свое мнение.
16. Иногда терпеть неудачу.
17. Сказать: «Я не понимаю».
18. Утверждать что-либо, не имеющее под собой логической основы, и не быть обязанным доказывать справедливость этого утверждения.
19. Запрашивать информацию.
20. Быть успешным.
21. Выражать свои убеждения.
22. Придерживаться своих собственных установок.
23. Брать время для обдумывания и принятия решения.
24. Принимать на себя ответственность за свои решения.

25. На личные секреты.
26. На признание: «Я не знаю».
27. Изменяться и развиваться.
28. Самому выбирать, вмешиваться ли в проблемы другого человека или остаться в стороне.
29. Отказываться принимать на себя ответственность за проблемы другого человека.
30. Блюсти свои интересы.
31. Иметь время и место, чтобы побыть одному.
32. Быть индивидуальностью.
33. Запрашивать нужную информацию у профессионалов.

Глава 5. Просьба и отказ

34. Не зависеть от одобрения других.
35. Самому судить о собственной ценности и значимости.
36. Самостоятельно выбирать, как повести себя в каждой ситуации.
37. Быть независимым.
38. Быть собой, а не тем, кем нас хочет видеть другой человек.
39. Не заниматься самоутверждением.

Билль о правах

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Следующие предложения помогут начать дискуссию о правах, перечисленных в «Раздаточных материалах». Здесь рассматриваются только первые десять утверждений, которые демонстрируют типы проблем и вопросов, которые могут возникнуть во время выполнения упражнения.

1. С этим пунктом дело обстоит, как и с большинством других прав; большая часть людей редко сталкиваются с тем, что их не принимают окружающие, но часто им бывает сложно считаться с самим собой, считать себя равным другим. Здесь можно рассмотреть такие слова, как «неспособность». Слово «способность» имело бы то же самое значение? Бывают ли люди, «более равные», чем другие? Относиться к людям как к равным и считать всех людей одинаковыми — это одно и то же?
2. Опять же, мы не всегда уважаем себя. Если человек считает, что у него есть это право, это не означает, что к нему всегда будут относиться с уважением. Но если он осознает, что обладает им, он будет по-другому вести себя в различных ситуациях, его невербальные

проявления будут посылать окружающим позитивные сигналы, и он с большей вероятностью будет пользоваться уважением окружающих.

3. Каждый ли человек заслуживает, чтобы к нему относились уважительно? Справедливо ли мнение, что уважение нужно заслужить?

4. Часто мы так заняты потаканием нуждам и потребностям других, что забываем о наших собственных желаниях и потребностях. Например, идем в кино или театр, потому что наш партнер хочет этого, тогда как мы предпочли бы провести время по-другому; или проводим отпуск на море, среди солнца и песка, на самом деле желая пройти культурную программу и познакомиться с достопримечательностями.

5. Неужели мужчины всегда должны быть амбициозными, думать лишь о карьерном росте и проводить свои выходные в борьбе за то, чтобы вскарабкаться еще на одну ступеньку вверх? Может быть, они хотят использо-

Тренинг ассертивности

Глава 5. Просьба и отказ

вать свое время иначе — принимая участие в воспитании детей, например? Следует ли женщинам проводить все свое время дома с детьми? Или они должны стремиться к личностному и профессиональному развитию? Все эти вопросы связаны с принятием решения о том, на что стоит тратить свое личное время.

6. Просить — да; но не требовать. Другой человек тоже имеет права, и среди них — право отказать вам в вашей просьбе.

7. Каковы будут последствия, если вы не попросите о том, чего вы хотите? С какими опасностями можно столкнуться, если прямо попросить о том, чего вы хотите? Что произойдет с вашей самооценкой, если вы не станете выдвигать прямых просьб, а все время будете надеяться, что другой человекугадает, что вам нужно, или будете следовать за мнением большинства, вместо того чтобы говорить о своих собственных потребностях?

8. Каковы преимущества обращения за обратной связью? Каковы связанные с ним риски?

9. Помните, что правами обладает каждый из нас. И каждому из нас необходимо быть хорошим слушателем.

10. Что вы можете сделать, если люди вас не слушают? Что вы можете сделать, если ваше мнение редко считают важным или уместным? Важно не просто иметь мнение, но и право отстаивать его, когда оно противоречит мнению большинства. Если человек верит в правоту своей точки зрения, он не должен доказывать его справедливость другим, оправдываться, имея свои взгляды, или спорить с аргументами, которые выдвигают против них.

11. Опять же, никто не обязан оправдывать или доказывать справедливость своих политических или религиозных взглядов. Но каждый имеет право выражать эти взгляды, когда он этого захочет.

12. Почему мы считаем, что неприлично плакать, если кто-то это видит? Может ли мужчина плакать? Почему, когда мы плачем, мы чувствуем себя смущенно и ругаем себя за это?

13. Никто не совершенен. Все мы время от времени совершаем ошибки. Мы — люди, и нам свойственно ошибаться. Так почему мы так подвержены чувству вины, стыда и так стремимся защищаться, когда случайно совершаем ошибку? Почему мы считаем, что делать ошибки непростительно и что они являются знаком глупости? Гораздо лучше вместо этого учиться на своих ошибках; необходимо поддерживать и поощрять и себя и других, когда совершена ошибка. Важно осознавать, что ошибка не является свидетельством врожденного слабоумия или поведенческого расстройства допустившего ее человека!

Заезженная пластинка

Перед началом этого упражнения тренеру необходимо прочитать подробную лекцию о технике «заезженной пластинки» — о дословных повторениях, изменении построения фразы с изменением ее смысла, совмещении содержания речи, ее звучания и языка тела, об эмпатии, разумном компромиссе и т. д. К тому же необходимо рассказать о различных способах применения этой техники. В большинстве книг, посвященных уверенности, эта тема раскрывается достаточно подробно. В данном упражнении тренеру придется в каждом случае играть роль «другого человека» и предельно твердо отстаивать его интересы, чтобы участники, тренирующиеся использовать технику «заезженной пластинки*», прошли хорошее испытание.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Вступят в противоборство (и, мы надеемся, успешно из него выйдут) с чрезмерно упорным собеседником.
- Получат возможность потренировать или навык отказа и утверждения своих прав, или навык отстаивания своей точки зрения перед лицом убедительных либо сбивающих с толку аргументов.

Ресурсы. Копия «Материалов тренера».

Время. Приблизительно 5 минут на каждого участника.

'3 |

|y ||

%', Метод

|. Шаг 1: Представление упражнения. Каждый, кто смотрит телеви-5 рионные интервью с политиками, несомненно видел технику «заезженной пластинки» в действии. Какими бы убедительными, настойчивыми или навязчивыми ни были репортеры, но если политик не г хочет отвечать на вопрос, он просто снова и снова повторяет то, что ТЪн хочет донести до слуха публики, иногда изменяя построение фразы, но, по сути, говоря одно и то же, пока интервьюер не теряет надежды добиться ответа и не переключается на другую тему.

Приведенный ниже отрывок является пересказом такого интервью.

Интервьюер: Вы сказали, что вы не собираетесь поднимать налоги. Политик: Я говорю, что кроме прямого налогообложения существуют и другие способы получения денег.

Тренинг ассертивности

Интервьюер:

Политик:

Интервьюер: Политик:

Интервьюер:

Политик:

Интервьюер:

Для того, чтобы получить средства при помощи этих других методов, требуется время. Но вы уверены, что на первых порах для финансирования вашей программы повышение налогов неизбежно?

Существуют другие, более предпочтительные, чем повышение налогов, способы получения материальных средств.

Хорошо, но какие другие способы вы имеете в виду? Нам всем будет очень интересно про них узнать!

Есть много методов. На данном этапе я не собираюсь строить гипотез, потому что мы не знаем, каким будет экономический климат, но хочу сказать, что кроме прямого налогообложения есть и другие способы.

Но что, если...

Сейчас я не собираюсь строить гипотез...

Хорошо. Очевидно, у вас нет ответов на вопросы о налогообложении, поэтому давайте двинемся дальше.

Эта техника может использоваться для отказа в просьбе — чтобы сказать «Нет» или чтобы превратить отказ в тему для разговора (как в вышеприведенном примере). Также она может быть очень полезна для отстаивания своих прав. Например, если мы хотим, чтобы работа была выполнена вовремя, а ответственный за это человек приносит тысячу извинений и приводит сотню причин, в силу которых этого нельзя сделать, мы можем настаивать на своей просьбе/своем требовании, используя эту технику. Может случиться так, что данный человек захочет нас оскорбить, или оспорить наше мнение, или выступить против движущей нами причины. Но и в этом случае при помощи техники «заезженной пластинки» мы сможем добиться хорошего эффекта, если хотим твердо стоять на своей позиции.

Люди, практикующие техники уверенного поведения, в скором времени обнаружат, что «заезженная пластинка» становится навыком, который помогает добиться результатов во многих ситуациях. Когда сталкиваются два человека, умеющих использовать данный метод, им обоим вскоре становится ясно, что нет смысла биться головой о стену. Уверенные люди уважают уверенное поведение, когда они встречаются с его проявлениями, и будут готовы изменить тему

Глава 5. Просьба и отказ

(как показано в примере с интервьюером и политиком) или завершить переговоры с обоюдной выгодой.

Шаг 2: Объяснение упражнения. Иногда вы заранее знаете о ситуации, в которой придется применить технику «заезженной пластинки». И все же часто кто-то совершенно неожиданно просит вас о чем-то, в чем трудно отказать; или вы обнаруживаете у себя в дверях разговорчивого, настойчивого коммивояжера; или вы внезапно встречаете сопротивление вашей просьбе из такого источника, о котором раньше и не подозревали.

-Это упражнение используется для того, чтобы проверить наличие навыка участников тренинга уверенности органично применять технику «заезженной пластинки».

Вы (тренер) будете играть в- каждом случае «другого человека» и анализировать навык каждого участника. Выбирая участников в случайном порядке, вы будете изображать «трудного» коммивояжера или подчиненного, которому неудобно отказывать. Участникам предстоит применить свои навыки уверенного поведения и следить за тем, чтобы содержание и манера их речи сочетались с невербальными проявлениями. Их задача — выдержать эту яростную атаку. Им следует помнить, что переговоры и/или разумный компромисс — основа их выбора.

Шаг3: Начните упражнение. В порядке очереди выбирайте по одному участнику и выбирайте тему для вашего разговора (см. «Материалы тренера»). Ведите себя настойчиво, приводите убедительные аргументы, можно даже перейти границу и прибавить столько давления, сколько вам кажется необходимым для проверки навыков. Не позволяйте им соскользнуть с вашего крючка слишком легко.

Шаг 4: В конце каждого взаимодействия обращайтесь к остальной группе за их наблюдениями и конструктивной обратной связью. Давайте любые комментарии, как с позиции тренера, так и с позиции * «другого человека» в разыгранном взаимодействии.

Шаг 5: Продолжайте упражнение до тех пор, пока каждый член - группы не получит по крайней мере одну возможность отработать на практике необходимые навыки. Следите, чтобы все получили позитивный опыт во время упражнения.

Шаг 6: Подведите итоги и завершите упражнение разговором о его целях. Как и в любом другом случае тренировки навыков, ситуации

1 из реальной жизни репетировать полезно. Тем не менее в ней могут случиться всякие неожиданные повороты, когда нам придется само-

! утверждаться, четко доносить до собеседника свою точку зрения и

Тренинг ассертивности

осознавать наши потребности и чувства. Это упражнение является подготовкой к таким случайностям и, будучи лишь репетицией, имеет преимущество обратной связи, которую можно получить у своих коллег в безопасной обстановке.

Заезженная пластинка

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Перед проведением этого упражнения вам необходимо потренироваться придирается, изводить, настаивать, льстить, искушать, угрожать, уверять и т. д. Аналогия с политиком и репортером очень полезна для этого упражнения. Если вам необходимы примеры, позаимствуйте несколько идей из просмотренных вами телевизионных передач.

Выбирайте участников в случайном порядке. Если это необходимо, объясните им условия, в которых разворачивается ваш диалог, или сразу начинайте разговор. Вы можете использовать свои собственные ситуации, подобранные специально для членов вашей группы. Но можно воспользоваться и предложениями, приведенными здесь.

1. Попросите участника выбрать какую-либо тему, вызывающую у него сильные чувства. Его задачей будет избежать дискуссии с вами по этому вопросу. Ваша задача — вовлечь его в беседу на выбранную им тему. Также вы можете начать дискуссию на любимую тему собеседника и в ее ходе поставить под сомнение какой-нибудь аспект. Задача участника будет заключаться в том, чтобы отстаивать свои взгляды.

2. Вы начальник. Вы хотите, чтобы ваш сотрудник (участник) посетил четырехдневную конференцию, проходящую в бизнес-центре, в двухстах милях отсюда. Но у участника уже есть обязательства, не позволяющие ему уезжать. Его задача — поставить вас в известность о своих приоритетах и отказаться ехать на конференцию.

3. Вы работаете в рекрутинговом агентстве, которое может предложить десять фунтов в час (обычная ставка) за работу, предназначенную для участника тренинга. Ваша контролирующая комиссия хочет снизить тариф. Если вы сможете урезать заработную плату для этого рабочего места, вы получаете комиссионные. Однако вы хотите, чтобы участник занял этот пост. Задача участника (знающего размер обычной ставки) — начать беседу и доказать свои права на полную оплату.

4. Вы заведуете магазином автомобильных кузовов. Участник просит вас исправить случайное повреждение на переднем крыле. Вмятина все еще видна — неосторожный удар молотком, а нанесенная сверху краска не-

Глава 5. Просьба и отказ

много светлее, чем в остальных частях автомобиля. Вы хотите, чтобы участник заплатил; он должен потребовать, чтобы работа была переделана.

5. Вы высказали замечание, которое участник счел оскорбительным. Он требует, чтобы вы извинились. Вы должны еще больше его разозлить, поддразнивая и подсмеиваясь над ним, и постараться от него избавиться, в общем, делать все, кроме требуемых извинений.
6. Ваша компания дала вам инструкцию: возвращать деньги за бракованные товары, но делать все возможное, чтобы избежать этого. У участника есть только время его обеденного перерыва, чтобы успеть забежать к вам и вернуть некачественную продукцию. Он хочет получить обратно свои деньги, чтобы купить подобный продукт в любом другом месте.
7. Вы берете интервью и задаете участнику вопрос, который он находит бестактным и неуместным. Вам следует настаивать на том, чтобы получить на него ответ. Участник должен дать вам понять, что он не готов отвечать на этот вопрос.
8. Вы учитель. Участник — это родитель, ребенка которого испугали и обидели. Он хочет узнать, что конкретно будет предпринято в этой ситуации. Участник должен настаивать на своем праве узнать о том, что будет сделано. Вы должны уходить от прямого ответа на вопрос.
9. Участник хочет узнать больше деталей о назначенном ему лечении. Вы, как лечащий врач, считаете, что ему не нужно знать подробностей своего состояния или лечения.
10. Участник одолжил вам электрическую дрель и хочет, чтобы вы ее вернули. Вы же, в свою очередь, одолжили ее кому-то еще, не получив на то согласия участника. Участник хочет, чтобы вы прямо сейчас вернули ему дрель. Вы пускаетесь на всевозможные уловки и приносите многочисленные извинения, чтобы только он не узнал, что дрели у вас нет.

Тренировка навыка отказа в просьбе

Выберите одного участника и просто начните диалог с ним, без предварительных инструкций.

1. «Не мог бы ты присмотреть за моей собакой в эти выходные?»
2. «Я предлагаю вам приобрести одну из этих гравюр. Их авторы — люди с серьезными физическими недостатками».
3. «Пожалуйста, принесите кофе мне и мистеру Бриджесу».
4. «Я приглашаю тебя на чудесный завтрак с Маргарет и Бобом».
5. «Я бы хотел поработать сегодня вечером сверхурочно, чтобы подготовить эти доклады для завтрашней комиссии».

Тренинг ассертивности

Я сделал бы это, если бы мог, но...

Многие люди, когда возникает потребность отказать кому-либо, испытывают с этим сложности; они не могут прямо сказать «Нет». Одна из обычных в таком случае ответных фраз: «Я бы сделал это, если бы мог, но я не могу, потому что...». В этом упражнении

рассматриваются возможные последствия такого извиняющегося отказа и участникам предоставляется возможность потренировать свои навыки уверенного и убедительного отказа, который к тому же не вызывает у самих участников негативных чувств.

Перед проведением упражнения тренеру следует изложить теоретические сведения о том, как правильно говорить «Нет» («Заезженная пластинка», «Негативное утверждение» и т. д.). После упражнения обычно следует отработка соответствующих навыков (см. «Никаких извинений!»).

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Отработают навыки отказа в приемлемой для них манере.
- Получат обратную связь относительно эффективности применения ими данного навыка уверенного поведения.
- Получат возможность пронаблюдать способность своих коллег к уверенному отказу и предоставить им советы относительно нее.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» для каждого участника, флип-чарт и маркер, по усмотрению тренера — «Раздаточные материалы».

Время. 1 час.

Метод.

Шаг 1: Объяснение упражнения. Участники будут отрабатывать навыки уверенного отказа в группах по три человека. Каждый участник по очереди будет исполнять роль просителя, отказчика и наблюдателя (в этом случае он обеспечивает обратную связь остальным участникам). Здесь важны два момента: во-первых, участник, выступающий как проситель, понимает, что произнесенное слово «Нет» является отказом; во-вторых, каждый сам выбирает для себя меру сопереживания другому и количество приведенных в защиту своего отказа объяснений.

Глава 5. Просьба и отказ

Шаг 2: Лекция тренера о ловушках, которые таят в себе извинения за отказ (см. «Материалы тренера»). Напишите на флип-чарте план, состоящий из трех шагов.

Шаг 3: Разделите группу на триады. Если на тренинге присутствует нечетное число участников, добавьте к одной триаде дополнительного человека. В этой «тетраде» роль наблюдателей каждый раз будут исполнять два человека.

Шаг 4: Раздайте «Материалы к упражнению». Объясните процедуру проведения упражнения и его временные ограничения. Дайте участникам несколько секунд, чтобы они могли прочитать инструкцию.

Объясните участникам, что каждый из них по очереди будет обращаться с просьбой к одному из членов своей малой группы. Человек, к которому обратились, должен отказаться с применением трехшаго-вой модели, используя те слова, которые ему удобно произносить. Наблюдатели должны оценить эффективность отказа согласно приведенным

в списке критериям и обеспечить обратную связь после каждого взаимодействия. Человек, тренирующий навыки отказа, приняв к сведению советы коллег, может продолжать практику до тех пор, пока не почувствует, что он способен отказать уверенно. Каждый участник должен хотя бы по одному разу побывать в каждой роли: просящего, отказывающего и наблюдателя. На эту часть упражнения отводится от 15 до 30 минут.

Шаг 5: Начните упражнение. Подходя к группам, предлагайте им советы в случае затруднений.

Шаг 6: Соберите всю группу для короткой дискуссии. Выясните, какие наблюдения были сделаны. Ответьте на вопросы.

Шаг 7: Подведите итоги, распределите «Раздаточные материалы» (не обязательно) и завершите упражнение. Если в ответ на просьбу категорически сказать: «Нет», реакция другого человека на это может быть любой. Приемлемое использование отдельного слова «нет» можно сравнить с внезапным окриком, адресованным ребенку, который хочет вставить свои пальцы в электрическую розетку; он может напугать ребенка, но шок от неожиданного крика будет несравнимо меньшим, чем неизбежные болезненные переживания, которые могли бы появиться в противном случае. Объяснения своего поведения можно привести позже.

В других обстоятельствах слово «нет», не подкрепленное комментариями, может вызвать неприятности или заставить просящего чувствовать себя отверженным и обиженным. Поэтому большинство из нас предпочитают сопровождать свой отказ некоторыми пояснениями,

Тренинг ассертивности

чтобы смягчить его. Тем не менее важно, чтобы излагаемые причины отказа были краткими и относящимися к делу. Необходимо в любой отказ включать слово «нет», потому что это не оставляет другого человека в заблуждении и надежде относительно ваших намерений и вашей уверенности в их окончательности.

Я сделал бы это, если бы мог, но..

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

Проситель

Выберите одну из следующих просьб или придумайте свою собственную.

1. «У меня есть несколько свободных дней. Как ты смотришь на то, если я проведу с тобой следующий уик-энд?»
2. «Мы были приглашены на свадьбу, которая пройдет в июле. Мы не можем взять с собой нашу собаку, потому что это долгое путешествие, и потом, сама свадьба и прием занимают время, а в июле слишком жарко, чтобы постоянно держать животное в машине. Ты не мог бы присмотреть за ним?»

3. «Я организую летнюю ярмарку в помощь благотворительному обществу. Вы можете взять на себя один из павильонов (ларьков)?»
4. «Мартин в этом году отказывается от своего поста казначея; я хочу предложить вас на его место».
5. «Одолжите мне, пожалуйста, вашу портативную пишущую машинку».
6. «Я знаю, что всегда прошу у вас одолжений, но не могли бы вы поменяться со мной часами дежурства на следующей неделе?»

Отказчик

В целях этого упражнения вы должны отказываться от всего, что у вас могут попросить. Не забывайте использовать в вашем ответе уверенно произнесенное слово «нет», но так модифицируйте ваш ответ, чтобы ваш оппонент не обиделся и не расстроился из-за него. Помните о языке тела, интонации, темпе речи и т. п. Содержание ваших слов и манера речи должны соответствовать друг другу.

Наблюдатель

1. Следите за тем, чтобы слово «нет» на самом деле произносилось, а не просто подразумевалось.
2. Наблюдайте за невербальными проявлениями сторон (выражение лица, язык тела).

Глава 5. Просьба и отказ

3. Достаточно ли информации было предоставлено для подкрепления отказа?
4. Много ли пользы принесли объяснения?
5. Насколько спокойным и уверенным казался отказчик?

Я сделал бы это, если бы мог, но...

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА/РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Абсолютно естественным выглядит отказ, предваренный словами наподобие: «Я понимаю ваши сложности; мне в самом деле жаль, что я не могу вам помочь...» Но также важно вставить во фразу слово «нет», чтобы сделать для собеседника абсолютно ясным, что вы не перемените свою позицию, например: «Я помог бы вам, если бы мог, но на среду у меня назначены другие дела, поэтому нет, я не смогу прийти». Фразу, построенную по типу «Я сделал бы это, если бы мог, но...», другой человек с легкостью может принять за отговорку и посчитает возможным продолжать уговаривать вас изменить свое мнение. Обычной реакцией в этом случае будет вопрос: «Почему вы не можете?». В ответ может последовать перечисление причин или отговорок, которые теперь рассматриваются как барьеры, которые можно преодолеть. Просящий начинает думать по принципу: «Если я сумею разубедить его в отговорках, он в конце концов сдастся и сделает то, чего я от него хочу». Если вы сталкиваетесь с просьбой, которую в самом деле не можете (или не хотите) исполнить, вам поможет следующая трехшаговая модель:

1. Подтвердите, что вы поняли просьбу и точку зрения другого человека, например: «Да, вам действительно необходимо уехать, могу понять ваши сложности».
2. Откажите, приведя причины. Они должны быть короткими и относящимися непосредственно к сути дела, например: «Я не могу одолжить вам мой фургон. Моя страховка не позволяет передавать его в пользование другим водителям, да и вообще я никому не даю свою машину, даже членам семьи».
3. Дайте собеседнику понять, что разговор окончен, прямо сказав «нет». Например: «... поэтому нет, я не разрешу вам взять ее на выходные».

Этого должно быть достаточно, чтобы избавиться от дальнейшего давления. Вы смягчили удар от отказа, предоставив некоторую информацию и объяснив причины вашего несогласия. Если последовательно применять эти три пункта, ваш отказ будет принят с большей вероятностью и отношения, скорее всего, не пострадают.

Тренинг ассертивности

Никаких извинений

Это упражнение посвящено практической отработке навыков, и его можно проводить сразу же после «Я сделал бы это, если бы мог, но...». Участникам предлагается рассмотреть ситуации из реальной жизни, в которых они были вынуждены отказать в просьбе, последствия которых были малоудовлетворительными. Используя этот сценарий, они потренируются говорить «Нет» в уверенной и эффективной манере, которая удобна им самим.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Потренируют свои навыки отказа в приемлемой для них манере.
- Получат обратную связь относительно эффективности своих навыков.
- Получат возможность понаблюдать за коллегами и предоставить им советы по поводу их способности уверенно отказывать.

Ресурсы. Не требуются. Время. 45 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение смысла упражнения. Участникам понадобится вспомнить о ситуации, в которой они столкнулись с проблемой при отказе. Есть еще один вариант: участники могут представить себе будущую реальную ситуацию, в которой они могут столкнуться с трудностями, если придется отказывать в чьей-то просьбе.

Работая в группах по три человека, каждый по очереди будет объяснять свою ситуацию коллегам, предоставляя столько дополнительной информации, сколько окажется возможным. После этого ситуация отказа проигрывается столько раз, сколько необходимо, чтобы они почувствовали, что они довольны содержанием своей речи, манерой предоставления отказа, невербальными проявлениями и т. д. Другие члены группы должны обеспечить советы и конструктивную обратную связь. Они будут следить

за проявлениями уверенного, спокойного поведения, сопереживания, за тем, достаточно ли предоставляется информации для объяснения отказа. Следует предъявлять причины, а не извинения, и, что наиболее важно, слово «нет» должно использоваться во всех выражениях отказа.

Глава 5. Просьба и отказ

Шаг 2: Объяснение процедуры проведения упражнения и уточнение его временных рамок. Членам группы потребуется несколько минут, чтобы вспомнить реальную ситуацию, которую они хотели бы представить перед остальными. Каждой малой группе понадобится после этого около 10 минут для того, чтобы каждый участник смог потренироваться (все это в целом займет около 30-40 минут).

Шаг3: Участники приступают к работе. Состав групп может оставаться таким же, как и в предыдущем упражнении «Я сделал бы это, если бы мог, но...». Подходя к участникам, напоминайте наблюдателям о необходимости сохранять конструктивность и критичность и предлагать коллегам советы о том, как они могут улучшить свои навыки. Добавляйте ваши собственные наблюдения.

Шаг 4: Соберите общую группу. Ответьте на вопросы и поделитесь комментариями.

Шаг 5: Подведите итоги и завершите упражнение. Бывают случаи, когда простой отказ: «Нет, я не буду» может оказаться неподходящим выходом. Некоторые люди могут обнаружить, что в большинстве ситуаций они могут сказать «Нет», не чувствуя необходимости доказывать или оправдывать свое решение. Однако многие из нас сталкиваются с трудностями при отказе, пока мы не сможем «смягчить удар» для другого человека. В этом случае, хотя он и может разочароваться, есть надежда, что он не обидится. Это упражнение было посвящено поиску различных способов сказать «Нет», которые позволяют и просящему и отказывающему достаточно комфортно чувствовать себя после своего общения.

Возражения

Что происходит, когда вы уверенно высказываете просьбу, но получаете не совсем тот ответ, который описан в книгах или которого вы ожидали? Это упражнение рассматривает ситуацию, когда одно и то же замечание, сделанное разным людям, каждый из которых имеет свои собственные, уникальные личностные особенности, может восприниматься совершенно по-разному. Его следует проводить после того, как участники приобрели навык применения ассертивных техник заявления о своих потребностях или предъявления просьбы. Упражнение может использоваться как отдельное или в качестве

Тренинг ассертивности

Глава 5. Просьба и отказ

первой составной части последовательности из трех упражнений (две остальные части — это упражнения «Что дальше?» и «Прибери здесь*»). Проведение всех этих упражнений позволяет содержательно наполнить утреннюю или дневную рабочую сессию длительностью 3-4 часа.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Научатся лучше понимать, что, когда учишься уверенно высказывать искренние, понятные, четкие просьбы, необходимо принимать во внимание отношения с их получателем.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» для каждого участника, письменные принадлежности, папки, клип-борды¹ или другие приспособления для удобства письма.

Время. 30-45 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения, процедуры его проведения и уточнение временных рамок. Участникам будут выданы листы «Материалов к упражнению», на которых написаны слова: «партнер», «начальник», «сын» и т. д. После этих слов оставлено пустое место, чтобы отметить, как каждый из них, скорее всего, ответит на уверенную просьбу. Просьба такая: «Не могли бы вы здесь прибраться?» Поначалу участники будут работать индивидуально, записывая, какими, скорее всего, были бы реакции на эту просьбу в каждом отдельном случае, а также краткий обзор поз, невербальных проявлений и т. д., которые могли бы сопровождать ответ. Подумайте о различных ситуациях, в которых вы могли бы высказать такую просьбу. Листы, на которых будут работать участники, не будут собираться, поэтому информация останется настолько конфиденциальной, насколько этого захотят участники. Важно, чтобы члены группы были честны перед собой. На эту часть работы отводится 10 минут.

После этого, работая в триадах (если в группе нечетное число участников, можно сформировать одну или две группы из четырех человек), участники вкратце обсудят упражнение, прежде чем собираться

Клип-борд — планшет формата А4, снабженный прищепкой для бумаги, которым удобно пользоваться, если необходимо что-то написать, но нет возможности сесть за стол.

большой группой, чтобы всем вместе поделиться своими мыслями по его поводу.

Шаг 2: Расставьте стулья таким образом, чтобы участники могли расположиться малыми группами. Раздайте каждому участнику тренинга копию «Материалов к упражнению» и ручку либо карандаш. Проверьте, чтобы у каждого была папка или клип-борд, чтобы положить на них материалы для работы.

Шаг 3: Начните упражнение. Напомните участникам, что каждому из них следует выполнить упражнение индивидуально, но возникшие вопросы можно обсуждать со своей малой группой. Попросите их быть максимально честными в своих ответах и объясните, что они могут писать только то, чем им хочется поделиться с другими.

Шаг 4: Если через 10 минут группы сами не приступят к обсуждению вопросов, возникших в ходе упражнения, предложите им сделать это. Обмен такого рода переживаниями помогает многого достичь, а также увидеть, как другие люди справляются с трудными ситуациями. Количество времени, которое можно выделить участникам для

этой части упражнения, зависит от условий программы и ваших ощущений, насколько эти дискуссии полезны участвующим в них. Обычно обсуждения перерастают в обмен анекдотами и случаями из жизни, что превосходно сочетается с целями данного упражнения.

Шаг 5: Соберите всю группу. Спросите, не хочет ли кто-нибудь поделиться с группой какими-нибудь интересными идеями, возникшими в ходе выполнения упражнения. Следует предостеречь участников от пересказывания анекдотических случаев в общем кругу, но поощрить их поделиться своими наблюдениями и рассказать о том, чему они научились во время упражнения.

Вопросы, которые вы можете задать:

- Были ли вы удивлены тем, как различие в ответах может зависеть от отношений, ситуации и т. п.? Что полезного вы почерпнули из этого факта?
- Каким образом воспитание может влиять на индивидуальные различия в реакциях на просьбу?
- Пытались ли вы в своих группах обсуждать, как бы вы ответили на установки, комментарии и ответные действия человека из каждого примера, к которому была обращена просьба?

Шаг 6: Завершите упражнение, упомянув его цели.

Тренинг асертивности

Это упражнение может применяться как отдельное, так и в связке с упражнениями «Что дальше?» и «Прибери здесь».

Возражения

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

«Не могли бы вы здесь прибраться?»

Ниже запишите ответы, которые вы, скорее всего, получили бы на свою просьбу от этих людей. Записывайте ответы в точности теми же словами, которыми вам бы ответили в разговорной речи. Некоторые указанные роли могут не иметь к вам отношения. Пропустите их. Попытайтесь представить не только слова, которые вы услышите в ответ на просьбу, но и позу, тон голоса, язык тела и другие проявления, которыми могли бы сопровождаться слова. Если вы захотите записать, скажем, ответы каждого ребенка или реакции некоторых отдельных подчиненных, это прекрасно. Используйте обратную сторону листа или черновики, если вам не хватит места.

1. Партнер
2. Мать/отец
3. Дети

4. Сестра/брат
5. Родственники (остальные)
6. Начальник
7. Коллеги по работе
8. Подчиненные
9. Близкий друг
10. Знакомый
11. Сосед
12. Незнакомый человек

Что дальше?

Это упражнение можно провести после упражнения «Возражения» как его логическое продолжение. Оно помогает раскрытию темы «Что произойдет, если вы обратились с уверенной просьбой, но получили не совсем такой ответ, какого ожидали?». Мы уже выяснили, какими могут быть реакции на просьбу, и сейчас разберемся с типичными моделями поведения во взаимодействии, а также рассмотрим, как иные способы могут привести к иным результатам.

Глава 5. Просьба и отказ

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Лучше осознают свои собственные поведенческие модели.
- Обсудят в малых группах альтернативные варианты реагирования на сложные ситуации.
- Познакомятся с проблемными областями других участников и улучшат свои навыки работы с обратной связью.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» 1 и 2, пишущие принадлежности, папки, клип-борды.

Время. 1,5-2 часа.

Метод

Шаг 1: Объяснение процедуры проведения первой части упражнения. Участники выполняют упражнение «Возражения» и приступят к обсуждению (в малых группах) реакций на возможные ответы, полученные на их просьбу «Не могли бы вы здесь прибраться?». Следующим шагом станет выполнение следующего упражнения; необходимо записать свои дальнейшие ответы и действия в диалоге с партнером, начальником, соседом и т. д. Другими словами, необходимо описать, как бы продолжилось взаимодействие в реальных условиях. Мы все ведем беседы сами с собой: «Я скажу...

тогда он ответит... и я скажу ему...» Участники должны разработать сценарий и записать, как будет развиваться действие в каждом примере. Сначала участники будут работать индивидуально (на это им выделяется 20 минут), но они могут в это время пользоваться советами других членов своих малых групп, если захотят. Если некоторые сценарии окажутся сложными, участникам стоит сконцентрироваться на тех, которые имеют для них наибольшую важность. «Материалы к упражнению» не будут собираться, и все имеют право высказывать только то, чем они готовы поделиться с другими.

Шаг 2: Раздайте каждому участнику тренинга копию «Материалов к упражнению 1» и приступите к работе. Участникам следует остаться в тех же группах, в которых они были во время предыдущего упражнения «Возражения».

Шаг 3: Через 20 минут проверьте ход работы. При необходимости назначьте новые сроки. Если многие уже закончили, двигайтесь дальше. Участники должны были уже написать достаточно, чтобы продолжить работу, и, конечно же, они могут, при наличии желания, закончить это упражнение в свое свободное время.

Тренинг ассертивности

Шаг 4: Раздайте «Материалы к упражнению 2». Объясните порядок работы и временные ограничения. Формируя свою деятельность на основе предыдущих разработок, участники должны проверить свои ответы — как они обычно реагируют, что бы они сказали скорее всего, находясь в данной ситуации с конкретным собеседником. На этом новом листе «Материалов» им следует записать, как бы они могли отреагировать, каким бы мог быть их возможный позитивный способ реакции, при помощи которого они изменили бы ход взаимодействия.

Например, если кто-то сказал своему партнеру: «Не мог бы ты здесь прибраться» и получил стереотипный ответ: «Ладно, сейчас», но партнер при этом остался сидеть и смотреть телевизор, его типичной реакцией на это было бы повышение голоса и продолжение такого типа: «Ты сказал "сейчас" десять минут назад, я хочу, чтобы ты убрал здесь сейчас». На листе «Материалов к упражнению 2» участникам придется записать другие, возможно, лучшие, способы взаимодействия в такой ситуации.

Участники могут счесть полезным для себя поработать над этой темой со своими товарищами по малой группе. Писать или не писать варианты действий на бумаге — личное дело каждого, но, может быть, стоит бегло набросать предложения о том, как можно улучшить общение в каждом конкретном примере. Такая запись послужит памяткой.

На обсуждение группам отводится до 45 минут. Через 30 минут нужно произвести проверку хода работы.

Шаг 5: Соберите всех участников вместе. Спросите, хочет ли кто-нибудь поделиться чем-то интересным, что он обнаружил в ходе упражнения.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Были ли несогласия между членами групп по поводу альтернативных вариантов действия в условиях конкретной ситуации? Хотите ли вы поделиться ими со всей группой? Что остальные думают по поводу предложения о том, чтобы?..
- Насколько полезным для вас было обсуждение этих ситуаций с другими?
- Что из того, чему вы сейчас научились, является для вас самым главным?
- Какие трудности, если они есть, вы видите на пути переноса результатов обучения на практику?

Шаг 6: Завершите упражнение.

Глава 5. Просьба и отказ

Что дальше?

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ!

Используя информацию, полученную при выполнении упражнения «Возражения», запишите ниже, как, на ваш взгляд, ситуация могла бы развиваться в обычных обстоятельствах. Что бы вы, вероятнее всего, сказали, какой бы вы при этом имели вид, что произошло бы дальше?

Партнер Мать/отец

Дети

4. Сестра/брат

5. Родственники (остальные)

6. Начальник

7. Коллеги по работе

8. Подчиненные

9. Близкий друг

10. Знакомый

11. Сосед

12. Незнакомец

Что дальше?

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ 2

В пустых пространствах, оставленных ниже, предположите, как можно было бы справиться с ситуацией по-другому. Что бы вы могли сделать или сказать иначе, чтобы взаимодействие от этого выиграло?

1. Партнер
2. Мать/отец
3. Дети
4. Сестра/брат
- Ъ. Родственники (остальные)
6. Начальник
7. Коллеги по работе
8. Подчиненные
9. Близкий друг
10. Знакомый
11. Сосед
12. Незнакомец

I

Тренинг ассертивности

Прибери здесь

Это упражнение позволяет участникам в поддерживающей обстановке отрепетировать взаимодействие, которое было подробно описано в предыдущих двух упражнениях данной серии: «Возражения» и «Что дальше?».

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Получат возможность в безопасном окружении проиграть по меньшей мере одну ситуацию взаимодействия.
- Помогут своим коллегам, исполнив роль кого-то, близкого им, во время тренировки навыков.
- Пронаблюдают по меньшей мере два взаимодействия и предоставят конструктивную обратную связь.

Ресурсы. Копия «Материалов наблюдателя» для каждого участника; письменные принадлежности; реквизит для имитации реальной обстановки (столы, стулья, журналы, черновики, то есть все, что можно использовать для создания -«хлама»).

Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Объяснение процедуры проведения упражнения и ограничение его временных рамок. Участники остаются в своих малых группах. К этому моменту все уже познакомились с реакциями друг друга в предыдущих упражнениях «Возражения» и «Что дальше?». Сейчас им предоставится возможность потренироваться подбирать слова, строить предложения, выбирать подходящий ситуации тон голоса, язык тела и т. д.

Участники по очереди будут репетировать одну из ситуаций взаимодействия, с которой они работали. Один из членов малой группы будет играть роль партнера по взаимодействию (коллеги по работе, соседа, сестры и т. д.). Это не должно вызвать особых трудностей, потому что, после предыдущих упражнений, участники будут знакомы с большинством сценариев, и будут иметь некоторое представление о том, как «другому человеку» следует себя вести. Еще один член малой группы будет выполнять функцию наблюдателя и после окончания взаимодействия предоставлять его участникам обратную связь.

Глава 5. Просьба и отказ

Каждая отработка навыков должна начинаться со слов: -«Не мог бы ты здесь прибраться?» Каждый член мини-команды должен побывать во всех трех ролях: и участника, применяющего навыки уверенного поведения, и наблюдателя, и партнера по взаимодействию.

Участники должны выбрать, какие сценарии им хочется отработать. Если позволяет время, каждый участник может попробовать себя более чем в одной ситуации.

На тренировку навыков отводится 30-45 минут.

Шаг 2: Убедитесь, что все участники имеют достаточно места и располагают всеми ресурсами, которые им необходимы. Следует попросить участников восстановить ситуации настолько реально, насколько это возможно. Например, нужно решить, будет ли вестись диалог сидя или стоя. Если выбрана ситуация, разворачивающаяся на работе, могут понадобиться стол или конторка, чтобы имитировать офис. Для большего реализма можно использовать бутафорию — стопки журналов и бумаги.

Шаг 3: Раздайте «Материалы наблюдателя». Дайте сигнал приступить к работе. Подходя к группам, предлагайте участникам советы и помощь в случае необходимости.

Шаг 4: Через 30 минут проконтролируйте ход работы. Некоторым группам требуется больше времени, чем другим, для анализа и адекватной постановки диалога. В случае необходимости выделите дополнительно 15 минут, чтобы каждый участник обязательно принял участие хотя бы в одной инсценировке.

Шаг 5: Соберите группу. Проведите короткое обсуждение, побуждая участников самостоятельно сформулировать ключевые моменты обучения.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Какие из элементов этих трех упражнений показались вам наиболее сложными? Почему?

|. Какие из элементов этих трех упражнений показались вам наиболее полезными? Почему?

Г' Что оказалось неожиданным для вас в процессе общения, когда вы |А занимались отработкой навыков?

' Исполнение какой из ролей оказалось для вас наиболее важным — наблюдателя, «другого человека» или самого себя?

- Чему вы научились, побывав в каждой из этих ролей?

Тренинг ассертивности

Что из того, чему каждый из вас научился за время этих трех упражнений, является для вас самым главным?

Шаг 6: Завершите упражнение.

Прибери это

МАТЕРИАЛЫ НАБЛЮДАТЕЛЯ

Во время диалога следите за употребляемыми в речи словами и фразами, которые представляют трудности для участника, тренирующего навыки уверенности и завершения коммуникации. Также записывайте все рациональные позы, выражения, реакции, которые производили требуемый эффект.

Наблюдайте за невербальными проявлениями. Что они могут сообщить вам о ходе взаимодействия?

Замечания:-----

Начните предоставление обратной связи, попросив для начала участника, тренировавшего свою уверенность, рассказать о своих впечатлениях. Что, по его мнению, прошло хорошо? Как можно было улучшить взаимодействие? После получения ответов задайте эти же вопросы человеку, игравшему роль партнера по взаимодействию. Наконец, выскажите ваши собственные конструктивные замечания.

, .1

Никаких неудачников

Это упражнение посвящено разбору стратегий по совладанию с конфликтами. После лекции тренера следует работа в малых группах с целью поиска путей, способствующих взаимовыгодному разрешению межличностных конфликтов.

;/; Цели. К концу этого упражнения участники: - • Обсудят смысл выбора различных методов совладания с конфликтом.

- На практике подкрепят полученные знания в ходе разбора реальных жизненных случаев.

Ресурсы. Копия «Материалов тренера», копия «Материалов к упражнению» и копия «Раздаточных материалов» для каждого участника, бумага, письменные принадлежности, флип-чарт и разноцветные маркеры.

11 Время. 1,5 часа.

? Метод

1.: Шаг 1: Лекция тренера о методах взаимодействия в условиях конфликта. Выпишите на флип-чарте пять подходов к решению конфликтов, указанных в «Материалах тренера», и расскажите о них.

Шаг 2: Попросите участников определить, какие типы поведения связаны с каждым из пяти подходов. Предложения записывайте напротив соответствующих заголовков на флип-чарте, можно разными цветами. Обсудите значение этих моделей поведения.

Тренинг ассертивности

Примеры

Избегание¹. Напротив этой стратегии взаимодействия в условиях конфликта может быть написано: «Перестать разговаривать с оппонентом». Смысл данного подхода в том, что со временем применяющий его человек начинает избегать контактов с человеком, с которым он находится в состоянии конфликта. Неразрешенный конфликт в этом случае может вызывать чувства обиды, боли от того, что оппонент не догадался о причине разрыва отношений, а также понижение самооценки и т. д.

Приспособление (отказ от своих интересов). Здесь может появиться запись: «Вести себя так, как будто ничего особенно важного не происходит» . Но на самом деле, конечно, происходит нечто важное, и проблема будет все больше и больше мучить человека. Это может привести к внезапному взрыву эмоций через какое-то время, причем это происходит зачастую по какому-либо случайному поводу, совершенно не связанному с исходной проблемой.

Напротив заголовка [^]«Соперничество» вы можете написать «Биться до тех пор, пока оппоненты не сдадутся*-. Это манипулятивное поведение может иметь первоначальный кратковременный эффект-«победы над соперниками», но что может произойти через некоторое время? Подходящий ли это способ, если мы стремимся к долговременным удовлетворительным отношениям?

Шаг3: Распространите «Раздаточные материалы» и дайте возможность участникам прочитать их. В них более подробно объясняются стадии, прохождение которых необходимо для достижения решения конфликта по принципу сотрудничества (взаимной выгоды сторон).

Шаг 4: Разделите участников на малые группы по три-четыре человека. Раздайте каждому участнику тренинга копию «Материалов: упражнению» и объясните, что нужно с ними делать. Дайте группе приступить к работе. Группам предлагаются три ситуации для работы. Их нужно подробно обсудить, а затем предложить их возможные решения, соответствующие каждому из пяти подходов, обсуждавших-:

Названия стратегий взаимодействия в условиях конфликта приводятся так, как в переводной литературе называются стратегии разрешения конфликтов по Томасу, так как они являются более общеупотребительными, чем приведенные здесь. В данной книге стратегии называются следующим образом: Отказ (от решения проблемы); Подавление (своих интересов); Установка на взаимодействие потипу «Победитель/Проигравший*»; Компромисс; Установка на взаимодействие по типу «Победитель/Победитель»).

Глава 6. Запутанные ситуации

ся ранее, уделяя особое внимание поиску выхода, обеспечивающего обоюдную выгоду для сторон. Необходимо помнить, что смысл этого упражнения не в том, чтобы стать экспертом-специалистом по стратегиям приспособления или соперничества!

Участникам необходимо выдвигать гипотезы по поводу сценариев, чтобы предложить решения конфликтных ситуаций.

Шаг 5: Проверьте ход работы через 20 минут. При необходимости продлите время работы. Подходите к участникам, отвечайте на их вопросы и помогайте в случае необходимости.

Шаг 6: Соберите всю группу. Заслушайте доклад о результатах деятельности каждой группы, уделяя особое внимание предложенным решениям проблемы, основанным на стратегии сотрудничества.

Взаимовыгодным разрешением первой ситуации может стать, например, следующее: один студент использует внутреннюю часть печеной картошки для приготовления запеканки с мясом, а другой жарит во фритюре кожуру, чтобы подать ее с гарниром или соусом. Другим возможным выходом может стать решение устроить общую трапезу.

Смысл выработки ответов, соответствующих каждой стратегии, заключается в том, чтобы закрепить навык опознавания как позитивных, так и неконструктивных моделей поведения. Хотя необходимо уделить время раскрытию этой части упражнения, гораздо более важно удостовериться в том, что участники усвоили, какие стадии требуется пройти, чтобы достичь обоюдовыгодного решения по принципу сотрудничества.

Шаг 7: Подведите итоги и завершите упражнение, упомянув о его целях. Прийти к взаимовыгодному решению можно не всегда. Сотрудничество не обязательно будет наиболее подходящим выбором. Разные ситуации, происходящие в разное время с разными людьми, требуют различных реакций. Как и в случае другими навыками уверенного поведения, навык решения конфликтов предполагает способность выбирать стиль поведения, соответствующий требованиям конкретной ситуации.

Никаких неудачников

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНЕРА

Есть несколько стратегий, которые мы можем использовать в ситуации межличностного конфликта. Здесь возможны две крайности — конф-

Тренинг ассертивности

ронтация и избегание, то есть упорная борьба, несмотря ни на что, и уход от решения проблемы. Большинство участников смогут осознать, какой из следующих типов поведения они чаще всего демонстрируют.

Избегание. Люди, которые не любят столкновений и конфронтации, которые могут в результате привести к раздражению, сарказму, отвержению другим человеком и т. д., предпочитают уход от проблемы, вместо того чтобы искать ее конструктивное решение. Обычно такие люди чувствительны и к своим, и к чужим переживаниям и не хотят наносить вред ни себе, ни другим. На практике выбор такой стратегии предполагает, что оппонент постоянно выигрывает в ситуации взаимодействия.

Приспособление. Такие люди подавляют свои интересы, мнения и чувства. Для них характерны установки: «лишь бы меня не трогали», или «мир любой ценой». С применением такой стратегии оппонент неизменно выигрывает.

Соперничество. На другом краю континуума находится избегание — конфронтация. Некоторые люди воспринимают межличностный конфликт как вызов, соревнование, в котором есть победитель и проигравший. Мотивом такого поведения может являться самосохранение, но в результате обычно разгорается сражение, которое может нанести ущерб взаимоотношениям. При выборе такой стратегии победителем выходит более сильная сторона — обычно та, которая более агрессивно настроена.

Компромисс. На первый взгляд эта стратегия может показаться наиболее привлекательным выбором. В некоторых случаях она действительно является оптимальным решением, но в этом случае обе стороны в ходе переговоров отказываются от чего-нибудь, чтобы получить хоть что-то, и зачастую наилучшее из возможных решений не находится — скорее оппоненты приходят к обезвоженному варианту идеала. В худшем случае обе стороны чувствуют себя обманутыми и разочарованы результатом.

Сотрудничество. Идеальное решение конфликта, если оно существует в данной ситуации, подразумевает, что все, участвующие в конфликте, выходят из него победителями. К такому решению не всегда возможно прийти, но к нему всегда необходимо стремиться. Взаимовыгодного решения можно достичь, определив потребности обеих сторон и стараясь удовлетворить их, поддерживая и уважая ценности друг друга. Отношения сохраняются и могут даже укрепиться в ходе этого процесса.

Глава б. Запутанные ситуации

Никаких неудачников

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

Ниже приведены три описания ситуаций. В своей группе предложите пять подходов к решению каждой из них; первый из них должен представлять стратегию избегания, второй — приспособление, третий — соперничество, четвертый — компромисс и, наконец, пятый (и наиболее важный) — сотрудничество и обоюдную выгоду.

1. Два студента. Бен и Мартин, снимают одну квартиру на двоих и делят пополам все расходы. Конец семестра, и их финансы практически закончились — на самом деле их уже нет. Не ставя в известность друг друга, каждый из них пригласил на ужин свою однокурсницу, зная, что в буфете оставалась лишь пара очень крупных картофелин. Оба хотят приготовить из них ужин.
2. У Джона (геодезист) и Бет (адвокат) единственная дочь, Эмили. Перед заключением брака они договорились, что каждый будет продолжать заниматься своей работой и принимать участие в выполнении обязанностей по дому и в воспитании ребенка. Обычно или Джон, или Бет от- ' возят Эмили в детский сад, перед тем как ехать на работу, и по очереди забирают ее вечером. Прошлым вечером (в воскресенье) они были вынуждены вызвать врача, потому что у Эмили было раздражение кожи и появилась сыпь. Был поставлен диагноз — ветрянка. Джон сказал, что на этой неделе он должен будет провести три инспекции и у него нет времени оставаться с ребенком дома. У Бет слушается дело 8 суде.
3. Местное благотворительное общество существует за счет ежемесячных дотаций администрации, но однажды оно получило крупную единовременную субсидию. Секретарь общества хочет потратить деньги на офисную технику — компьютер и ксерокс. Казначей считает, что деньги лучше вложить в рекламу, развитие связей с общественностью и мероприятия по поиску инвестиций.

Никаких неудачников

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

- Разрешение конфликта в уверенной манере требует от человека навыков решения проблем. Очень часто мы с готовностью реагируем на угрожающий нам конфликт, хотя было бы лучше, если бы мы могли предвидеть его и принять меры заранее. Другими словами, мы действуем инстинктивно, а инстинкт заставляет нас либо становиться агрессивными и сражаться, либо прятаться и уходить от действий. Гораздо более пра-

Тренинг асертивности

вильным было бы выявить все факты, имеющие значение для ситуации, — чувства и потребности другого человека, их пересечения с нашими собственными и т. д. Когда мы применяем «проактивный подход» (инициируем события, вместо того чтобы реагировать на них), повышается вероятность взаимовыгодного результата. Для применения проактивного подхода нам необходимо:

- Определить потребности другого человека; узнать, чего он хочет добиться в этой ситуации, насколько сильна его эмоциональная вовлеченность в ситуацию и т. д.
- Сравнить их с нашими собственными потребностями, чувствами, желаниями и ожиданиями.
- Установить, что в наших позициях является сходным, что — различным и что может потребовать согласования.

- Рассмотреть возможные варианты действий обсудить и оценить их.
- Сотрудничать, вместе искать взаимовыгодное решение проблемы.

Открытый диалог — неотъемлемая часть данного подхода, так же как и хорошие навыки ведения переговоров, как способность и готовность признавать основные права другого человека, не отказываясь, в то же время и от своих собственных прав. Рассматривайте ситуацию как задачу, которую необходимо решить, а не как межличностный конфликт; относитесь к другому человеку как к партнеру, а не как к оппоненту.

Разрешение конфликтов

Это упражнение должно следовать после «Никаких неудачников») Оно закрепляет полученные в его ходе навыки, так как увязывает их с личным опытом участников.

Цели. К концу этого упражнения каждый участник:

- Обсудит с другим человеком какой-нибудь межличностный конфликт, имевший место в его прошлом опыте и закончившийся менее чем удачно, или конфликт, который волнует его сейчас.
- Рассмотрит различные варианты своего решения, его сильные слабые стороны.
- Прорепетирует начало разговора с ориентацией на взаимовыгодное решение проблемы.
- Получит обратную связь о своих навыках разрешения конфликт^ и предоставит такую связь другим участникам.

Глава б. Запутанные ситуации

Ресурсы. На усмотрение тренера: копия индивидуального плана развития уверенности, взятого из упражнения «Лестница успеха». Копия «Раздаточных материалов» и «Материалов тренера» из упражнения «Никаких неудачников», флип-чарт и маркер.

Время. 1 час.

Метод

Шаг 1: Объяснение процедуры проведения упражнения. Это упражнение является продолжением «Никаких неудачников». То, чему участники научились в нем, они смогут сейчас применить к своим собственным ситуациям. Работая в парах, они выберут из своего прошлого опыта один конфликт, в ходе которого они не вели себя так уверенно, как бы им хотелось. Есть и еще один вариант: участники могут взять в качестве примера планируемую ими ситуацию, которая может перерасти в межличностный конфликт.

Вместе они должны будут выработать план эффективной коммуникации, ориентированной на достижение сторонами взаимной выгоды.

Шаг 2: Напомните участникам о пяти стратегиях взаимодействия в конфликтной ситуации, приведенных в упражнении «Никаких неудачников» (см. «Материалы тренера?» - к нему). Прекрасно, если все они будут выписаны на флип-чарте.

Шаг 3: Объясните участникам, что им придется потратить несколько минут на выбор реального конфликта из своей жизни, с которым они хотели бы поработать. Если участники составили свои индивидуальные планы работы, в которых перечислены в порядке возрастания значимости области, в которых они хотели бы вести себя более уверенно (как рекомендовалось в упражнении «Лестница успеха»), они могут выбрать ситуацию для работы из этого списка.

Шаг 4: Разделите участников на пары (и одну триаду, если их число в группе нечетное). Объясните процедуру проведения упражнения и его временные ограничения. Участники должны будут выбрать сначала одну (а потом и другую) ситуацию и вместе ее проработать. «Хозяину» ситуации придется ввести партнера в курс дела, объяснить ему обстоятельства, в которых разворачивался конфликт, обеспечить необходимую дополнительную информацию и рассказать об особенностях другого человека, участвующего в столкновении. Также он должен будет рассказать, как он поступил в сложившемся положении или как бы, вероятнее всего, поступил, попав в него. Партнерам предстоит обсудить пять возможных вариантов поведения (согласно стра-

Тренинг ассертивности

тегиям взаимодействия в конфликтной ситуации) и последствия каждого из них. Им следует оценить их преимущества и недостатки. Ведь в определенных условиях наилучшим выбором может стать, например, приспособление, а в других — компромисс, достигнутый путем переговоров.

Тем не менее всегда, когда есть такая возможность, нужно стремиться к решению, выигрышному для обеих сторон, участвующих в конфликте. Участникам следует в парах отрепетировать выбранные варианты поведения; в качестве руководства они могут использовать раздаточные материалы к упражнению «Никаких неудачников». Для обсуждения и проработки ситуации каждого участника отводится 15 минут, полчаса на все упражнение.

Нужно выделить больше времени в случаях, если среди пар есть одна триада. Каждый участник должен иметь возможность обсудить-; свою конфликтную ситуацию.

Шаг 5: При необходимости измените сроки проведения упражнения. Соберите группу для общей дискуссии. Может оказаться, что ,| некоторые пары захотят получить совет от других членов группы или удостовериться, что сделанный ими выбор будет эффективен в данной ситуации. Однако, в конечном счете, единственный человек, который знает «правильную» стратегию поведения в обсуждаемом конфликте, это сам «хозяин» ситуации. Подчеркните, что уверенность — вопрос выбора модели поведения.

Взаимовыгодное решение хотя и является идеалом, но оно может не всегда подходить к ситуациям или некоторым людям или, в конце концов, может не соответствовать временным параметрам конфликта.

Шаг 6: Завершите упражнение разговором о его целях.

Вопрос о различиях

Это упражнение является ролевой игрой. Оно предназначено для того, чтобы привить участникам вкус к навыкам, нужным для демонстрации разницы между субъективным восприятием договора сторонами, участвующими в конфликте, и тем, что произошло на самом деле. Как и во всех ролевых играх, крайне важно, чтобы после упражнения следовала тренировка навыков, в которой участники могли бы приложить новые техники к своим собственным ситуациям.

Глава 6. Запутанные ситуации

wilt

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Потренируют навыки, необходимые для понимания разницы между объективными условиями договора и субъективно воспринимаемыми.
- Помогут коллегам своим участием в ролевой игре и предоставлением обратной связи по результатам применения техники.

Ресурсы. Флип-чарт и маркер, копия «Материалов к упражнению» и копия «Листа наблюдения» для каждого участника, материалы, необходимые для ролевой игры, — стулья, столы, бумага и т. д.

Время. От 45 минут до 1 часа.

Метод

Шаг 1: Объяснение цели упражнения, процедуры его проведения и ограничение временных рамок (см. описание выше). Упражнение является ролевой игрой. Участники, работая в парах, будут проигрывать различные роли для отработки навыка уверенного взаимодействия.

Когда участники осваивают технику, им предоставляется возможность использовать ее применительно к своим собственным ситуациям.

Вероятно, мы все переживали ситуации, когда мы думали, что нас услышали и поняли, верили, что нечто произойдет совершенно определенно, предполагали, что согласовали все сроки и т. д., а затем внезапно обнаруживали, что все произошло совершенно по-другому или не произошло вовсе. В таких ситуациях возникает необходимость выбора. Стоит ли нам бороться со сложившимися обстоятельствами, с риском вызвать конфликт? Должны ли мы оставаться спокойными и надеяться, что все войдет в свою колею и без нашего вмешательства? Или пришло время применить ассертивный подход?

Работая в группах по три человека (или по три-четыре, если число участников не позволяет разделить поровну), участники по очереди проигрывают различные роли или наблюдают взаимодействия, предоставляя своим коллегам обратную связь. Каждая ролевая игра вместе с обратной связью должна занимать не более 5 минут.

Шаг 2: Разделите участников на подгруппы из трех-четырёх человек. Сделайте это любым способом.

6-2161

Тренинг ассертивности

Глава 6. Запутанные ситуации

Шаг3: Раздайте каждому участнику тренинга копию «Материалов к упражнению» и «Материалов наблюдателя». Во время раздачи бумаг объясните, что в распространяемых материалах содержатся различные сценарии для работы. Участникам предстоит выбрать ту ситуацию, в которой они чувствуют себя наиболее уверенно, или ту, которая наиболее близка к их личному опыту, для использования ее в ролевой игре. Возможно, внутри подгрупп будут разыгрываться различные случаи. Однако если два человека хотят проиграть одну и ту же ситуацию, это прекрасно. Часто наилучшее обучение происходит во время наблюдения за тем, как кто-то справляется с ситуацией, похожей на твою собственную.

Шаг 4: Дайте участникам несколько минут, чтобы прочитать сценарии. Объясните, что их роли внутри малой группы будут меняться, чтобы каждый по очереди отработал навыки уверенного поведения, сыграл роль другого участника взаимодействия, был наблюдателем и предоставил обратную связь. Наблюдатель (или наблюдатели) должен сконцентрировать свое внимание на словах, тоне голоса и языке тела человека, который в данный момент тренирует навык, а не на участнике, играющем «другого человека».

Шаг 5: Проверьте, чтобы у всех групп было достаточно ресурсов, необходимых им для разыгрывания своих ситуаций. Начните упражнение. Подходите к группам, наблюдая за ходом работы и предлагая советы, но избегая комментариев на этой стадии упражнения. Проследите, чтобы на каждую ролевую игру уходило по 5 минут, то есть гарантируйте, что каждый участник получит шанс применить навыки уверенного поведения, перед тем как вся группа опять соберется вместе.

Шаг 6: Через 15-20 минут, когда каждый выполнил упражнение, по меньшей мере один раз соберите участников для обсуждения прошедшего занятия.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Если бы все это происходило в реальной жизни, было бы у кого-нибудь естественной реакцией на любой из этих сценариев желание оставить все как есть и надеяться, что все неким образом, само, без вашего вмешательства, войдет в норму?
- Как вы справились с ролевыми играми? Упражнение показалось вам трудным или легким? Почему?
- Что было сделать проще всего? Что было самым сложным?
- Какие проблемы и вопросы возникли при рассмотрении первого сценария — позднего прибытия мебели? (Задайте похожие вопросы и насчет трех других сценариев).

! Исполнение чьей роли принесло вам больше всего пользы — роли уверенного человека, его собеседника или наблюдателя?

- Чему вы научились во время ролевых игр?

Шаг 7: Подведите итоги, добавив любые ваши собственные наблюдения. Когда мы сталкиваемся с расхождениями, уверенная стратегия поведения заключается в том, чтобы придерживаться фактов, например: «Это то, о чем мы договаривались», «Это то, чего я ожидал». В таком случае необходимо быть максимально точным, не оправдываться, не выдвигать обвинений и не пытаться пристыдить собеседника. Говорить следует о ситуации, а не о вовлеченных в нее личностях. Стоит проверить, зависит ли ситуация от человека, который является ответственным за расхождение. Всегда нужно дать собеседнику возможность ответить. Только при наличии полной картины произошедшего, со всеми необходимыми данными, можно приступить к оценке наилучшего способа действий в сложившемся положении.

Шаг 8: Завершите упражнение.

Вопрос и различиях

МАТЕРИАЛЫ КУПРАЖНЕНИЮ

Выберите одну из следующих ситуаций для тренировки ваших навыков уверенного поведения:

1. Вы ожидаете поставки мебели. Продавец информировал вас, что она прибудет в среду утром. На это время вы отпросились с работы, чтобы ее встретить. Сейчас уже два часа дня, а мебель так и не прибыла.
2. Этим утром вы отправили важный документ напечатать в машинописное бюро. Вы уведомили машинистку, что бумагу следует вернуть к четырнадцати тридцати, чтобы осталось время ее исправить в случае необходимости и подготовить к дневной отправке почты (на самом деле, чтобы быть абсолютно уверенным, вы даже прикрепили к документу листок с указанным на нем сроком его возврата). Сбор почты для отправки происходит в 16:00, а сейчас уже 15:15, а ваше напечатанное письмо еще не вернулось к вам.
3. Ваш молодой сосед редко бывает дома, но когда он у себя — он не самый тихий человек! Вы говорили с ним по этому поводу и пришли к

Тренинг ассертивности

соглашению, что музыка будет играть с такой громкостью, чтобы это не было совсем уж непереносимо (вы и сами любите иногда слушать музыку громко) и не позже 22:30. До сих пор условия соглашения соблюдались, но сейчас 23:45, а из комнаты вашего соседа раздаются такие звуки, словно в его дверь ломится стадо слонов, — не музыка, а какие-то громкие крики, шум и скрежет. Это продолжается уже более пятнадцати минут.

4. Вам нужно написать доклад для заседания финансовой комиссии. Он должен быть размножен и выслан вместе с повесткой дня в двухдневный срок. Вы должны опираться в

своих выкладках на статистические данные, собранные различными людьми, в числе которых ваша начальница, которая все еще не предоставила необходимую вам информацию, хотя вы просили ее об этом уже несколько раз и объясняли, что сроки вас поджимают. Если вы не получите от нее этой жизненно необходимой информации в течение ближайшего часа или около того, будет невозможно закончить ваш доклад в срок.

Когда подходит ваша очередь играть роль другого участника взаимодействия, попытайтесь придумать максимальное количество логических причин, в силу которых не прибыла мебель, или не было напечатано письмо, стоит страшный шум и не была предоставлена требуемая статистика, а также извинений за все это. Другими словами, не упрощайте задачу человеку, тренирующему навыки уверенного поведения.

Вопрос о различиях

ЛИСТ НАБЛЮДЕНИЯ

В процессе диалога следите за употребляемыми в речи словами и фразами, которые малопродуктивны и для участника, тренирующего навыки уверенности, и для конечного результата общения. Также записывайте все хорошие позы, выражения, реакции, которые производили желаемый эффект.

Наблюдайте за невербальными проявлениями. Что они могут сказать вам о ходе взаимодействия? Замечания:

Начните предоставление обратной связи, попросив для начала участника, тренировавшего свою уверенность, рассказать о своих впечатлениях. Что, по его мнению, удалось? Каким образом можно было улучшить взаимодействие? Наконец, задайте эти же вопросы человеку, сыгравшему роль партнера по взаимодействию, и добавьте ваши собственные конструктивные замечания.

Глава 6. Запутанные ситуации

Мыслите позитивно

В этом упражнении участники научатся строить мысли и утверждения таким образом, чтобы превращать их из негативных наблюдений за событиями в позитивные продуманные утверждения.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Научатся объективно воспринимать негативные мысли и действия и выворачивать их наизнанку, превращая в неожиданные остроумные ответы на ситуации.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению» для каждого участника, письменные принадлежности, бумага.

Время. От 30 минут до 1 часа.

Метод

Шаг 1: Это упражнение является для его участников возможностью рассмотреть несколько готовых ситуаций, а также дает им пищу для размышлений и предлагает способы, при помощи которых негатив можно превратить в новый полезный опыт. Например, если вы скажете себе; «Я всегда опаздываю», это не только будет образцом негативного мышления, но и может превратиться в самовыполняющееся пророчество. Если вы будете думать о себе подобным образом, вы и в самом деле всегда будете опаздывать. Подсознательно вы приняли это в себе и дали себе разрешение так поступать.

Лучше всего в случае подобной проблемы сначала признать ее существование: «Хорошо, я понимаю, что у меня трудности с распределением времени». Подобный ход — не просто принятие или игнорирование ситуации, а шаг к позитивному, креативному мышлению: «Я недоволен собой; что я могу сделать, чтобы быть уверенным, что на встречи я буду приходить вовремя?» Таким образом можно разработать и опробовать стратегии для решения проблем с распределением времени.

Слишком часто мы находимся во власти предубеждений по поводу того, что является истинным, а что — ложным, и судим о других по себе. Мы либо считаем, что окружающим чего-то не хватает, либо чувствуем, что, наверное, никогда не будем такими хорошими, как... такими привлекательными, как... такими красноречивыми, как... и т. д.

Тренинг ассертивности

Здесь работает тот же принцип. Посмотрите, что представляет собой каждая ситуация, спросите себя, что вы чувствуете по ее поводу, и переходите к размышлениям о том, как можно с ней совладать, как предотвратить ее повторное возникновение, какие возможности упущены, чем еще можно воспользоваться и т. д.

Шаг 2: Объяснение процедуры проведения упражнения и установление его временных рамок. Каждый участник получит лист «Материалов к упражнению», на котором написано двенадцать утверждений. В малых группах они обсудят каждое из них и предложат способы превращения их в позитивные мысли или действия (15 минут). После этой части проводится краткое общее обсуждение.

Шаг 3: Раздайте копии «Материалов к упражнению», письменные принадлежности и бумагу. Разделите группу на подгруппы по три-четыре человека. Стимулируйте участников придумывать для каждого утверждения как можно больше возможных вариантов.

Шаг 4: Через 15 минут, или по мере готовности участников, соберите всю группу для общей дискуссии. Попросите участников по очереди привести мысли или действия для каждой предложенной ситуации. Обсудите «за*- и «против» каждого варианта, поддержите уверенные и позитивные ответы. Например, предложения для первого суждения могут включать в себя следующие моменты: «угостите других друзей»; «заморозьте ее для следующего раза»; «будьте благодарны за образовавшееся свободное время, которое можно использовать для других дел»; «посмотрите на этот эпизод как на ситуацию для развития, теперь вы будете знать, каково это — готовить пищу заблаговременно».

Также вы можете обсудить преимущества «проактивных» ответов перед реактивными. Рассматривая ситуацию из первого примера, вместо того чтобы ходить и жаловаться на безответственность приглашенных людей или сожалеть о необходимости выбросить пищу в корзину, гораздо лучше посмотреть, какие позитивные мысли и действия могут родиться в этой потенциально негативной ситуации. Обычно бывает полезно обдумывать ситуации, рассматривая каждый их аспект и возможные последствия, а не действовать импульсивно.

Шаг 5: Подведите итоги и закончите упражнение. Каждый из нас может иметь негативные мысли, но на практике их можно осознавать и превращать в позитивные суждения и действия. Негативные мысли могут относиться к нашим собственным способностям и чувствам или к людям, которые нас расстроили или не соответствовали нашим

Глава б. Запутанные ситуации

стандартам. Это совершенно нормально и естественно, но и нам и окружающим будет лучше, если мы сможем критически оценить эти чувства, мысли или установки, посмотреть на них объективно, узнать что-то новое для себя и превратить их в творческие, креативные ответы.

Мыслите позитивно

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

Обсудите каждую из следующих ситуаций с участниками группы. Предложите позитивные пути движения вперед, включающие мысли (разговор с собой) и действия.

1. Вчера я приготовила угощение; сегодня утром они позвонили и сказали, что не смогут прийти.
2. Как она осмелилась подумать обо мне такое!
3. Почему вся эта работа должна была быть выполнена ко вчерашнему дню? Чтобы только успеть к его личным срокам?
4. Я не должен был так поступать. Что за глупая ошибка!
5. У меня никогда не получалось сделать это — лучше оставлю все как есть.
6. Сегодня я съела слишком много.
7. Я боюсь спрашивать. А что, если она скажет «нет»?
8. Но я всегда делаю это так!
9. Как они могли отказаться —мы вложили в этот контракт столько времени и усилий!
10. Если я соглашусь устроить презентацию и она пройдет не на высшем уровне, от этого пострадает организация.
11. Меня попросили заменить Генри. Я никогда не смогу справиться с этим так, как он. Он слишком не похож на меня.

12. О нет, Трейси идет сюда! Она постоянно приходит и всегда говорит о том, что бы она сделала на моем месте.

Позитивное действие

Это упражнение прекрасно дополняет упражнение «Думайте позитивно», если следует после него. Выполняя его, участники учатся

Тренинг ассертивности

Глава 6. Запутанные ситуации

ежедневной работе со своими мыслями и поступками, помогающей превращению негатива в развивающий опыт.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- * Научатся регулярно производить ревизию собственных мыслей, утверждений и действий и превращать потенциальные проблемы или неблагоприятные условия в новые возможности.
- Познакомятся со способами улучшения коммуникативных навыков и повышения чувства собственной ценности.

Ресурсы. Не требуются.

Время. Выполняется в свободное время участников.

Метод

Шаг 1: Коротко расскажите о методах, позволяющих осознавать негативные установки, направленные на самого себя и на окружающих, и превращать их в позитивные мысли и действия. Ежедневно каждый из нас ловит себя на негативных мыслях в отношении собственной персоны — своего внешнего вида, личных качеств, произнесенных или не произнесенных слов и т. д. Мы можем фиксироваться на ошибках, расстраиваться из-за собственного легкомыслия или нечувствительности, сетовать на несправедливость, — другими словами, взвинчивать себя, не оставляя себе никакой отдушины (за исключением внезапных вспышек, иногда возникающих, когда проблемы совсем уж берут за горло). Даже самые безмятежные люди ловят себя порой на таких мыслях, как: «Я должен больше заниматься спортом!» (фактически говоря себе: «Я в плохой форме, я толстею! *>) или « Она в самом деле сложный человек, вот так-то» (подразумевая трудности, возникающие при общении с каким-либо человеком). Большинство из нас устанавливает для себя невыполнимые стандарты, которым мы не можем даже надеяться соответствовать каждый день и каждую минуту. Кроме того, мы часто мерим других людей нашей собственной меркой и раздражаемся, когда видим, что они не укладываются в наши привычные рамки.

Будет гораздо лучше, если мы научимся осознавать эти чувства в тот момент, когда они возникают, понимать их и пытаться превратить негативные мысли и поступки — в позитивные.

Секрет заключается в том, чтобы отслеживать свои негативные ощущения, объективно их оценивать, понимать их и принимать ре-

шения о позитивных альтернативных действиях. Например, если вы получили должность в другом отделе и беспокоитесь о том, что не сможете справиться со своими новыми обязанностями: «Джон был прекрасным руководителем, как я могу равнять себя с ним?», признайте, что да, Джон установил высокий стандарт деятельности, но Джон это Джон, а вы это вы, со своими собственными навыками, качествами и преимуществами. Вы можете управлять отделом по-другому, но не менее эффективно. Если вам изрядно надоел ваш супруг, говорящий, что он пытается что-то сделать, но это никогда не получается, примите ситуацию такой, какая она есть, признайте свои чувства относительно нее и начинайте выстраивать стратегию своего поведения: «Что еще я могу сделать, чтобы подбодрить его...» или «Хорошо; что я сделаю, если он не... какие у меня есть другие варианты?» Таким образом, негативное чувство переходит в позитивное действие.

Шаг 2: Объяснение упражнения. Успех этого упражнения зависит от готовности участников посвятить свободное время тому, чтобы осознать свои негативные мысли и превратить их в позитивные.

Инструкция участникам:

«Используйте дневник или блокнот для ежедневных записей своих негативных мыслей и ситуаций. Первое время вы, скорее всего, будете замечать лишь крупные события, такие как: «Я готов взорваться от негодования, когда отдел маркетинга в третий раз меняет свои графики» или «Я намекнула Джерри, что он вел себя эгоистично; я не хотела делать этого и сейчас чувствую себя ужасно». Мысли о самих себе менее очевидны, более редки, и их не так просто отследить: «Черт, сегодня я выгляжу как раз на свои годы!», но они имеют не меньшую важность.

Каждый вечер или когда у вас есть свободное время, просматривайте каждую запись. Первый шаг — признание ситуации. Это на самом деле произошло; вы на самом деле чувствуете это: критика, борьба, вытеснение и сожаления не помогут ничего изменить. Признайте, что вы разочарованы, что вы гневаетесь, что ситуация причиняет вам боль, что вы сыты по горло; примите проблему в таком виде, в каком она существует. Теперь вы готовы учиться у нее и выбирать приемлемые пути изменения способа мышления, или превращения проблемы в возможность. Будьте восприимчивы к тому, что может произойти.

Например, рассмотрим мысль: «Черт, сегодня я выгляжу как раз на свои годы!» Это вызывает у меня уныние. Что мне следует сделать? Принять это и продолжать ходить и расстраиваться по этому поводу?

Тренинг ассертивности

Нет. Так какие у меня варианты? Признать тот факт, что я становлюсь старше, как любой другой человек, и с этим ничего нельзя поделать. Так, посмотрим, как я могу изменить или улучшить свою внешность. Больше спать? Изменить прическу? Чаше улыбаться и научиться любить свои морщины?»

Шаг 3: Если эта сессия проходит как часть тренинга, участники должны принести дневник или заметки на следующее занятие. В малых группах обсуждаются записи. Другие члены группы могут помочь выбрать альтернативные стратегии поведения.

Если это уместно, можно предложить участникам поделиться со всей группой своими наблюдениями.

Шаг 4: Подведите итоги упражнения. Это упражнение дает участникам возможность повышения чувства собственной ценности. Также оно способствует улучшению навыков общения. Дневники или записи участники могут хранить, пока это кажется им полезным.

На всем готовом

Это упражнение отличается по своей концепции, а значит и по форме, от остальных, приведенных в этой книге. В нем изложены сто готовых ситуаций для ролевых игр, охватывающих несколько областей тренинга уверенности. Как подчеркивается на всем протяжении книги, всегда, когда предоставляется возможность, участникам следует отрабатывать навыки уверенного поведения на примерах «реальных» событий — ситуаций из своего личного опыта, которые в силу этого являются близкими и важными для участников. Тем не менее иногда — например, при изучении новых техник — необходимо использовать ситуации, не вызывающие глубоких переживаний участников именно в силу того, что они не являются личными. Здесь приводится широкий спектр ситуаций для выбора. Некоторые из них относятся к профессиональной деятельности, другие являются более широкими. Выберите из них те, которые лучше всего подходят для конкретной тренинговой сессии. Существует несколько способов использования таких сценариев:

- Участники могут предлагать уверенные способы реагирования на них.
- Может проводиться их обсуждение в малых группах.

Глава 6. Запутанные ситуации

- На их примере могут рассматриваться агрессивные, пассивные и уверенные реакции.
- Ситуации могут разыгрываться в малых группах с протагонистами и наблюдателями.
- Желающие могут разыгрывать ситуации перед всей группой, с последующей обратной связью от участников и тренера.

Насколько возможно, сценарии сгруппированы по категориям. Однако бывают ситуации, когда один и тот же случай можно применить для отработки различных техник.

Например, в ситуации № 1 вы можете обратиться с просьбой к начальнику, чтобы он позволил вам ехать на конференцию отдельно, или к Полу, чтобы он вел машину осторожнее, или к товарищам, чтобы поменяться с ними местами и сесть на переднее сиденье. Также этот пример можно использовать для тренировки принятия критики или упражнения «Заезженная пластинка». Вы имеете право использовать эти примеры по мере необходимости.

На всем готовом

СТО СЦЕНАРИЕВ

Обращение с просьбой

1. Вам необходимо ехать на конференцию с тремя коллегами. Пол собирается вести машину (автомобиль вашей организации). Вас обычно укачивает в дороге. Пол водит неважно (виляет по дороге, выезжает на встречную полосу, слишком резко тормозит и рывком трогается с места).
2. Попросите кого-либо не курить в вашем доме.
3. С тех пор, как в вашем офисе сделали перепланировку и исчезли прежние кабинеты, перегородки и укромные углы, вы обнаружили, что вам сложно писать отчеты, планировать презентации и т. д. из-за шума и суеты. Вы бы хотели, чтобы вам выделили отдельное помещение.
4. Ваша подруга позволяет своим детям переворачивать все вверх дном в своем доме, и они делают то же самое в вашем. Вы хотите прекратить это.
5. Вы работаете в клубе здоровья. Правила гласят, что в бассейн нельзя проносить с собой ни еду, ни напитки. Пожилой джентльмен ставит свое пиво на бортик бассейна и начинает вытирать своего маленького внука полотенцем.

г

Тренинг ассертивности

6. Вы согласились представлять перед начальством интересы ваших коллег по цеху, где, по вашему мнению, шум так силен, что необходимо выдать всем рабочим защитные наушники.
7. Вы хотите большей свободы в ваших взаимоотношениях с партнером.
8. Вы хотели бы поужинать где-нибудь сегодня вечером.
9. Вы хотели бы получить у вашего врача больше информации о предписанном курсе лечения.
10. Вам нравится Крис, и вы хотите назначить ему свидание.

Отказ в просьбе

11. Вы согласились пойти на свидание с Ли, но она вам не очень нравится и вы не хотите встречаться с ней снова.
12. Вам надоело, что ваш обеденный перерыв портится постоянной болтовней Джоан. Вы решаете немного отдохнуть от нее и насладиться часом тишины и умиротворения на концерте в местной церкви. «Великолепно, я тоже пойду с тобой!» — говорит Джоан.
13. Вам звонит по телефону близкий родственник: «Я слышал, что в воскресенье к тебе придут Тед и Мэвис. Я буду в твоём районе в это время. Я бы хотел увидеть их — и тебя,

конечно, тоже». Вам будет приятно общество Теда и Мэвис, но они совсем не ладят с вашим позвонившим родственником. Их встречи всегда кончаются спорами и обидами.

14. Вы никогда не ладили с вашим начальником. В ряде случаев он делал вашу жизнь совершенно невыносимой. Вы очень рады слышать, что он меняет место работы, но востуже просят сделать вклад в коллективный подарок для него.

15. В вашу дверь стучится человек, собирающий благотворительные пожертвования. На этой недели у вас финансовые затруднения, да к тому же вы вовсе не имеете отношения к этому благотворительному обществу.

16. Вы с подругой пришли в ресторан и заняли столик, стоящий рядом с окном. В ресторане много свободных мест, но официант просит вас переместиться за столик для двоих, находящийся в темном углу. Вы спрашиваете, заказан ли столик, который вы заняли. Оказалось, что он никем не заказан. Вы не желаете менять место.

17. Сотрудник, раньше доставлявший в банк ежедневную выручку, вышел на пенсию. Ваш начальник просит вас заняться этой работой, но вы беспокоитесь о безопасности и не хотите принимать на себя такую ответственность.

18. Вы заведуете административными и канцелярскими делами в школе. Отпуск сотрудникам предоставляется только в период школьных каникул. Гвен попросила трехмесячный отпуск в середине осеннего семестра.

Глава 6. Запутанные ситу

19. Сейчас еще только четверг, а ваш сын уже потратил свои недельные карманные деньги. Он просит дать ему денег в счет будущей недели.

20. У вас в доме не везде установлены стеклопакеты. К вам заходит приятная женщина и просит вас ответить на несколько простых вопросов для маркетингового исследования. Вы соглашаетесь, но вскоре вам становится понятно, что она — продавец стеклопакетов.

Установление границ

21. К вам обращается дочь соседа и просит вас быть ее спонсором в марафонском заплыве в помощь фонду школы. Вы видите, что другие соседи, имена которых есть в ее списке, согласились платить каждый раз, когда она переплывает длину бассейна. Вы не имеете возможности последовать их примеру, так как это может вылиться в крупную сумму денег, но вам нравится этот ребенок и вы не хотите разочаровывать ее.

22. Одна из ваших коллег по работе кажется очень дружелюбной, но некоторые из ее вопросов слишком любопытны и навязчивы. Сегодня вы вновь ощутили беспокойство, когда она подошла к вам и сказала: «Могу я задать вам один личный вопрос?»

23. Вам предлагают взяться за разработку проекта и уже к пятнице сдать его. Вы знаете, что для разработки качественного проекта необходимо десять дней.

24. Один из членов вашей команды делает слишком много личных телефонных звонков.

25. Ваш коллега снова припарковал свою машину на месте, зарезервированном для вас.

26. Вы делите дом — и работу по дому — с двумя друзьями, но почему-то получается, что именно вы всегда моете и приводите в порядок кухню.

27. Вы на свидании в ресторане. Вы хотите заплатить за себя, но ваш спутник хочет оплатить весь счет сам.

28. Во время школьных каникул ваши дети, по-видимому, всегда сидят со своими друзьями у вас дома, в то время когда вы находитесь на работе. Поэтому ваш холодильник все время пуст, в ваших комнатах все время беспорядок и грязь, ваше терпение, и так уже достаточно истощенное к концу долгого рабочего дня, подвергается очередному испытанию.

29. Вы готовы посещать своего престарелого родственника достаточно часто, но он хочет установить точный день и часы вашего посещения каждую неделю-

30. Вы с готовностью согласились помочь соседям присмотреть за их собакой, когда они отправились в долгую деловую поездку на целый

Тренинг ассертивности

день. В следующий раз они попросили вас об этом же через месяц,— и вы опять согласились. Сегодня они говорят: «Ну как, присмотришь завтра за Понго еще раз?». Вам не нравится, что соседи считают само собой разумеющимся, что вы всегда присмотрите за их животным.

Критика

31. Новый член вашей команды критикует ваш метод управления отделом и деятельность других сотрудников. Боевой дух сотрудников

падает.

32. У вас несколько проблем в личной жизни. Ваш начальник упрекает вас за то, что вы постоянно пребываете в подавленном расположении духа, и говорит: «Мне надоел твой мрачный настрой; ты не можешь активнее участвовать в общественной жизни?»

33. Практически каждый раз, когда вы начинаете беседу с друзьями, ваша супруга прерывает ваши рассказы уточнением деталей.

34. Когда ваш супруг/супруга спрашивает, как бы вы хотели проводить выходные, вы постоянно говорите, что вам все равно, и предоставляете принимать решение ему/ей. Сегодня вы получаете такую реакцию на свой ответ: «Ты никогда не принимаешь решений, но что бы я ни сделал(а), тебе все не так!»

35. Один из ваших коллег говорит: «Я не думаю, что на тренинге ты сильно поддерживал остальных участников».

36. Вам предстоит дать оценочное интервью. Ваш подчиненный демонстрирует прогресс, но продолжает делать ошибки из-за невнимательности.

37. Ваш начальник критикует вас за что-то, чего вы, совершенно определенно, не делали.

38. Ваша машинистка приносит вам на подпись напечатанный документ. Только на первой странице вы замечаете четыре ошибки.

39. Вам необходимо напомнить вашему сотруднику о проблеме личной гигиены.

40. Вы серьезно беспокоитесь о работе местного благотворительного общества, которое вы поддерживаете и которому уделяете, по возможности, очень много времени. Ваши друзья смеются над этим и говорят: «Ты чрезмерно этим обеспокоен, есть гораздо более стоящие вещи, на которые ты мог бы потратить свои силы».

Уничижительные высказывания

41. Ваш партнер пришел домой раньше вас. Вы входите в дверь, и он встречает вас гневными словами: «Почему, черт побери, ты оставила на целый день гриль включенным?»

42. Вы купили себе новую одежду и готовитесь выйти в ней погулять. Ваш партнер говорит вам: «Куда ты в этом собираешься? Это абсолютно тебе не идет».

43. «Вы считаете себя достаточно способным, чтобы справиться с этой работой?»

44. На собрании сотрудников вы предлагаете интересную идею, пришедшую к вам в голову. Один из ваших коллег заявляет: «Очень забавная мысль. У нее есть столько же шансов осуществиться, как у меня стать Папой Римским!»

45. «Каждый раз, когда я пытаюсь что-то с вами обсуждать, вы или саркастически шутите, или начинаете защищаться»

46. «Тебе лучше проверить все дважды. Ты же обалдуй еще тот, вечно все даты перепутаешь».

47. «Ты нарочно оставил этот кусочек сыра гнить в дальнем углу холодильника?»

48. «Что за глупости ты говоришь! Чувство такта должно быть твоей вывеской!»

49. «Я знаю, что ты несколько замедленно все схватываешь, поэтому специально для тебя я написал пошаговую инструкцию, чтобы ты ничего не перепутал».

50. «В вашей организации все так же непродуктивны, как вы?»

Права

51. Близится ваш день рождения, и друзья хотят устроить в вашу честь большую вечеринку с дискотекой. Вы же хотите отпраздновать это событие совершенно по-другому.

52. Вы живете в двух шагах от своей работы. Другие сотрудники должны успевать на поезд, поэтому вы один постоянно остаетесь работать с запоздавшими клиентами, все убираете и закрываете офис.

53. Нечто вызывает у вас очень сильные чувства. Ваши коллеги посмеиваются над вашими взглядами.

54. Получив устрашающий счет за ремонт вашей машины, вы обращаетесь к механику, а он относится к вам как к дилетанту, ничего не смыслящему в тонкостях авторемонтной работы, которую было необходимо провести.

55. Сейчас пятница, 15:15. Ваш начальник уезжает в отпуск и дает вам торопливые инструкции, что вам следует делать в его отсутствие. Одна из процедур, которую он вам поручает, незнакома вам, и вы не понимаете, как ее следует проводить.

56. Новый член вашей команды имеет расстройство слуха. Он нанят для выполнения точно такой же работы, как и вы. Ваш начальник гово-

Тренинг ассертивности

рит вам, что, вследствие проблем со слухом, новый сотрудник не может отвечать на телефонные звонки и поэтому вам придется выполнять эту часть работы за него. Так как почти каждый звонок подразумевает разбор претензий клиентов, вы чувствуете, что такое распределение полномочий является несправедливым.

57. Вы говорите с кем-то на тему, которая очень важна для вас. Невербальные проявления вашего собеседника сообщают вам, что он на самом деле вас не слушает.

58. У вас был слишком напряженный год, и Рождество вы хотите встретить дома, в спокойной обстановке. Вам нужно сообщить людям, с которыми вы обычно проводили этот день (родителям, детям, родственникам, друзьям), что на этот раз хотите остаться один.

59. У одного из ваших коллег по работе есть неприятная привычка. Какую бы тему вы ни пытались обсуждать, он влезает в разговор со своими собственными замечаниями, часто не относящимися к обсуждаемой теме.

60. Одного из ваших друзей, по-видимому, расстраивает ваш успех: то, что ваш бизнес процветает, что у вас новая машина, что вы лучше можете проводить отпуск и т. д. Он все еще дружелюбно к вам относится, но постоянно делает обидные язвительные замечания о вашем успешном положении.

Комплименты

61. Вы цените продуманный подход вашего коллеги к работе, но до сих пор вы ни разу с ним не разговаривали.

62. Вы поражены тем, как сотрудник работает со сложным клиентом. Раньше вы считали его слабым и неэффективным.

63. Вы были приглашены в гости к родственникам вашей подруги и понимаете, что они потратили много времени и усилий, чтобы хорошо вас принять.

64. Ваш начальник, за которым никогда раньше не замечалась склонность кого-то поощрять, хвалит вас за проделанную работу.

65. «Я хотел бы попросить вас об одном одолжении, вы всегда славились своей широкой душой».

Самооценка

66. В газете рекламных объявлений откройте раздел «Вакансии». Как бы вы подавали себя, если бы хотели занять какой-либо пост?
67. Напишите для себя рекламное объявление «Ищу работу»/ представив в нем свои навыки и личные качества.
68. На собеседовании вас попросили проанализировать, почему вы считаете себя готовым к дальнейшему карьерному росту.

Глава 6. Запутанные ситуации

69. На вашей настоящей работе вы находитесь два года и пришли к выводу, что готовы принять на себя больше обязанностей.
70. Ваш начальник собирается отдать работу, которой занимались вы, кому-то другому. Вы считаете, что выполняли эту работу достойно.

Финансовые вопросы

71. Вы работаете в маленькой частной компании, и вам не повышали зарплату уже восемнадцать месяцев. Люди, занимающие такие же посты в государственных учреждениях, получают значительно больше, поэтому вы чувствуете, что вы вправе просить повышения оклада.
72. После того как вы положительно оценили работу плотника — настил нового паркета в вашей столовой (плотник оказался мужем вашей подруги), вы переходите к оплате. Предварительно вы договаривались о том, что работа будет стоить от 100 до 150 фунтов. Теперь же с вас запрашивают 465 фунтов. Плотник объясняет, что это обусловлено дополнительной работой, возникшей при снятии старого паркета. Вы не ожидали дополнительных расходов и не можете себе их позволить.
73. Вы — фотограф-любитель. Друг попросил вас сделать ему несколько фотографий, которые он может использовать для изготовления открыток, чтобы продать их в ларьке местного благотворительного общества. Вы не уверены, готов ли он возместить вам стоимость пленки, проявки и печати и осознает ли он вообще, что все это предполагает расходы с вашей стороны. Вы готовы помочь, только если все ваши затраты будут компенсированы.
74. Друг занял у вас некоторую сумму денег, пообещав вернуть их в течение нескольких дней. Прошла неделя, и вам нужны деньги.
75. Группа ваших коллег решила ходить в бассейн во время обеденного перерыва. Вы единственный, кто ездит на работу на машине, и, так как бассейн расположен на расстоянии двух миль, вы возите всех туда и обратно. Так продолжается уже пять недель, и никто не предложил принять участие в ваших расходах на бензин.

Смущение и излишнее внимание

76. Из-за того, что вы моложе всех в вашей организации и единственный мужчина, доставляющий почту в комнату, в которой работают только женщины, на вас обращают много внимания, особенно одна женщина, которая называет вас «ее мальчиком» и постоянно обнимает на глазах у ее коллег. Это смущает вас и выводит из себя.

77. Вы не возражаете против шуток, но один человек заходит слишком далеко. Вы небольшая, и вас зовут Сью, и он начал называть вас «его

7-2161

Тренинг ассерти внести

Глава 6. Запутанные ситуации

маленькой мисс Скрю (болтик)». Вы находите его выходки чрезмерными.

78. Вы — единственная женщина, работающая в отделе с восемью мужчинами. Первое время они следили за своей речью и приберегали шутки и анекдоты для себя. Так как вы стали частью команды, они стали включать вас в свои неформальные беседы. Вы находите их отношение к женщинам оскорбительным и решаете отстаивать свои права, чтобы пользоваться большим уважением.

79. Вы начали ходить в гимнастический зал. Инструктор неизменно использует вас для демонстрации правильной техники работы на тренажерах. Для того чтобы продемонстрировать технику, необходим физический контакт, но по его прикосновениям вы понимаете, какое скрытое сообщение посылается во время этого контакта!

80. Один из ваших сотрудников, очевидно, увлечен вами, — постоянно приносит вам печенье и шоколад, предлагает сделать вам чай или кофе и встает слишком близко к вам, мешая вам чувствовать себя комфортно.

Разное

81. У вашей супруги есть подруга — мать-одиночка. Она заходит к вам, и ожидает, что вы будете развлекать детей, пока она с вашей женой тихонько пошепчется.

82. Вы больше не можете себе позволить продолжать выделять столько денег на поддержание порядка в доме и хотите поговорить об этом с вашей супругой.

83. Хотя вы и являетесь главным в вашем небольшом бизнесе, остальные ваши коллеги — все женщины — ожидают, что вы всегда будете сами вывозить мешки с мусором.

84. Вы — менеджер небольшой компании, занимающейся точной механикой. Хозяин переводит фирму в новый промышленный район, находящийся в трехстах милях отсюда, далеко от крупных городов. Информировать об этом персонал и предоставлять необходимые консультации — ваши прямые обязанности.

85. Вы — единственная женщина в комиссии. Когда приносят чай, поднос всегда ставят перед вами, чтобы вы могли обслужить всех остальных. Это вас возмущает.

86. Вы даете коллеге серьезные инструкции по работе, но он развлекается и перебивает вас шутливыми комментариями.
87. Все ваши коллеги по работе открыто говорят о своей личной жизни, поэтому хорошо известно, что один из них имеет семейные обязанности, другой является членом нескольких спортивных клубов, третий посещает курсы дополнительного образования и т. д. Так как вы мало рассказываете о себе, ваш начальник считает, что вы располагаете большим свободным временем, чем остальные, и можете встречаться с поздними клиентами, работать сверхурочно, чтобы уложиться в график, брать работу на дом и т. д.
88. Вы категорически не согласны с мнением коллеги, который говорит: «Люди, которые сами сделали себя бездомными, не заслуживают государственной поддержки и не должны пользоваться ею».
89. Ваш супруг потратил много денег на рождественский подарок для вас и купил вам рубашку, которую вы находите ужасной. Вы хотите обменять подарок на что-то по собственному выбору.
90. Сокращение рабочих мест и естественная убыль означают перераспределение работы для каждого. Управленческого уровня, который раньше находился над вашим, больше не существует, поэтому ваша нагрузка и уровень ответственности резко возросли. Вам приходится делегировать многие из ваших обязанностей другим членам вашей команды, не все из которых будут в восторге от необходимости делать больше работы за ту же оплату.
91. У вас с соседом на двоих одна подъездная аллея, ведущая к дому, и соседка постоянно паркует на ней свою машину
92. Вас задевает снобизм вашего знакомого. Он говорит: «Я не знаю, как вы можете одобрять государственное образование. Я получил диплом в Вудене и надеюсь, что Тристан и Саша сделают то же самое. Мы платим за лучшее образование, приобретаем связи с достойными людьми, имеем членство в лучших клубах, чтобы обеспечить им достойный старт в жизнь».
93. Вы согласились пойти на обед с компанией своего супруга, но совершенно не можете включиться в разговор, который ведется вокруг гольфа и бизнеса
94. «Ради Бога, мы же не печатаем деньги! Как тебе пришло в голову, что мы можем себе это позволить?»
95. Вы находитесь в театре и смотрите балет. Человек, сидящий перед вами, так развалился в своем кресле, что вам совершенно не видна сцена.
96. Каждый четверг, по вечерам, к вашим соседям приходят гости, одни и те же люди каждую неделю, которые шумят, засиживаются допоздна и затем долго прощаются, уже стоя в дверях. Прощальные слова они продолжают выкрикивать до тех пор, пока их машина не скрывается в ночи. После тяжелого дня, да еще осложненного посещением

после работы сессии тренинга уверенности, вы находите, что это несколько нарушает ваши права!

Тренинг ассертивности

97. Подруга согласилась сделать кое-то для вас (набрать текст на компьютере, покрыть глазурью именинный пирог, починить свадебное платье). Она сделала все так хорошо, как только могла, но все же, объективно, недостаточно хорошо, а у вас нет времени или денег, чтобы переделать эту работу.

98. Вы много поработали на презентации и потратили много усилий, ведя переговоры с одним клиентом, и тем не менее заключили контракт. Ваш начальник бросит замечание: «Новичкам везет».

99. Вы находитесь в переполненном людьми автобусе. На одной остановке заходит слепой человек с большим тьюком и становится рядом с вами. Никто не предлагает ему сесть.

100. «Для чего, объясни мне, ты собираешься на тренинг уверенности!?»

Глава 7

щия

Релаксация 1

Большинству людей применение техник релаксации приносит пользу. Тревожные или ранимые люди могут посредством релаксации найти в себе внутренние силы; те, кто заводится с пол-оборота и испытывает напряжение, могут научиться «расслабляться» и контролировать свое состояние. При помощи соответствующих техник релаксации можно успокоить агрессивные чувства и ослабить стресс. Однако ни одна техника не подходит абсолютно для всех, поэтому здесь приводятся несколько идей, которые можно рассмотреть с участниками тренинга уверенности. Можно проводить различные варианты релаксации в конце каждой сессии или рабочего дня или обращаться к ним, скажем, перед ролевой игрой, чтобы помочь группе расслабиться.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Познакомятся с техникой контроля напряжения и получат практический опыт ее применения.
- Будут иметь возможность оценить ее пригодность для своих потребностей.

Ресурсы. Стулья с прямыми спинками, несколько старых книг или телефонных справочников.

Время. 10 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение техники. Это хорошо известный метод, но у многих людей возникают сложности с его применением. Часто мы

Тренинг ассертивности

бываем так напряжены, находимся в состоянии такой паники или тревоги, что не способны просто сесть и расслабиться. Но именно это придется сделать участникам в данном упражнении — на несколько минут присесть и сконцентрироваться на ослаблении мышечного напряжения. Этот метод, при грамотном применении, позволяет большинству из нас отдохнуть несколько секунд в течение рабочего дня. \ Для этого не нужно ложиться на пол или усиленно потягиваться — на самом деле никто даже не узнает, что вы применяете технику релаксации. Использовать ее можно дома, в офисе, в машине (предварительно поставив ее на стоянку и заблокировав стояночным тормозом), в конце концов, даже в уборной, если остальные возможности отпали!

Шаг 2: Подготовка к релаксации. Участники располагаются на стульях таким образом, чтобы поясница была плотно прижата к спинке для опоры. Ступни должны ровно стоять на полу, бедра параллельны полу. Невысоким участникам могут понадобиться старые книги или телефонные справочники, чтобы подложить их под ступни ног для удобства. Лодыжки должны быть расслаблены. Руки следует положить на колени.

Шаг 3: Проведите участников через процедуру релаксации.

1. Значительное напряжение ощущается в области шеи и плеч, значит, прежде всего мы мягко растянем мышцы шеи. Медленно наклоните вашу голову к правому плечу, верните ее в вертикальное положение, теперь наклоните ее к левому плечу. Не волнуйтесь, если услышали хруст, он возникает у большинства людей! Повторите все еще один-два раза, потом медленно склоните голову на грудь и верните ее в вертикальное положение. Прodelайте это два раза. Если ваши мышцы все еще испытывают сильное напряжение, склоните к груди подбородок и очень осторожно поведите головой из стороны в сторону. Никогда не пытайтесь повернуть голову на 360°. Суставы шеи и череп для этого не предназначены.

2. Сейчас поворачивайте плечами по отдельности, используя мелкие движения, концентрируя внимание не на руках, а на плечевых суставах. Сделайте пять движений вперед и пять движений назад, сначала правым плечом, а потом левым.

3. Теперь ваша шея и плечи должны стать менее напряженными. Проверьте, ровное ли положение занимает ваша голова, не наклоняется ли она вперед — это создает напряжение в области шеи. Следите за тем, чтобы ваши плечи были расслаблены, а не поднимались

Глава 7. Релаксация

к ушам от напряжения! Спинка стула все еще поддерживает вашу поясницу?

4. Сейчас расслабьте каждую группу мышц, пройдя по всему телу; начните со ступней и лодыжек.

5. Слегка выгните кончики пальцев ног, чтобы почувствовать мышцы стопы. Сконцентрируйтесь только на ваших стопах и лодыжках; почувствуйте, как они становятся тяжелыми, по мере того как опускаются на пол.
6. Сознательно снимите напряжение с икроножных мышц и коленей. Ощутите, как расслабляются ваши ноги, по мере того как теряют напряжение икры и колени.
7. Ощутите, как ваши ягодицы давят на сиденье стула, почувствуйте их вес. Позвольте ему уйти в стул и раствориться в нем. Расслабьте мышцы бедер и ягодиц.
8. Подумайте о вашем животе, о том, как он мягко поднимается и опускается в такт вашему дыханию. Не сдерживайте его. Почувствуйте, как он расширяется с каждым вдохом.
9. Расслабляйте вашу грудь с каждым вдохом и выдохом. Ощутите ее движение, мягкое поступление и выход воздуха.
10. Позвольте вашим рукам налиться тяжестью, почувствуйте давление ваших рук на колени. Расслабьте кисти. Ощутите, осталось ли напряжение в ваших руках, и позвольте им свободно лежать у вас на коленях.
11. Ваша голова все еще ровно держится на плечах? Сконцентрируйтесь на балансе головы и шеи.
12. Закройте глаза. Сделайте носом глубокий вдох и медленно, через рот, выдохните. Сделайте еще один глубокий вдох и медленно выпустите воздух. Почувствуйте, как с каждым вдохом ваше тело наливается тяжестью и глубже погружается в стул.
13. Медленно, в своем собственном темпе, откройте глаза. Осторожно выгните ступни и пальцы ног. Если вы хотите, можете встряхнуть мышцы рук и ног. Перед тем, как встать, немного потянитесь, почувствуйте себя свежими и расслабленными.

Шаг 4: Выслушайте комментарии и ответьте на все вопросы. Поблагодарите группу за участие. Спросите, хотят ли участники что-либо добавить. Объясните им, что существует великое множество раз-

Тренинг ассертивности

личных релаксационных техник и что каждая из них действует избирательно, но метод релаксации обладает рядом преимуществ: длительность упражнения зависит от нужд применяющего его человека, оно может проводиться практически в любом месте и в любое время, оно заканчивается, когда лишняя энергия уходит или когда человек чувствует, что может взять под контроль напряжение.

Шаг 5: Подведите итоги упражнения, рассказав о его целях.

Релаксация 2

Это упражнение позволяет более активно контролировать напряжение, чем «Релаксация 1». Оно включает потягивания и наклоны, но для его выполнения не нужно ложиться на пол. Все техники релаксации бесценны для тех, кто нервничает и испытывает напряжение,

например, перед трудной встречей, или для тех, кто хочет расслабиться после встречи со стрессовой ситуацией.

Чтобы лучше провести это упражнение, предпочтительнее, чтобы у участников была мягкая обувь или соответствующая одежда, но это пожелание не является существенным.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Познакомятся с техникой контролирования напряжения и получают практический опыт ее применения.
- Будут способны оценить, подходит ли этот метод для их потребностей.

Ресурсы. Не требуются. Время. 5-10 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение техники. Вам понадобится пространство на полу, где вы сможете спокойно выполнять это упражнение. В отличие от техник релаксации, которые можно применять дома, на рабочем месте или в вашей машине, это упражнение содержит наклоны и потягивания — его нельзя проводить в супермаркете или в общественном транспорте, разве что в самом крайнем случае!

Глава 7. Релаксация

Шаг 2: Подготовка к упражнению. Каждому участнику надо найти для себя достаточное пространство на полу. Если пространство пола ограничено, можно применить армейскую систему, когда руки участников вытягиваются в стороны и они располагаются так, чтобы не касаться друг друга кончиками пальцев.

Шаг 3: Проведите участников через процедуру релаксации.

1. Встаньте прямо, ноги на ширине бедер, вес равномерно распределен между обеими ногами.
2. Вытяните руки к потолку, расправьте пальцы, поднявшись на цыпочки так высоко, как только можете. Попробуйте дотянуться до неба!
3. Постепенно ослабляйте напряжение, опустите ступни на пол, позвольте рукам расслабиться, но продолжайте держать их в воздухе. Пусть ваши кисти, упав, сожмутся в кулаки.
4. Теперь, раздвигая ваши локти в стороны параллельно плоскости тела, позвольте вашим кистям, вместе с предплечьями, «упасть» вниз так, чтобы тыльные стороны ваших ладоней оказались по обе стороны от вашего лица.
5. Позвольте вашим рукам свободно «упасть» в стороны. Не сутультесь, дайте вашим плечам расслабиться. Почувствуйте вес расслабленных рук.
6. Пусть верхняя часть вашего тела, от плеч до талии, «упадет» вниз. Представьте, будто вы перегибаетесь через парашют. Корпус расслаблен, руки стали «тяжелыми» и висят

свободно. Позвольте голове просто «повиснуть». Освободите шею от всякого напряжения.

7. Слегка согните колени, чтобы ваши ноги все еще поддерживали вас, но были расслаблены. Дышите мягко и легко.
8. Очень осторожно покачайтесь, чувствуя, как растягивается ваша спина.
9. Сконцентрируйтесь на вашей спине, на том, как очень медленно, позвонок к позвонку, вы распрямляетесь и возвращаетесь в обычное положение.

Шаг 4: Подведите итоги и завершите упражнение разговором о его целях. Никакая техника не сможет подойти для всех людей. Релаксация — это навык и, как и все навыки, нуждается в тренировке. Если вы обычно находитесь в состоянии напряжения или не привыкли к

Тренинг ассертивности

физическим упражнениям такого рода, поначалу эта техника может показаться вам сложной и неудобной. Однако, если тренироваться в ее применении, она станет казаться гораздо проще, — и вы поймете, что расслабили свои мышцы, когда сможете «падать» своим телом вниз, не испытывая дискомфорта.

Релаксация 3

Это еще одна техника, которую можно применять повсюду, в любое время, когда появляется необходимость успокоиться. Она основана на дыхательных упражнениях из пранаяма-йоги и сочетает в себе контроль за дыханием и мышцами живота. Возможно, лучше не применять это упражнение после обеда!

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Познакомятся с техникой контролирования напряжения и получат практический опыт ее применения.

" Будут способны оценить, подходит ли этот метод для их потребностей.

Ресурсы. Копия «Раздаточных материалов» для каждого участника, Время. 10-15 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение техники. Эта техника основана на принципах пранаяма-йоги. «Прана» означает контроль над дыханием, «яма* — означает освобождение сознания. Используя простую комбинацию 1: дыхательных упражнений и контроля брюшных мышц, можно справиться с чувствами неуверенности, как с пассивными (нервозность, тревога, застенчивость), так и с агрессивными (гнев, напряжение, фрустрация).

Упражнение предназначено для того, чтобы дать участникам почувствовать вкус к этой методике. Ее использованию необходимо учиться в спокойной обстановке и доводить до совершенства владение каждой стадией, прежде чем переходить к следующей.

Шаг 2: Подготовка к упражнению. Участники должны удобно сидеть на стульях или на полу (удобно — не значит разболтанно).

Шаг 3: Проведите, участников через процедуру релаксации.

Глава 7. Релаксация

1. Дыша, как обычно, сконцентрируйтесь на своем животе. Втяните его в себя, насколько это возможно; постарайтесь выровнять его параллельно позвоночнику! Теперь отпустите его и позвольте ему расслабиться. Сделайте так несколько раз.

2. Теперь попытайтесь втягивать и отпускать живот, подчиняясь определенному ритму: втягивание — (раз, два) — расслабление (раз, два). Сконцентрируйтесь на разделении каждого движения на половины: живот втягивается наполовину, потом — еще на половину «пути»; живот расслабляется: на половину, потом — еще наполовину.

3. Тренируясь в свободное время, увеличивайте периоды втягивания и расслабления: втягивание на три счета, расслабление на три счета (разделяйте каждое движение на три части); втягивание на четыре счета, расслабление на четыре счета (разделяйте каждое движение на четыре части). Вам следует разделить эти движения вплоть до самых мелких их частей, но все действие осуществлять так непрерывно, как только возможно. Чтобы добиться эффективности, вам необходимо поставить себе цель — научиться выдерживать ритм на шесть счетов (шесть счетов — втягивание, шесть счетов — расслабление). Опытные практики пранаяма-йоги доходят до пятнадцати счетов.

4. Перестаньте контролировать живот и сконцентрируйтесь на дыхании. Сохраняя прямую спину, делайте медленные глубокие вдохи и выдохи через нос. Чем медленнее дыхание, тем лучше оно будет вас успокаивать.

5. Теперь попытайтесь скомбинировать упражнение для дыхания и для брюшных мышц. На счет «один» втяните живот, удерживайте его во время медленного вдоха и выдоха через нос, а затем расслабьте также на счет «один». Повторяйте это до тех пор, пока ритм не станет для вас привычным.

6. Начинайте увеличивать счет — втягивайте живот на два счета, удерживайте его во время вдоха и выдоха, а затем «отпускайте», также на два счета. Не пытайтесь дойти до счета «шесть» прямо сейчас. Чтобы овладеть этой техникой, потребуется несколько недель.

7. Когда вы начинаете справляться со своим ритмом, можно познакомиться с различными вариантами этой техники для расслабления, приведения мыслей в порядок и наполнения энергией. По-

Тренинг ассертивности

пробуйте следующее: медленно и глубоко вдохните носом воздух и задержите дыхание. Втяните живот на один счет; медленно выдохните через нос; расслабьте живот на один

счет. Продолжайте работать по этой модели, постепенно увеличивая счет, в течение которого втягивается и расслабляется живот.

Шаг 4: Выслушайте комментарии участников. Распространите раздаточные материалы. Так как маловероятно, что вы окажетесь экспертом по пранаяма-йоге, участников, желающих продолжить обучение этому, следует направить в ближайший отдел образования на соответствующие курсы.

В раздаточных материалах приводятся два варианта пранаямы: первый для купирования паники, а второй — для ослабления приступов гнева или вспышек ярости — двух крайностей, ограничивающих континуум уверенного поведения. Мы надеемся, что никому из участников никогда не придется применять их на практике!

Шаг 5: Завершите упражнение, еще раз остановившись на его целях.

Релаксация 3

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Упражнения для контроля дыхания

Эти упражнения основаны на технике расслабления тела и сознания из пранаяма-йоги. «Прана» обозначает контроль дыхания, а «яма» — освобождение сознания.

Сидя удобно, с прямой спиной, втяните живот внутрь по направлению к позвоночнику, затем отпустите его и расслабьте. Повторите это несколько раз, сохраняя ваш обычный темп дыхания.

Сейчас ускорьте ритм: живот втягивается на счет «раз» и отпускается на счет «раз». Повторите несколько раз, а затем увеличьте счет: живот втягивается на счет «раз, два», расслабляется на счет «раз, два». Не забывайте концентрироваться на разделении каждого движения на части, в зависимости от величины счета: втягивание — раз, два, три; расслабление — раз, два, три. Продолжайте увеличивать счет, пока вы не сможете без затруднений втягивать живот на шесть счетов («раз, два, три, четыре, пять, шесть») и расслаблять его также на шесть счетов. На несколько минут отвлекитесь от контроля за брюшными мышцами и сосредоточьтесь на своем дыхании. Следите за тем, чтобы вы продолжали сидеть ровно, с прямой спиной. Сделайте несколько медленных вдо-

Глава 7. Релаксация

.1-

хов и выдохов через нос. Помните, чем медленнее дыхание, тем лучше вы сможете контролировать напряжение.

А теперь совместите процедуры контроля над дыханием и над брюшными мышцами. Втяните живот на счет «раз» и удерживайте его. Сделайте носом медленный вдох и медленный выдох. Расслабьте живот на счет «раз». Повторите это еще раз, чтобы установился ритм, затем попробуйте сделать то же самое, но на два счета: втяните живот, используя два маленьких движения брюшных мышц, удерживайте его. Мягкой медленно

вдохните и выдохните. Расслабьте живот на два счета («раз, два»). Продолжайте тренироваться, пока не разовьете способность втягивать и отпускать живот на шесть счетов, лишь с одним вдохом и выдохом между этими действиями.

Можно проводить тренировки и по-другому. Вдохните носом воздух и задержите дыхание. Втяните живот на один счет. Удерживайте его во время медленного выдоха через нос. Расслабьте живот на один счет. Когда вы привыкнете к этому ритму, начните увеличивать время контроля живота, пока не достигнете счета «шесть».

Совладение с паническим чувством тревоги

Втяните живот на счет «раз». Задержите дыхание на пять секунд. Теперь медленно сделайте вдох и выдох через нос, все еще удерживая живот. Отпустите и расслабьте его на счет «раз». Сосредоточьтесь на контроле над брюшными мышцами и дыхательным ритмом. Продолжайте это упражнение, повышая время контроля живота до счета два, три, четыре, пять и шесть.

Когда вы испытываете чувство тревоги или находитесь в состоянии паники, появляется тенденция к гипервентиляции легких — слишком частому и неглубокому дыханию. Сердце колотится, и трудно дышать глубоко, потому что мышцы живота напряжены и сжаты. Это само по себе вызывает чувство тревоги. Сосредоточившись на глубоком дыхании и контроле над брюшными мышцами, с помощью этой техники (которой можно пользоваться, не привлекая внимания других) можно почувствовать быстрое облегчение и расслабление.

Контроль вспышек гнева

Втяните живот на счет «раз». Задержите дыхание на пять секунд. Расслабьте живот на счет «раз». Сделайте вдох и выдох. Втяните живот за два равных промежутка времени. Задержите дыхание на десять секунд, затем расслабьте живот за два равных промежутка времени. Сделайте

Тренинг ассертивности

вдох и выдох. Сосредоточьтесь на счете и на модели, которую вы создаете. Втяните живот за три равных интервала. Задержите дыхание на пятнадцать секунд. Расслабьте живот на счет «один, два, три». Больше не увеличивайте счет.

Повторяйте это упражнение дважды в день, утром и вечером, и вы будете испытывать гораздо меньше напряжения.

Релаксация 4

Часто мы придаем слишком большое значение признакам неуверенности в поведении (как в своем, так и чужом), глубоко переживая эти проявления. Мы воспринимаем себя неэффективными или неадекватными или же видим осуждение и порицание там, где их нет/Это вызывает телесное напряжение и чувство стесненности. Смех — самый последний тип реагирования, к которому прибегает наше сознание, и все же практика показывает, что смех может стать лучшим средством для ослабления напряжения. В этом упражнении смех используется как средство релаксации.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Познакомятся с техникой снятия напряжения и получат практический опыт ее применения.

Ресурсы. На усмотрение тренера — бумага, письменные принадлежности, флип-чарт и маркер.

. Время. 5-15 минут.

Метод

Шаг 1: Подготовка к упражнению. Лучше приступить к этому упражнению без долгих преамбул. Освободите пространство в центре комнаты, достаточное, чтобы участники могли встать лицом в круг и взяться за руки.

Шаг 2; Объяснение упражнения. Участники, не отпуская рук, разворачиваются таким образом, чтобы все оказались лицами наружу.

Шаг 3: Начните упражнение. Позвольте ему продолжаться до тех пор, пока задача не будет выполнена либо пока все не рассмеются над своими попытками.

Глава 7. Релаксация

Шаг 4: В любом случае упражнение считается выполненным. Дайте участникам несколько секунд, чтобы успокоиться и занять свои места.

Шаг 5: Раскройте смысл данного упражнения. Объясните, что его целью было не решение задачи, а достижение смеха. Для этого могли быть применены разные способы. Однако важным аспектом именно этого способа является физический контакт участников, взявшихся за руки. Смех заразителен, и вызываемая им энергия может ходить по кругу благодаря существующему контакту.

Смех — один из лучших способов ослабления напряжения; нам следует научиться смеяться над собой и вместе с другими при каждой возможности. Смехотерапия доказала свою эффективность в снижении уровня стресса всех видов.

(Дополнительные шаги — на усмотрение тренера).

Шаг 6: Предложения по дальнейшей работе. В отличие от других релаксационных техник, маловероятно, что участники захотят и далее систематически повторять это упражнение! Однако способность смеяться необходимо в себе культивировать и поддерживать.

Предложите участникам уделить несколько минут тому, чтобы выписать те вещи, которые заставляют их смеяться.

Шаг 7: Проведите короткое обсуждение причин для смеха у участников тренинга. Общий перечень можно выписать на флип-чарт. Обмен идеями и знакомство с новыми причинами для смеха, могут оказаться полезны тем, кому сложно представить и вспомнить, над чем можно посмеяться.

Шаг*8. Завершите упражнение. Предложите участникам, по возможности, добавить к своим спискам (и признать для себя методами смехотерапии) фильмы, книги, журналы и т. д., которые они находят комичными. Может быть, они вспомнят своих друзей, обладающих чувством юмора, созвучным с их собственному^смех в компании которых доставляет истинное удовольствие.

Релаксация 5

Этот метод релаксации был изобретен Дороти Сарнофф, американским экспертом по коммуникации и межличностным отношениям. Она назвала его «Сжатием Сарнофф» — ненавязчивый и эффектив-

Тренинг ассертивности

ный способ контролировать нервозность и снижать интенсивность та-¹ких деструктивных эмоций, как гнев и напряжение.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Познакомятся с техникой контролирования напряжения и получат практический опыт ее применения.
- Смогут оценить, подходит ли этот метод для их нужд.

Ресурсы. Не требуются. Время. 5 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение процедуры проведения упражнения. Упражнение основывается на принципе последовательного напряжения и расслабления мышц, выполняющегося на фоне медленного глубокого дыхания. Нужно сосредоточиться на одной группе мышц — треугольнике брюшных мышц ниже того места, где начинают разделяться ребра. Настоящий метод активно применялся американским экспертом по межличностным взаимодействиям Дороти Сарнофф и известен как «Сжатие Сарнофф». Это еще одно из упражнений, которое может применяться в любое время незаметно для других. Никто не догадается, что вы используете технику, позволяющую уменьшить тревожность, ослабить гнев и не нервничать. Поскольку в ней используется сокращение и расслабление мышц диафрагмы, она обладает еще одним явным преимуществом — способствует установлению контроля над голосом, — вы сможете избавиться от его нервного дрожания и говорить, не повышая голоса и не срываясь на крик.

Шаг 2: Подготовка к упражнению. Участникам нужно удобно разместиться на стульях, выпрямить спины и слегка наклониться вперед.

Шаг 3: Проведите участников через процедуру релаксации.

1. Для определения нужной группы мышц сведите вместе свои ладони, чтобы пальцы смотрели вверх, и поднимите локти так, чтобы предплечья были параллельны полу.
2. Сжимайте ладони до тех пор, пока не почувствуете напряжение в кистях рук и в груди.

3. Сделайте вдох, затем медленно выдохните через приоткрытый рот с мягким шипением, чтобы воздух, выходя, производил звук напо-

Глава 7. Релаксация

добие «сссс..... Во время выдоха напрягите мышцы в треугольнике между ребрами. В конце выдоха расслабьте мышцы. Сделайте легкий вдох.

Дороти Сарнофф приводит образ, который полезно помнить, чтобы применять упражнение незаметно для окружающих. Определите мышечный треугольник, представив, что вы плывете на лодке и гре- бете против сильного течения, проводя весла назад и вверх. При этом \$" движении сокращается нужная группа мышц. Запомните ее и сокра-) щайте во время медленного выдоха, сопровождающегося звуком :' «сссс». В конце выдоха расслабьте мышечный треугольник и снова вдохните.

Шаг 4: Завершите упражнение, упомянув о его целях.

Релаксация б

Как и «Релаксация 4», это упражнение может вызывать некоторый смех, хотя это и не является его прямой целью. Тем не менее «смех — лучшее лекарство», и возможность лишний раз посмеяться никому не повредит! Это упражнение способствует релаксации и, кроме того, позволяет поработать с позой, внешним видом и языком тела.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Познакомятся с техникой контролирования напряжения и получат практический опыт ее применения.
- Будут способны оценить, подходит ли этот метод для их потребностей.

Ресурсы. Не требуются. Время. 5 минут.

Метод

Шаг 1: Объяснение техники. Это упражнение предназначено для уменьшения напряжения шеи и плеч. Если наш эмоциональный настрой находится на невысоком уровне, если у нас низкая самооценка или мы чувствуем себя неэффективными и неадекватными ситуации, все это отражается в языке нашего тела. Страдает наша поза. Страда-

Тренинг ассертивности

ет весь внешний образ. Плечи сутулятся, а голова опускается. Так как наша голова весит в среднем от 10 до 14 фунтов (от 4,5 до 6,35 кг), если она постоянно наклонена, то шея испытывает давление, на которое она не рассчитана, и в результате этого напрягаются мышцы и возникают боли в области шеи и головные боли. Если мы раздражены, сердимся или испытываем стресс, мы склонны «следовать за своими под-бородками», наклоняя наши головы вперед. Это также создает напряжение шеи и плеч. Это упражнение особенно полезно выполнять в том случае, когда человек тревожится или чувствует себя напряженно.

Шаг 2: Подготовка к упражнению. Освободите пространство, чтобы участники могли спокойно передвигаться по комнате.

Шаг 3: Проведите участников через процедуру релаксации.

1. Встаньте прямо, носки ног слегка в стороны, пятки находятся на полу, но вес приходится на подушечки пальцев. Представьте, будто невидимая струна, осторожно тянущая вас вверх, прикреплена к вашей макушке. Позвольте вашим рукам и ногам свободно болтаться вдоль тела.
2. Позвольте вашей голове свободно упасть на грудь, потом мягко и осторожно верните ее в прежнюю позицию. Позвольте ей упасть назад, мягко, чтобы мышцы шеи постепенно растягивались. Кивайте взад и вперед — медленно и плавно, пока не выработаете определенный ритм.
3. Начните ходить по комнате, продолжая кивать назад и вперед. N.B. В этот момент участники могут рассмеяться, так как каждый сейчас изображает кивающую головой игрушечную собаку, какие часто сидели за задним стеклом автомобиля в шестидесятые годы! Если группа начала смеяться — это прекрасно. Дайте им посмеяться, прежде чем двигаться дальше. Возможно, это упражнение лучше выполнять, находясь в одиночестве.
4. Снова встаньте прямо. Если вы все еще чувствуете зажатость в области шеи, мягко помассируйте ее и осторожно поворачивайте и подвигайте плечами — это поможет снять остаточное напряжение.

Шаг 4: Завершите упражнение рассказом о его целях.

ЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

Подарки

Это упражнение посвящено тому, как правильно делать и принимать комплименты. Если участники не были знакомы друг с другом перед началом тренинга, его следует проводить в конце программ, длящихся более одного дня.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Выскажут по ободряющему высказыванию каждому члену группы.
- Получат по комплименту от каждого участника тренинга.
- Проанализируют чувства, связанные с этими событиями.

Ресурсы. Лист А4 для каждого участника, бумага для заметок, ручки, столы, папки или клип-борды.

Время. 30-45 минут.

Метод

Шаг 1: Представление упражнения. Комплименты подобны подаркам, но зачастую они вызывают смущение у человека, который их высказывает, у человека, который их

получает, или у обоих сразу. Иногда мы не говорим комплиментов из боязни, что они будут неправильно истолкованы или отвергнуты, брошены нам обратно. Иногда Мы не умеем адекватно воспринимать комплименты, адресованные

Тренинг ассертивности

нам, из ложной скромности; иногда — потому что нам сложно их принять или они нас пугают.

Когда у человека снижена самооценка и невысок уровень уверенности в себе, ему трудно оценить позитивное восприятие себя самого другими людьми. Мы или не доверяем сказанным нам словам, или чувствуем, что на самом деле мы не так уж хороши в..., или считаем, что не обладаем теми личностными качествами, навыками и т. д., которые в нас увидели другие люди. Поскольку и высказывание, и выслушивание комплиментов может таить в себе элемент риска, если обе стороны не подходят к этим процессам с позиций уверенного поведения, эти навыки являются слабыми сторонами в нашем арсенале коммуникативных навыков.

Это упражнение позволит участникам тренинга адресовать и получить комплименты, не будучи вынужденными отвечать на них. Тем не менее к концу упражнения они смогут отреагировать на полученные ими «подарки» так, как посчитают нужным.

Шаг 2: Объяснение процедуры проведения упражнения и определение его временных рамок. Все участники получают лист бумаги (и ручку, если это необходимо). В верхней части своих листов каждый из них пишет заглавными, крупными буквами свое имя, после чего помещает свой лист в центр комнаты. Одновременно все должны взять себе по листу и написать комплимент его «хозяину». После этого лист необходимо вернуть в центр круга и взять себе другой. Это продолжается до тех пор, пока каждый участник программы не напишет по комплименту каждому другому участнику, то есть не напишет что-либо на каждом листе.

Члены группы могут сами решить, хотят ли они подписываться под своими комплиментами или нет. Такой метод случайного выбора, в отличие от передачи листов по кругу, по часовой или против часовой стрелки, позволяет при желании сохранить анонимность.

Сначала будет выделено 2-3 минуты, в течение которых участники должны будут решить, какие слова они хотели бы сказать каждому из участников. Комплименты могут касаться личности, взглядов, стиля в одежде, навыков и умений и т. д. и должны быть искренними. Если участники были знакомы до тренинга, у них может появиться желание высказать комплименты, связанные с их предыдущими знаниями о данном человеке. Однако в таком случае, чтобы удержаться в рамках правила конфиденциальности, комплимент не должен содержать имен: «Мне понравилось, как ты взаимодействовал с двумя

Глава 8. Завершающие упражнения

людьми на прошлой неделе*, а не «Мне понравилось, как ты разобрался в том, что произошло между Беном и Марией». Compliments должны быть специфичными, например: вместо «У тебя красивые волосы» можно написать: «У тебя красивые волосы; выбранный тобой стиль прически подходит к овалу твоего лица», а вместо «Мне нравится твоя улыбка» можно сказать: «Когда ты улыбаешься, твое лицо светится».

Участникам тренинга следует стремиться разнообразить список комплиментов, которые они хотят адресовать своему коллеге, чтобы ни один лист не превратился просто в серию повторений, например: «Я преклоняюсь перед твоей честностью», написанное дюжину раз. Но если участники хотят подчеркнуть именно то качество, которое уже было указано на листке, это подкрепит позитивный образ данной персоны и поэтому будет абсолютно уместным.

Для написания каждого «подарка» стоит выделять около 2 минут.

Шаг 3: Начните упражнение. Раздайте каждому из участников по листу бумаги. Предложите написать наверху крупными буквами свои имена и положить листы в центр комнаты. Выделите несколько минут на то, чтобы участники смогли подумать о своих коллегах и о форме, в которой можно выразить им комплименты. Желающие набросать идеи перед тем, как выписывать комплименты на лист участникам, могут воспользоваться бумагой для черновиков.

Шаг 4: Когда несколько минут размышлений истекут, скажите участникам, что они могут взять в центре комнаты один лист (разумеется, не свой собственный!) и написать комплимент человеку, имя которого написано вверху листа. Для работы можно найти стол или любое удобное место.

Шаг 5: Через 2 минуты проверьте, все ли закончили писать первый комплимент. Предложите сложить листы в центр круга и взамен взять другие. Через некоторое время может оказаться, что 2 минут на один комплимент слишком много. Тем не менее группе следует набраться терпения и работать в темпе самого «медлительного» участника; в противном случае кое-кто может почувствовать давление группы с целью ускорения темпа работы!

Шаг 6: Продолжайте работу по модели шага 5, пока каждый участник не напишет комплимент каждому участнику. К концу этого упражнения обмен листков может стать хаотичным из-за того, что участни-ам придется искать те из них, на которых они еще ничего не написа-и. Этот «забавный» аспект упражнения стоит подкреплять; он делает

Тренинг ассертивности

Глава 8. Завершающие упражнения

упражнение легким и способствует возникновению позитивных чувств.

Шаг 7: Участники взяли, наконец, свои собственные листки. Дайте им время прочитать и перевернуть «подарки» своих товарищей.

Шаг 8: Дайте участникам возможность отреагировать на комплименты, поблагодарить отдельных людей (или всю группу) за «подарки». Участников следует поддерживать в их уверенных ответах на комплименты. Например, если кто-то подписался под комплиментом: «Мне нравится твоя манера одеваться — то, как сочетаются твои галстуки, обувь, украшения и цвета», приемлемым ответом этому человеку может быть простое: «Спасибо, Крис», или нечто вроде «Спасибо, я стараюсь подбирать аксессуары, подходящие к моей одежде», но не: «Это простая случайность — я слепил вместе несколько штук, и получилось неплохо» или «Это вовсе не мой вкус, все это я купил на распродаже "сэконд-хэнда"».

Шаг 9: Оцените результаты упражнения. Сначала обобщите коллективные впечатления по поводу самого упражнения, каким оно показалось — приятным, сложным, более простым/сложным, чем высказывание комплиментов в глаза и т. д.

Вопросы, которые вы можете использовать:

- Каково вам было делать комплименты?
- Что вам было проще — дарить комплименты или принимать их? Почему?
- Что обычно представляет для вас большую сложность — высказывание или выслушивание комплиментов? Почему?
- Почему людям иногда неудобно делать комплименты? Всегда ли это так?
- Почему нам иногда неудобно принимать комплименты?
- Были ли вы удивлены хотя бы одним из комплиментов, которые получили сегодня? Почему?
- Какой из полученных вами комплиментов вам понравился? Почему?
- Что вы узнали о высказывании и выслушивании комплиментов?

Шаг 10: Завершите упражнение, упомянув о его целях. Каждый человек обладает коллекцией комплиментов, полученных от товарищей, вместе с которыми он проходил тренинг, и он может взять ее

с собой. Также каждый унесет с собой полезную рекомендацию: ценить все позитивные «подарки», которые им достались. Им понадобится заглядывать в эти листочки, чтобы напоминать себе о тех достоинствах, которые увидели и оценили в них другие люди.

Не прекращайте работать

Это упражнение предназначено для проведения в конце программы, и оно сочетает в себе два ценных начинания: расширение сети личных контактов и средство для продолжения применения навыков уверенного поведения.

Цели. К концу этого упражнения участники:

- Определят тех, с кем они будут продолжать общаться и после завершения тренинга.

- Заключат соглашение продолжать применять навыки уверенного поведения дома, на работе и в любой сфере общения.
- Заключат соглашение о поддержании контакта с другими участниками тренинга, о предоставлении и получении обратной связи.

Н.В. Настоящее упражнение рассчитано на сознательность участников, их готовность продолжать развивать свою уверенность после тренинга и поддерживать связь с другими участниками программы. Это необходимо подчеркнуть с самого начала.

Ресурсы. Копия «Материалов к упражнению», состоящая из двух листов для каждого участника, письменные принадлежности. По усмотрению тренера — копия планов персонального развития (см. упражнение «Лестница успеха»).

Время. 30-45 минут времени тренинга. Также участники должны быть готовы созваниваться со своими товарищами по телефону или встречаться лично для обсуждения проблем в течение многих недель после окончания тренинга.

Метод

Шаг 1: Презентация упражнения. Гораздо легче применять навыки уверенного поведения в атмосфере тренинга, пользуясь поддерж-

Тренинг ассертивности

кой и советами людей, занятых работой над теми же проблемами, что и вы. Иногда трудно совершенствовать навык после того, как программа закончилась, — гораздо проще откатиться к старым, испытанным способам действия, или неэффективным моделям поведения. Это упражнение предназначено для того, чтобы помогать участникам продолжать свое обучение и применять полученные навыки при долговременной поддержке членов тренинговой группы.

Шаг 2: Объяснение требований к участникам, необходимых для успеха упражнения, с опорой на его цели (см. Н.В. выше). Участникам необходимо выбрать ситуацию, в которой они хотели бы быть более уверенными и с которой они еще не справились. Если у них есть планы личного развития, которые предлагалось составить в ходе упражнения «Лестница успеха», возможно, эту ситуацию можно взять со следующей ступеньки, еще не покоренной участником. Потом будет время обсудить с товарищами предполагаемый способ решения данной проблемы. После этого последует обмен номерами телефонов и соглашение поддерживать связь и через определенное время проверять прогресс друг друга, а также обеспечивать поддержку и обратную связь.

Если кто-либо не готов оставить контактный телефон или не хочет участвовать в посттренинговых мероприятиях, его желание должно уважаться. Такие люди все равно могут участвовать в шагах 3 и 5.

Шаг 3: Дайте участникам несколько минут для выявления проблемной области, над которой они намереваются работать после окончания программы. Проблема может касаться любой сферы деятельности — социальной, профессиональной или семейной.

Шаг 4: Разделите участников на пары или малые группы по три-четыре человека. Эти группы должны объединять людей, которые удачно работали вместе в течение тренинга; те, кто уважает мнения друг друга и кто может обеспечить друг другу конструктивную поддержку после окончания программы. Участники могут самостоятельно выбрать себе группу для работы.

Шаг 5: Предложите участникам обсудить выбранные проблемы друг друга, четко определить ситуации, с которыми необходимо справиться, и посоветоваться друг с другом по поводу того, как добиться прогресса. Группы будут рассматривать следующие вопросы:

- Насколько конкретна выбранная цель?
- Только ли одна проблема заключена в ситуации, требующей разрешения?

Глава 8. Завершающие упражнения

- Можно ли ранжировать проблемы по степени важности?
- Каковы связанные с ситуацией риски?
- Как лучше всего приступить к ее решению?
- Какие можно обнаружить препятствия на пути к успеху?
- Как можно предвидеть и преодолеть эти препятствия?
- Когда и где будет наилучшее время и место для того, чтобы справиться с этой ситуацией?

Если есть время, группы могут помочь участникам отрепетировать их вводные фразы (см. упражнение «Будь готов», посвященное вхождению в сложные беседы).

Шаг 6: Раздайте состоящие из двух листов «Материалы к упражнению» каждому, кто согласен поддерживать контакт после окончания тренинга. Проинструктируйте участников продублировать у себя в «Материалах» требуемую информацию так, чтобы у каждого члена их малых групп были копии их намерений. Оригинал остается у «хозяина».

Шаг 7: Предложите участникам согласовать время для следующего контакта. Он не должен откладываться на слишком долгое время после программы.

Шаг 8: Проверьте, все ли справились с трудностями, возникшими по ходу работы, и все ли желающие поддерживать связь после тренинга обменялись телефонами. Может оказаться, что участники из разных рабочих групп захотят объединиться для взаимной поддержки. Это нужно поощрять, для того чтобы людям не пришлось чувствовать себя одинокими без поддержки со стороны группы.

Шаг 9: Завершите упражнение.

Не прекращайте работать

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ

Продублируйте требуемую информацию (используйте дополнительные листочки в случае необходимости), чтобы каждый член вашей группы имел копию. Не забудьте копию для себя.

1. Имя....
2. Номер телефона....
3. Ситуация....
4. Дата контакта....

Тренинг ассертивности

Проверь себя!

Упражнение для выполнения после окончания программы «Проверь себя» дает участникам памятку для планирования потенциально трудных взаимодействий, в которых требуются навыки уверенного

поведения.

Цели. К концу этого упражнения участники: • Получат задания по планированию поведения в сложных для них

взаимодействиях.

Ресурсы. Копия «Раздаточных материалов» для каждого участника.

Время. Упражнение выполняется участниками в свободное время после окончания тренинга, когда в этом возникнет необходимость.

Метод

Шаг 1: Объяснение упражнения, С практикой уверенное поведение станет второй натурой. Однако приходит время, когда возникает особенно сложная ситуация, и шансы на достижение ее взаимовыгодного разрешения можно повысить при помощи заблаговременного планирования и отработки модели уверенного поведения.

Участники получают «Раздаточные материалы», которые можно использовать как памятку всякий раз, когда необходимо справиться с потенциально сложной ситуацией или с межличностным конфликтом.

Шаг 2: Выдайте участникам копию «Раздаточных материалов?». Ответьте на все возникшие вопросы. Данные материалы предназначены не для использования их прямо сейчас, а для работы с ними после окончания тренинга.

Шаг3: Подведите итоги, затем завершите упражнение. На первый взгляд, список, приведенный в «Раздаточных материалах», может показаться немного пугающим, но следует помнить, что с помощью тренировки вы научитесь уверенно справляться с любой ситуацией, независимо от реакций другого человека. Уверенность — это выбор. У вас есть право вести себя уверенно, но у вас также есть право выбрать другую модель поведения, если она лучше соответствует сложной ситуации, и «право» на эту сложную ситуацию.

Проверь себя РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Перед тем, как вступить в сложное для вас взаимодействие, рассмотрите следующие пункты.

1. Чего именно я хочу достигнуть в этом взаимодействии?
2. Каков мой выбор, если говорить о моделях поведения?
3. Как я обычно поступаю в подобных ситуациях?
4. Как уверенное поведение поможет мне достичь своей цели?
5. Каковы преимущества применения уверенного поведения?
6. Каковы связанные с ситуацией риски? Что может удержать меня от выбора в пользу уверенного поведения?
7. Каковы мои права в этой ситуации? Каковы права других ее участников?
8. Хорошо ли я готов к этой встрече? В совершенстве ли я владею фактами? Спокоен ли я и готов ли я морально?
9. Как я дам понять другому человеку, что он выслушан, услышан и понят?
10. Как я дам узнать другому человеку о своих чувствах?
11. Какими будут мои вводные слова и направления развития беседы?
12. Какими техниками для работы с гневом, защитами, сарказмом, упрямством и стремлением к избеганию проблемы я владею?