

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

И. В. ТРИМАСКИНА,  
Д. Б. ТАРАНТИН, С. В. МАТВИЕНКО



# ТРЕНИНГ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

И РАЗВИТИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Понять другого правильно
- Заложить фундамент отношений
- Располагать к себе
- Освоить приемы саморегуляции
- Выиграть в бизнесе



**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ**

**И. В. ТРИМАСКИНА,  
Д. Б. ТАРАНТИН, С. В. МАТВИЕНКО**



**ТРЕНИНГ  
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО  
ИНТЕЛЛЕКТА**

**И РАЗВИТИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**



**Санкт-Петербург  
2010**

ББК 88.4  
Т67

**Тримаскина И. В., Тарантин Д. Б., Матвиенко С. В.**  
**Т67** Тренинг эмоционального интеллекта и развития личной эффективности. — СПб.: Речь, 2010. — 157 с.

ISBN 978-5-9268-0856-5

Эта книга раскрывает перед читателем знание об эмоциональном интеллекте как о силе, движущей и гармонизирующей отношения в семье, рабочем коллективе, отношения с клиентами. Прочитав ее, вы:

- поймете, как строятся взаимоотношения между людьми;
- узнаете, что влияет на качество этих отношений;
- увидите, каковы возможности применения эмоциональной компетентности;
- получите рецепты, как располагать к себе клиентов, разряжать конфликты в коллективе и т. д.;
- прочувствуете внутреннюю логику развития эмоционального интеллекта;
- освоите приемы повышения уровня собственного эмоционального интеллекта, применение которых позволит повысить личную эффективность во всех сферах жизни, где присутствует общение;
- пройдя вместе с авторами путь создания тренинга, сможете использовать и самостоятельно развивать его идеи;
- приобретете готовый продукт в виде сценария тренинга.

**ББК 88.4**

ISBN 978-5-9268-0856-5

© И. В. Тримаскина, Д. Б. Тарантин,  
С. В. Матвиенко, 2009  
© Издательство «Речь», 2009  
© П. В. Борозенец, обложка, 2009

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
О книге .....	5
<i>Глава 1</i>	
<b>Эмоциональный интеллект и бизнес-реальность .....</b>	<b>13</b>
<i>Глава 2</i>	
<b>Знакомство с эмоциями: учиться чувствовать .....</b>	<b>41</b>
<i>Глава 3</i>	
<b>Эмоциональное взаимовлияние, или От чего зависит состояние партнеров по общению .....</b>	<b>53</b>
<i>Глава 4</i>	
<b>Самоосознавание, или Как заложить фундамент отношений .....</b>	<b>77</b>
<i>Глава 5</i>	
<b>Эмоциональный интеллект в действии, или Путь к сердцу клиента .....</b>	<b>104</b>
Заключение.....	153
План тренинга.....	154
Библиография.....	156

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Дорогой читатель!

Мы искренне надеемся на то, что ваша работа над этой книгой будет столь же интересной и увлекательной, как для нас процесс написания этой книги. Слово «работа» мы используем неслучайно: вы вряд ли сможете заполнить поездку в метро беглым просмотром страниц книги или использовать ее в качестве снотворного средства на ночь. Она предполагает вдумчивое чтение и исследовательский подход.

Но не будем забегать вперед — обо всем по порядку.

## О КНИГЕ

### ИДЕЯ КНИГИ

Примерно пару лет назад мы независимо друг от друга (тогда мы еще работали в разных компаниях) впервые открыли для себя идею эмоционального интеллекта. Она показалась очень интересной, но на тот момент ни один из нас так и не смог связать ее с бизнес-обучением.

По мере развития системы внутреннего обучения (когда нас уже связывала работа в одной компании) к нам все чаще приходило понимание того, что тренинги, целью которых является постановка «правильных» навыков в работе с клиентами, не обеспечивают 100%-ной эффективности сотрудников. Существует некий пласт, который, как казалось нам, оставался неохваченным.

Каждый из нас своим путем дошел до понимания того, что это за пласт. Для одного этим путем было обучение на курсе «Коучинг как стиль консультирования и менеджмента». Для другого — тревоги и волнения, которые пришлось испытать в общении с риелторами при покупке квартиры, и пришедшее после этого понимание, в чем секрет успеха хорошего риелтора. Для третьего — желание структурировать опыт обучения и развития менеджеров по продажам

разного рода услуг и выявить нечто общее, что объединяло наиболее успешных из них.

Из разных картинок сложился единый пазл — видение применения эмоционального интеллекта в бизнес-обучении. Оно и легло в основу тренинга, а сейчас — и настоящей книги.

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Начиная работу над книгой, мы писали ее для тренеров. Потом случился кризис. Сначала мы подумали, что книга потеряла свою актуальность — «обучение и тренинги сейчас не востребованы», но потом осознали, что книга больше чем о тренинге. Мы написали о том, как можно научиться управлять отношениями с близкими, клиентами, коллегами. И это значит, что наш читатель не только коллега — тренер, но и все те, для кого вопрос умения построения отношений с людьми имеет практический смысл и ценность.

Книга будет полезна:

- для бизнес-тренеров, которые хотят иметь в своем арсенале такой тренинг и которым было бы интересно познакомиться с концепцией, процессом разработки и сценарием готового тренинга;
- для HR-директоров, которые ищут возможности для развития персонала;
- для управленцев, которые заинтересованы в максимальной эффективности своих сотрудников, и хотят получить ответ на вопрос: «Есть ли что-нибудь более действенное, чем тренинг продаж? Как повысить качество обслуживания клиентов?»;
- для тех, кто стремится повысить свою личную эффективность и хочет получить ответ на вопрос: «Каким образом можно усовершенствоваться, саморазвиваться в личном общении и бизнес-взаимодействии?»

## УНИКАЛЬНОЕ СВОЕОБРАЗИЕ

Сейчас издается множество книг по тренингам, в которых тренеры делятся своим опытом, а точнее сказать, готовым продуктом: описывается сценарий тренинга, где подробно изложена процедура его проведения, действия тренера; слова, которые тренер должен сказать, и слова, которые участники могут сказать в ответ. Причём

зачастую это описание дается без привязки к запросу, ситуации в компании и т. д. Безусловно, любой опыт ценен и интересен, особенно для начинающих тренеров или тех, у кого в их тренерском чемоданчике подобного тренинга нет (зачем же изобретать велосипед, если его уже изобрели другие!). Посыл, который транслируется читателю: «Делай как я!» К сожалению, это всегда непросто, так как, не участвуя в создании тренинга, бывает трудно до конца понять задумку автора и реализовать ее максимально эффективно.

Мы постарались учесть эти важные моменты. Поэтому в книге наряду со сценарием есть также описание реальной ситуации в реальной компании, характеристика запроса и желаемого результата. И самое главное, в книге описывается процесс создания тренинга для того, чтобы любой читатель смог вместе с авторами пройти этот путь.

Имея описание исходной ситуации, запроса, ожидаемого результата и процесса создания тренинга, читатель может фактически стать соавтором тренинга, то есть понять его настолько глубоко, насколько могут только авторы. Зачем это нужно и какие перспективы открывает перед читателем такая структура, мы изложили в разделе «Результаты работы с книгой».

## О СТРУКТУРЕ КНИГИ

Каждая из пяти глав состоит из двух параграфов — «Думы» и «Былое».

В параграфе «Думы» описано движение мысли: как и над чем рассуждали авторы в процессе создания тренинга. Здесь же мы приводим описание теории, которой придерживаемся: это мысли, цитаты (и порой довольно объемные) авторов, писавших об эмоциональном интеллекте или теме, смежной нашей. Если читатель еще не успел изучить книги об эмоциональном интеллекте, то приведенного у нас описания ему будет достаточно, чтобы понять тренинг и получить ликбез в этой области. Тренеры также смогут использовать «Думы» как готовые тексты мини-лекций.

Каждая часть «Дум» заканчивается целями соответствующего тематического блока тренинга.

В параграфе «Былое» изложен сценарий тренинга, который выглядит как подробно описанные процедуры тренинга — упражнения, ролевые игры и т. д. Описание каждой процедуры состоит из следующих элементов.

Цели процедуры	Назначение и желаемый результат этой процедуры в тренинге
Продолжительность	Ориентировочное время, на которое нужно рассчитывать
Участники и роли	Кто из группы участвует, в каких ролях
Материалы	Что необходимо подготовить для полноценного проведения процедуры
Схема процедуры	Каковы этапы процедуры и в чем заключается основное действие на каждом этапе
Описание процедуры	Подробное описание, содержащее инструкцию, ход процедуры, вопросы для анализа и т. п.

Кроме того, в этом параграфе мы делимся теми находками, примерами, предупреждениями и т. д., которые стали нам известны из практики проведения тренинга.

## ПРИНЦИПЫ, ПОЛОЖЕННЫЕ В ОСНОВУ КНИГИ

### Исследовательская позиция

Исследовательская позиция просто необходима для того, чтобы познакомиться со своим внутренним миром, заглянуть в себя, побыть в новом и непривычном для себя состоянии, прожить его. Исследовательская позиция поможет вам найти в этой книге что-то важное именно для себя. В поле, в котором мы будем работать, не может быть «средней температуры по больнице»: просто не могут все излагаемые мысли находить одинаковый отклик в душе каждого читателя, не могут все упражнения иметь одинаково эффективный результат. Необходимо читать, размышлять и пробовать, измеряя свой индивидуальный результат от применения той или иной процедуры. Каждый в итоге прочтения книги обретет свою субъективную истину.

Одна из причин, по которой читателю, особенно тренеру, важно быть исследователем при чтении этой книги, — наше твердое убеждение в том, что предложенный нами продукт — не жесткая конструкция, не памятник, застывший в бронзе, и тем более не учебное пособие. Если бы нас попросили провести аналогию с недавним советским прошлым, когда на праздничной демонстрации каждая колонна несла свой лозунг, то лозунгом нашей колонны (команды авторов) стал бы «Познакомься с тем, как это сделал я, и сделай лучше меня!».



## Честность

Для нас является очень важным обязательное упоминание всех ресурсов, к которым мы обращались при разработке тренинга и книги. Мы, словно путники, томимые жаждой, припадали к любому информационному источнику в поиске знаний. Поверьте, их было много. В одних мы находили конкретные рекомендации; в других — концепции, которые мы творчески развивали; в третьих — идеи, которые были взяты как направление пути нашего исследования.

Предлагая свой опыт, мы открыто говорим о неудачах, нас постигавших, и ошибках, которые мы совершали. Почему? См. принцип «Исследовательская позиция».

## Вера в человеческий потенциал каждого

«Если это, в принципе, возможно, то это возможно и для меня» — краеугольный камень философии, положенный в основу книги. Каждый из нас способен найти возможность для развития своего эмоционального интеллекта, тем самым способствуя максимальной реализации своего потенциала, данного ему от природы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ С КНИГОЙ

### Минимум

1. Читатель получает ответ на вопросы, как связаны эмоциональный интеллект и бизнес; каковы возможности применения эмоциональной компетентности в реальной работе с клиентами.
2. Читатель понимает, как строятся взаимоотношения между людьми и что влияет на качество этих отношений.
3. Читатель получает готовый продукт в виде сценария тренинга по вышеназванной теме.

### Максимум

1. Читатель понимает внутреннюю логику, знает, почему выбраны те или иные тренинговые процедуры, осознает цели и задачи включенных в тренинг мини-лекций (теоретических вставок).
2. Проходя вместе с авторами путь создания тренинга, понимая отличие своей ситуации от ситуации авторов, читатель сможет использовать и *развивать* идеи авторов. Новичок, не имеющий

опыта, сможет воспроизвести тренинг так, словно он участвовал в его разработке, а опытный тренер способен на базе нашего построить свой тренинг, адаптируя материал и трансформируя его под свою ситуацию (в компании, с заказчиком).

3. Читатель осваивает приемы повышения уровня собственного эмоционального интеллекта, применение которых позволит повысить личную эффективность во всех сферах жизни, где присутствует общение.

## СИТУАЦИЯ, В КОТОРОЙ СОЗДАВАЛСЯ ТРЕНИНГ: РЫНОК, КОМПАНИЯ, ЛЮДИ

*Ситуация на рынке* в момент создания тренинга характеризовалась ростом требовательности клиентов к качеству обслуживания. Эта тенденция наблюдалась во всех сферах, а в нашей (на рынке недвижимости) она была особенно заметной.

В тот период, благодаря доступной ипотеке, усилились позиции покупателей жилья. А на рынке недвижимости именно покупатели стимулируют повышение качества обслуживания.

*Ситуация в компании* была непростой. Буквально накануне тренинга состоялось внедрение новой технологии работы агентов. Новая технология предполагала разделение труда, выделялись две категории сотрудников: первые занимаются только продажей услуги, вторые – ее реализацией. Предыдущая технология работы предполагала, что сотрудники делают все: и продают, и оказывают услугу.

Жить в эпоху перемен всегда непросто, и самым сложным при переходе на новую технологию работы оказались два момента:

- 1) смена роли – «раньше я был агентом высокой квалификации, а теперь должен стать просто продавцом или только исполнителем»;
- 2) необходимость в новой роли (продавца услуг) заниматься *активной работой* с потенциальными клиентами.

В прежней технологии агенты могли себе позволить работать в режиме пассивного реагирования на запрос клиентов. Они принимали входящий клиентский поток на первичную консультацию, затем дожидались, пока клиент созреет, сам сформулирует запрос и придет в агентство снова. Вот с такими «созревшими» клиентами заключались договоры.

В новой позиции от продавцов услуги требовалось кардинально другое: необходимо было активно помогать клиентам «дозреть». Приняв первичное обращение клиента и проведя первичную консультацию, сотрудник должен не пассивно ожидать, когда клиент дойдет до мысли оформить сделку, а активно инициировать следующие шаги, предлагать клиенту новые консультации, помогать формулировать потребность и тем самым сподвигать его на заключение договора с агентством.

Для работы с клиентами в компании была разработана специальная технология преддоговорной работы, суть которой — в активной и всесторонней проработке всех клиентских обращений. Каждый клиент, с каким бы первичным запросом он ни обратился в компанию, должен был получить максимум внимания. Сотрудник компании обязан был перезвонить, уточнить запрос, пригласить на встречу или бесплатный семинар, провести презентацию услуг и т. д.

Освоить технологию сотрудникам было сравнительно несложно, ведь все необходимые материалы были разработаны, все действия прописаны (вплоть до шаблонов фраз). Но сотрудники не верили в то, что это даст результат, что новая технология будет работать. Простой, казалось бы, принцип «Возьми, попробуй, а потом делай вывод» не действовал. Не действовал потому, что пропитанные неверием в новую технологию сотрудники так выполняли эти простые действия, что результат только укреплял их в неверии.

Новая технология — это вершина айсберга инноваций, изменений. Фундаментальные же изменения, которые в этой ситуации обеспечат успех, лежат под водой.

Реальная проблема имела место на другом, глубинном уровне: люди испытывали тревогу по поводу необходимости изменить свою роль и позицию во взаимодействии с клиентами. Раньше они ждали, когда придет клиент с готовым решением, теперь им надо было научиться возвращать это решение в клиентах.

Чтобы найти выход из подобной ситуации, людей надо поддерживать и дать им возможность почувствовать, что они умеют или смогут научиться. Надо дать возможность поверить в то, что они могут влиять на решения клиентов, и предоставить инструменты этого влияния. Собственно, это и стало главной задачей тренинга.

## НАШИ БЛАГОДАРНОСТИ

Мы хотим выразить благодарность всем, кто помогал в написании книги и вольно или невольно способствовал реализации проекта, помог, вдохновил:

- *Светлане Тарасенко* за душевный и интеллектуальный вклад в обсуждение идей тренинга и участие в его разработке;
- *тренерам компании «H&C Developers»* за свежий взгляд на эмоциональный интеллект, благодаря которому наши собственные идеи получили окончательную форму;
- коллегам — *тренерам Наталье Кириллиной, Елене Гладковой, Елене Гуровой* за приверженность высоким стандартам работы, следуя которым мы создали этот тренинг и во многом благодаря которым стала возможна эта книга;
- *Юлии Барбашиной* за неоценимую помощь в организации и подготовке тренинга;
- *Патовой Ирине*, которая стимулировала поисковую активность в рамках данной темы много лет назад;
- *тренерам «Института коучинга» (Санкт-Петербург) Савкину Александру, Даниловой Марине, Тертышной Юлии.*

Особая благодарность *Топоревой Ирине* за помощь в более глубоком и осознанном понимании человеческих взаимоотношений и индивидуального вклада личности в их развитие.

## **Глава 1**

# **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И БИЗНЕС-РЕАЛЬНОСТЬ**

## **ДУМЫ**

Находясь у самых истоков разработки тренинга и рассуждая над тем, как реализовать его основную задачу — за счет развития эмоционального интеллекта повысить эффективность работы с клиентами, мы задумались над тем, с какими основными сложностями нам предстоит столкнуться и каким образом мы будем решать эти задачи. Уж очень хотелось сделать тренинг эффективным и одновременно «соломку подстелить». Приведем сложности, которые мы увидели.

### **СИТУАЦИЯ (ЗАДАЧА) № 1**

Участники в основной своей массе не сталкивались с таким понятием, как «эмоциональный интеллект».

### **Способ решения**

Необходимо дать очень емкий и простой образ концепции эмоционального интеллекта, желательно графически оформленный.

Для того чтобы дать такую «картинку», нам необходимо создать ее прежде всего для себя. А для этого необходимо тщательно изучить все источники, непосредственно или косвенно касающиеся интересующей нас темы.

Ознакомившись с теми немногочисленными источниками, которые издавались на русском языке, мы обнаружили, что у их авторов нет единого мнения по поводу того, что же составляет понятие «эмоциональный интеллект».

Питер Саловей и Джек Мейер, которые создали сам термин «эмоциональный интеллект (способности)» описывают его как «способность осознавать эмоции, достигать и генерировать их так, чтобы содействовать мышлению, понимать эмоции и то, что они означают, и соответственно управлять ими таким образом, чтобы способствовать своему эмоциональному и интеллектуальному росту» [15, с. 6]. Другими словами, это система умений, которая дает нам возможность прокладывать свою дорогу в сложном мире — личные, социальные и выживательные аспекты общих способностей, неуловимый здравый смысл и чувствительность, которые так существенны для эффективного ежедневного функционирования.

В своей книге «Эмоциональный интеллект» Дэниел Гоулман, рассказывая о развитии исследуемого понятия, ссылается на работы Говарда Гарднера, приводя его краткое определение внутриличностного и межличностного интеллекта.

Так, по словам Гарднера, «межличностный интеллект есть способность понимать других людей: что движет ими, как они работают, как работать в сотрудничестве с ними» [3, с. 70]. В основе межличностного интеллекта лежат «способности уловить и надлежащим образом отреагировать на настроения, темперамент, побуждения и делания других людей» [3, с. 70].

Внутриличностный интеллект — это «способность создавать точную, соответствующую действительности модель самого себя и пользоваться этой моделью, чтобы успешно действовать в жизни» [3, с. 70]. В понятие внутриличностного интеллекта входит также «доступ к собственным чувствам, а также способность проводить между ними различие и полагаться на них, чтобы управлять поведением» [3, с. 70]. Также Гоулман ссылается на Питера Сейлови, который перенял и развил идеи Гарднера, расширив понятие «эмоциональный интеллект» до пяти областей.

1. Знание своих эмоций, самосознание — распознавание какого-либо чувства, когда оно возникает.
2. Управление эмоциями. Умение справляться со своими чувствами, чтобы они не выходили за подходящие рамки.

3. Мотивация для самого себя... Приведение эмоций в порядок ради достижения цели, способность привести себя в состояние «вдохновения», обеспечивающее достижение выдающегося качества любых действий.
4. Распознавание эмоций в других людях.
5. Поддержание взаимоотношений. Искусство поддерживать взаимоотношения заключается в умелом обращении с чужими эмоциями [3, с. 76–77].

Другой исследователь эмоционального интеллекта Реувен Бар. Он также выделил пять ключевых областей, вложив в них иное содержание.

1. *Внутриличностная сфера* — способность понимать себя и управлять собой, куда он отнес самоанализ (способность распознавать, что вы чувствуете и почему вы это чувствуете, и осознавать действие, которое ваше поведение производит на окружающих), асертивность (способность открыто выражать свои мысли и чувства, быть твердым и защищать свою точку зрения), независимость (способность направлять и контролировать себя), самоуважение (способность признавать свои сильные и слабые стороны и быть хорошего мнения о себе) и самореализацию (способность реализовать свой потенциал).

2. *Межличностная сфера* — способность взаимодействовать и ладить с другими — включает в себя эмпатию (способность понимать, что другие люди могут чувствовать и думать), социальную ответственность (способность сотрудничать с другими людьми), межличностные отношения (умение завязывать и поддерживать отношения).

3. *Сфера приспособляемости, или адаптивности*, — способность быть гибким и реалистичным — включает в себя адекватную оценку действительности (способность видеть вещи такими, какими они на самом деле являются), гибкость (способность согласовывать свои чувства, мысли и действия с изменяющимися условиями), умение решать проблемы (способность определить проблему и затем перейти к созданию и выполнению эффективного, подходящего решения).

4. *Сфера умения справиться со стрессом* — способность выдерживать стресс и контролировать свои импульсы — включает в себя способность оставаться спокойным и сосредоточенным, конструктивно противостоять неблагоприятным событиям и способность отложить порыв к немедленному действию.

5. *Сфера общего настроения* — способность поддерживать реалистичную положительную установку и быть довольным жизнью, доставлять удовольствие себе и другим [15].

Согласно концепции Тревис Бредберри, Джин Гривз, эмоциональный интеллект «есть продукт личной и социальной компетентности. Личная компетентность в большей степени сосредоточена на вас как на индивидууме, и подразделяется на самосознание и самоуправление. Социальная компетентность сфокусирована на том, как вы ведете себя с другими людьми, и состоит из социальной осведомленности и умения налаживать отношения» [2, с. 47]. То есть каждая сфера (личная и социальная компетентность) в свою очередь делится еще на две составляющие, таким образом, образуя 4 области эмоционального интеллекта:

- **Самоосознание** — способность «точно различать свои эмоции в данный момент и осознавать свои стремления» [2, с. 44].
- **Управление собой** — способность «пользоваться осознанием своих эмоций и справляться с эмоциональными реакциями на ситуации и людей» [2, с. 45].
- **Социальная осведомленность** — способность «точно „считывать“ эмоции других людей и понимать, что с ними происходит на самом деле. Часто это подразумевает восприятие того, ЧТО думают и чувствуют люди, даже если вы не чувствуете того же самого» [2, с. 46].
- **Способность налаживать отношения** — способность «пользоваться осознанием как ваших собственных эмоций, так и эмоций других людей, чтобы успешно руководить взаимодействиями» [2, с. 48].

Это описание эмоционального интеллекта показалось нам наиболее структурированным, «укладываемым» в четкую схему и понятным для трансляции участникам тренинга. Более того, оно в наибольшей степени соответствовало основной задаче данного тренинга: благодаря развитию эмоционального интеллекта повысить эффективность работы с клиентом.

*Самоосознание* — восприятие индивидом психических актов, в которых представлены его физические, психические и личностные качества, все то, что он ощущает и определяет как собственное «Я». Самоосознание или самовосприятие является внутренним планом индивидуального сознания. Другой план последнего образует восприятие



психических актов, совокупность которых индивид определяет как находящуюся вне его объективную данность. Оба плана сознания не могут функционировать один без другого... Можно, пожалуй, сказать следующее: как и какой предстает индивиду объективная реальность, в значительной степени зависит от того, как он воспринимает самого себя — все внешнее он осознает через призму своего «Я», а восприятие себя осуществляет через осознание внешнего мира [5, с. 517-518].

Мы скорректировали названия двух областей эмоционального интеллекта, изменив «социальную осведомленность» на осознание других и «способность налаживать отношения» на формирование эффективных отношений, наполнив их более конкретным, на наш взгляд, содержанием, и сформировали схему эмоционального интеллекта следующим образом.

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант  Самоосознание	2-й квадрант  Управление собой
	Внешнее, социальная компетентность	3-й квадрант  Осознание состояния других	4-й квадрант  Формирование эффективных отношений

Схема базируется на понятии «активность». Под активностью мы понимаем делание чего-либо: в нашем случае это либо чувствование и понимание, либо действие. Направленность активности может быть внутренняя — на самого себя или внешняя — на других.

Чувствование-понимание, направленное внутрь, имеет целью самоосознание.

Действие, направленное внутрь, имеет целью управление собой, своим состоянием.

Чувствование-понимание, направленное вовне, имеет целью осознание состояния других.

Действие, направленное вовне, имеет целью формирование эффективных отношений.

**Стрелки** между квадрантами показывают взаимосвязи между элементами эмоционального интеллекта. Смысл стрелок между квадрантами описывается четырьмя фразами:

Стрелка из 1-го в 3-й квадрант — *«Научившись понимать себя, свои эмоции, учишься осознавать эмоции других».*

Стрелка из 1-го во 2-й квадрант — *«Не осознавая своих эмоций, невозможно научиться управлять ими».*

Стрелка из 2-го в 4-й квадрант — *«Только управляя собой, своим состоянием, можно научиться формированию эффективных отношений».*

Стрелка из 3-го в 4-й квадрант — *«Без осознания состояния других невозможно строить эффективные отношения».*

## СИТУАЦИЯ (ЗАДАЧА) № 2

Существует несколько вариантов отношения людей к своим чувствам и эмоциям. Так, одна категория людей, признавая важность эмоциональной сферы, полагает, что «чувства не выполняют никакой другой функции, кроме той, что выдают склонности и слабости человека. Таким образом, чувства — „нижнее белье“ человека. Показаться на людях в нижнем белье неловко или даже постыдно. Эти вещи должен видеть только тот, кто их носит. Поэтому о чувствах стараются открыто не говорить и не спрашивать» [9, с. 17].

Другая категория придерживается еще более кардинального мнения. «Эти люди воспринимают чувства как инородное тело, как „камешек в туфле“, который давит им в ногу. Они выталкивают чувства наружу, открыто проявляя ярость, злость, радость. Они ничего не держат в себе» [9, с. 17].

Типичный представитель третьей категории «хочет остаться невозмутимым, то есть рассуждать спокойно (хладнокровно, рационально) независимо от ситуации. Человеку, придерживающемуся жесткой линии логики, следование чувствам кажется гаданием на кофейной гуще. Он силен и успешен благодаря своей рациональной и последовательно логической стратегии. Благодаря ей он продвигается вперед» [9, с. 18].

И есть четвертая (о которой мы узнали из практики), немногочисленная группа людей, которые могут свободно и конструктивно вербализовать и обсуждать свои эмоции.

Отталкиваясь от общей картины, мы сделали предположение, что основная часть участников в силу неких обстоятельств живет в рамках первых трех стратегий. Поэтому они, скорее всего, будут испытывать сомнение в том, что эмоции — важная составляющая жизни каждого из нас, которая сопровождает нас практически в каждый момент времени. Это мнение может найти отражение в открытой / скрываемой позиции: «Чем мы тут занимаемся?», «Зачем нам это нужно?», «Как это связано с нашей работой?».

## Способ решения

Основное решение этой задачи мы видели в том, чтобы участники посредством выполнения ряда игровых процедур в самом начале тренинга сами пришли к выводу о важности эмоциональной составляющей в общении. Желательно, чтобы эти упражнения имели отношение к бизнес-коммуникации (при этом необязательно отражали бы специфику работы именно в нашей отрасли). Ожидаемый результат выполнения этих процедур: каждый из участников должен в итоге принять решение, руководствуясь не только и не столько логикой, здравым смыслом, но и эмоциями, и сделать вывод об определяющей роли эмоций в формировании нашего отношения к происходящему и, как следствие, формирования поведенческих реакций.

## СИТУАЦИЯ (ЗАДАЧА) № 3

Поскольку предметом работы на тренинге являются эмоции и ощущения, а это сильно отличается от того, с чем привыкли работать участники, то и сама форма работы должна сильно отличаться от привычной участникам.

## Способ решения

Мы видели несколько вариантов решения этой задачи.

1. Введение новых дополнительных правил, цель которых — закрепить зоны ответственности между тренером и участниками.
2. Формирование и поддержка исследовательской позиции участников на тренинге. Ключевой посыл: тренер не даст «правильных» ответов, они внутри каждого из нас.

3. Смещение акцента с рационального на эмоциональное. Мы стремились снизить «удельный вес» лекций, теоретизирования, стремления докопаться до истины, вопросов «Что вы думаете по этому поводу?», «Какие мысли у вас возникли?» и свести их к минимуму. Вместо этого было много практических процедур и вопросы вроде: «Каковы ваши впечатления?», «По ощущениям, насколько это было эффективно?», «У кого есть инсайты?». Наши размышления нашли воплощение в целях данного блока.

#### **Цели тематического блока:**

- 1) познакомить участников с тренером и друг с другом;
- 2) анонсировать тренинг;
- 3) создать интерес и внутреннюю мотивацию каждого участника на обучение;
- 4) активизировать активность участников, «включить» их в работу.

## **БЫЛОЕ**

### **ПРИВЕТСТВИЕ ТРЕНЕРА И АНОНС ТЕМЫ ТРЕНИНГА**

#### **Цели процедуры:**

- 1) презентовать группе тренера и тему тренинга;
- 2) снять напряжение;
- 3) создать интригу.

**Продолжительность:** 5 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** не требуются.

#### **Описание процедуры**

Тренер представляется, коротко рассказывает о себе (если он является внешним тренером или не вел тренинги с этими участниками в качестве внутреннего тренера) и объявляет тему тренинга: «Эмоциональный интеллект: развитие личной эффективности».

— По всем правилам я сейчас должна анонсировать тренинг, то есть обозначить не только его тему, но и создать представление о том, что же будет происходить в течение двух дней (именно столько

времени продлится наша совместная работа), каким образом мы с вами будем взаимодействовать.

Я нарушу существующие правила: мы сейчас выполним два упражнения, и совместный опыт переживания этих упражнений поможет нам «потрогать», почувствовать тему, после чего я вернусь к анонсу тренинга.

## УПРАЖНЕНИЕ «МОЛЧАЛИВОЕ ЗНАКОМСТВО»<sup>1</sup>

### Цели упражнения:

- 1) познакомиться;
- 2) настроиться на формат данного тренинга — сместить акцент с привычного рационального, логического восприятия и настроиться на эмоциональное, интуитивное: начать работать на уровне своих эмоций, ощущений, «внутреннего голоса».

**Продолжительность:** 40 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** бланки знакомства с критериями описания партнеров.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж, объединение участников в тройки	Тренер дает инструкцию участникам по выполнению задания; участники объединяются в мини-группы	1 мин
2	Выполнение задания: молчаливое знакомство с партнерами	Каждый участник молча описывает своих партнеров по тройке согласно бланку знакомства	10 мин
3	Обратная связь партнерам по тройке	Партнеры по тройке озвучивают информацию, которую они «считали» друг с друга	21 мин
4	Анализ упражнения	Участники по структуре, заданной тренером, обмениваются впечатлениями и анализируют опыт выполнения задания	8 мин

### Описание процедуры

#### 1 этап. Инструктаж и объединение участников в тройки

— Согласитесь, когда вы приходите в какое-то новое для вас место, видите незнакомых людей, вы стремитесь познакомиться.

<sup>1</sup> Данное упражнение проводилось на курсе обучения «Коучинг как стиль консультирования и менеджмента» Института коучинга (Санкт-Петербург).

И пусть вы ничего не знаете о людях, кроме их имени, но уже чувствуете себя более комфортно. Для того чтобы наш тренинг проходил эффективно и вы чувствовали себя комфортно, давайте сначала познакомимся. Для этого объединимся в тройки по принципу «С этими двумя людьми я наименее знаком». Объединились? Давайте сразу определимся, кто из вас будет партнером А, В, С.

Итак, у вас есть 2 партнера. Вы сидите все молча и разглядываете друг друга. Смотрите, что вы можете считать с него, что вы видите.

Тренер раздает бланки знакомства.

#### **Бланк для знакомства**

- Где человек родился?
- Каким он был учеником в школе?
- Кто главенствовал в его семье?
- Какая у него квартира?
- Сколько у него друзей?
- Что любит пить, есть?
- Хобби?
- Как относится к домашним животным?
- Тип поведения в конфликтных ситуациях?
- Что привлекает в данном человеке?
- Что вызывает опасения?

— Изучение партнера вы строите, основываясь на пунктах, указанных в бланке. В этом бланке вы фиксируете результаты своего восприятия партнеров. Сначала описываете одного партнера, потом другого. По 5 минут на человека. Я буду через 5 минут давать сигнал о переходе хода. Итого 10 минут.



#### **Комментарии к упражнению**

Бывает, что после того, как тренер даст инструкцию, некоторые участники (особенно те, кто привык мыслить «конкретно») переспрашивают задание: «Нам что, нужно фантазировать, придумывать что-то про своих партнеров?» Тренеру важно объяснить разницу между полетом фантазии, когда мы занимаемся придумыванием, домысливанием, и чувствованием собеседника, когда мы, настроившись на человека, «ловим» свои ощущения, идущие от сосредоточенного восприятия партнера.

## **II этап. Молчаливое знакомство с партнерами**

Каждый участник молча описывает своих партнеров по тройке согласно бланку знакомства, фиксируя свои записи в бланке.

## **III этап. Обратная связь партнерам по тройке согласно бланку знакомства**

— А сейчас участник А поворачивается спиной. Как будто его здесь нет. Участники В и С начинают делиться тем, что они увидели и почувствовали, не обращая на А никакого внимания. В и С не надо приходить к общему мнению по поводу партнера А. В это время А сидит молча и просто слушает, что о нем говорят. Это займет 5 минут. Затем А поворачивается и говорит: «На самом деле было так...» и рассказывает о себе, не затрагивая последних двух вопросов. На это у вас — 2 минуты. Итого 7 минут на одного участника в тройке.

После этого партнеры по тройке дают обратную связь по участнику В, затем по С. За 20 минут мы должны познакомиться со всеми тремя участниками.

Тренер во время исполнения упражнения следит за временем и дает сигнал о переходе хода: обратной связи по следующему участнику.

## **IV этап. Анализ упражнения**

### *Вопросы тренера для анализа:*

- Поделитесь своими мыслями, ощущениями, может быть, инсайтами по поводу этого упражнения.
- Что нового о себе узнали? Что подтвердили?
- У кого высокий процент попадания (выше 80%): партнеры «считали» информацию с вас, вы «считали» информацию о партнерах?
- Есть ли какие-то еще озарения, мысли?



### **Примеры выводов участников**

1. Участники обычно говорят о том, что информацию мы считываем не только со слов, но и на интуитивном уровне.
2. Те участники, которые смогли «считать» большое количество информации со своих партнеров, сказали: «Как много можно узнать о человеке!»
3. Другие участники, которые не смогли получить большое количество информации, сказали, что их неточности возникли

из-за переноса своего опыта и взглядов на другого человека, то есть они не настроились на восприятие партнера, а проецировали себя на него.

4. Часть участников, с которых оба партнера неточно «считали» информацию, задали себе вопрос: «Что же я транслирую во внешнюю среду, если мои партнеры по тройке получили от меня подобного рода информацию?».

#### **Комментарии к упражнению**

Тренеру важно уметь утилизировать (использовать) те выводы участников, которые они сделали. Бывает, что некоторые участники говорят о том, что нельзя доверять своим ощущениям, если они столь обманчивы (такого мнения придерживаются те, кто не смог «считать» собеседников). И здесь тренеру важно сказать следующее.

— Нам важно, начиная с этого упражнения, занять исследовательскую позицию по отношению к себе и к окружающим. И задать себе сейчас 4 вопроса:

- Насколько мои представления о том, что я транслирую вовне, совпадают с тем, как меня воспринимает собеседник?
- Что я могу изменить в своем поведении, чтобы отправляемая мною информация в полной степени соответствовала тому, что я хочу протранслировать?
- Насколько способности «считывать» информацию с собеседника, чувствовать его способствуют увеличению моей личной эффективности?
- Что я должен сделать для того, чтобы развить эти способности?

Ключевое слово в обоих вопросах «Я». С этого момента у вас есть возможность всю поступающую информацию пропускать через фильтр этих вопросов.

#### **Резюме тренера**

— Даже когда мы не разговариваем, а только смотрим друг на друга (клиент смотрит на продавца, продавец смотрит на клиента), мы уже общаемся. И что самое важное, у нас уже складывается какое-то представление о собеседнике, формируется определенное отношение к нему. Это отношение, даже если оно ошибочно, будет влиять (а может и быть определяющим) на развитие нашего дальнейшего общения.



Наша задача — «отключить» голову, «ловить» свои ощущения, мы будем работать не в поле смыслов слов, а в поле ощущений, чувств, эмоций, состояний.

## УПРАЖНЕНИЕ «ПРОДАЖА ИДЕИ»

**Цель упражнения:** Проиллюстрировать практическую значимость эмоциональной составляющей общения, ее «объемность» в деловом общении (продажах в частности).

**Продолжительность:** 45 мин.

**Участники и роли:** все участники делятся на две неравные группы — «Общественные деятели» и «Члены Финансового Совета».

**Материалы:** бланки наблюдения за «Общественными деятелями», флип-чарт, маркеры, стикеры.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Распределение ролей и инструктаж	Происходит распределение ролей между участниками, после чего тренер дает инструктаж «Общественным деятелям», и те начинают самостоятельную работу, во время которой тренер дает инструктаж остальным участникам — «Членам Финансового Совета»	5 мин
2	Презентация проектов «Общественных деятелей»	«Общественные деятели» по очереди презентуют свои проекты	20 мин
3	Обратная связь от «Членов Финансового Совета»	Тренер организует групповую дискуссию, в ходе которой «Члены Финансового Совета» аргументируют свое мнение: почему они отдали / не отдали свой голос тому или иному «Общественному деятелю»	15 мин
4	Анализ упражнения	Происходит анализ эффективной и неэффективной стратегии поведения. Участники делают вывод о важности эмоциональной составляющей в деловом общении	5 мин

## Описание процедуры

### 1 этап. Распределение ролей и инструктаж

Для выполнения следующего упражнения нужны 4 добровольца. После того как добровольцы «делают шаг вперед», тренер дает им инструкцию:

*Инструкция «Общественным деятелям»*

— Вы — известные общественные деятели. Каждому из вас (это индивидуальная работа!) необходимо в течение 5 минут придумать одну идею, проект, который «осчастливит» человечество, и способы реализации проекта. Эта идея может касаться вашего ближайшего окружения, вашей семьи, страны, человечества. Пример идеи (из предыдущих групп): организация экскурсий в космос, создание кружков занятости во дворах и т. п. Потом вы презентуете свою идею Финансовому Совету (тренер показывает на остальных участников). Четко заданных критериев презентации нет! Ваша задача — продать свою идею и себя в качестве лица, ответственного за ее реализацию. Время на подготовку идеи и презентации — 5 минут. Время на презентацию каждого проекта — 3 минуты.

«Общественные деятели» начинают обдумывать свою идею. В это время тренер дает инструкцию «Членам Финансового Совета».

*Инструкция «Финансовому Совету»*

— Вы — Финансовый Совет, состоящий из влиятельных представителей разных стран. Сейчас перед вами выступают «Общественные деятели» со своими идеями улучшения качества жизни людей. Ваша задача — выслушать и решить для себя, в какую именно идею (проект) вы готовы вкладывать деньги. Причем ваше решение о выделении денег должно в первую очередь основываться не на самой идее, а на том, смог ли общественный деятель продать вам ее, смог ли «заразить» ею. Обращайте внимание на то, что и как делает «Общественный деятель», чтобы продать свою идею (обращение к слушателям, стиль взаимодействия с аудиторией, логичность изложения, мимику, жесты, эмоциональность и т. д.). И фиксируйте подробнейшим образом свои наблюдения. Отмечайте в первую очередь то, что понравилось или не понравилось вам лично.

После того как все «Общественные деятели» выступят, вам нужно будет выбрать победителя. Это может быть один человек, абсолютный лидер, или двое, если идеи для вас равнозначны и вы не можете отдать пальму первенства. Я вам дам два стикера, которые будут являться символом ваших предпочтений и которые вы после выступления всех деятелей отдадите одному или двоим понравившимся. На протяжении выступлений вы ведете бланк наблюдений, чтобы потом аргументировать свой выбор.

### Бланк наблюдения за «Общественными деятелями»

Понравилось	Не понравилось
В идее	В идее
В поведении «Общественного деятеля»	В поведении «Общественного деятеля»



#### Комментарии к упражнению

Когда тренер дает инструкцию «Членам Финансового Совета», важно четко поставить им задачу фиксировать свои наблюдения максимально подробно и конкретно, иначе материал для анализа будет весьма скуден и «подкидывать дрова в топку» анализа станет в основном тренер. В результате выводы по упражнению будут продуктом работы тренера, а не участников. Более того, могут вызвать недоверие и сопротивление у группы.

#### II этап. Презентация проектов «Общественных деятелей»

Перед выступлением тренер раздает по два стикера «Членам Финансового Совета».

— Вы их отдадите после выступления всех участников тому оратору, в чьем проекте вы согласитесь принять участие.

#### *Инструкция всем участникам*

— Внимание, регламент! «Общественные деятели» по очереди представляют свои проекты, на презентацию отводится 3 минуты. После этого «Члены Финансового Совета могут задать всего два вопроса, проясняющие основную идею и ценность проекта. Таким образом, на выступление каждого «Общественного деятеля», включая ответы на вопросы, отводится 5 минут. Итак, кто готов выступить первым?

Тренер во время исполнения упражнения следит за временем и дает сигнал о передаче хода презентации следующему «Общественному деятелю».

#### III этап. Обратная связь от «Членов Финансового Совета»

«Члены Финансового Совета» отдают свои стикеры тем участникам, в чьи проекты они готовы инвестировать средства. Тренер пишет на флип-чарте имена «Общественных деятелей», фиксирует количество стикеров, которые каждый из них получил от «Членов Финансового Совета», и озвучивает результаты.

— Давайте проанализируем стратегию поведения «Общественных деятелей»: что они делали, чтобы продать свою идею. Анализ предлагаю начать с участников, которые набрали минимальное количество стикеров. Я буду распределять комментарии «Членов Финансового Совета» в две колонки. Что это за колонки и как их можно назвать, мы определимся после того, как их заполним.

Тренер фиксирует результаты обратной связи «Членов Финансового Совета» в таблице на флип-чарте (названия столбцов в таблице в текущий момент отсутствуют!).

Рациональное воздействие	Эмоциональное воздействие

При фиксации отрицательных моментов в выступлении оратора тренер задает вопрос:

— Хорошо, это не понравилось, имело отрицательный результат. А что мог бы сделать «Общественный деятель», чтобы знак минуса поменять на плюс?



### Комментарии по упражнению

1. При анализе стратегии выступления ораторов очень часто «Члены Финансового Совета» акцентируют внимание на деталях реализации проекта: «А откуда вы возьмете деньги на этот проект?», «Каковы конкретные сроки реализации? А почему именно такие?» и т. п. Тренеру должен постоянно «держать руку на пульсе» и смешать фокус внимания с аспекта «Что» (описание проекта) на аспект «Как» (каким образом свой проект представил оратор). Данное упражнение проводилось нами на многих тренингах, в том числе тренингах продаж, публичного выступления, где стратегию ответов «общественных деятелей» на вопросы «Членов Финансового Совета» можно было использовать как инструмент диагностики навыков работы с возражениями. В этом тренинге у данного упражнения задача другая — показать важность эмоциональной составляющей общения в бизнес-взаимодействии, поэтому тренеру важно направлять активность участников.

2. При анализе тренеру также необходимо максимально конкретизировать обратную связь наблюдателей: «Что вы имеете в виду, когда говорите о том, что Николай выступал эмоционально?»

В чем именно выражалась его эмоциональность?» Если уточняющих вопросов будет недостаточно, то может случиться, что колонка с эмоциональными параметрами поведения будет «проигрывать» колонке с рациональными, а это как раз то, что тренеру не нужно.

#### **IV этап. Анализ упражнения**

*Вопросы тренера для анализа.* Тренер поочередно озвучивает записи, зафиксированные им сначала в одном столбце, потом в другом.

— Как это можно назвать одним-двумя словами? Какое название мы можем дать столбцам таблицы?

— На что похож процесс презентации идеи, проекта? Какие аналогии мы можем провести с реальной жизнью, с работой?



#### **Примеры выводов участников**

— Каждый день мы кого-то в чем-то убеждаем.

— Мы постоянно продаем себя как профессионала, услуги своей компании.

— В общении вообще и продажах в частности важна не только информация о себе, услуге, но и то, как мы эту информацию преподносим, то есть эмоциональный аспект общения.

#### **Резюме тренера**

— Таким образом, у нас есть два пласта взаимодействия с клиентами в частности и людьми вообще: предметно-содержательный и эмоциональный. Причем в нашем упражнении эмоциональный пласт занял весьма значительное место и «перевесил» рациональный. Это упражнение проиллюстрировало нам важность эмоциональной сферы в деловом общении, в частности в контексте продажи.

## **АНОНС ТРЕНИНГА**

#### **Цели анонса:**

- 1) объяснить участникам основную идею тренинга: повысить свою эмоциональную компетентность;
- 2) показать место данного тренинга в системе тренингов, посвященных взаимодействию с клиентами (почему его целесообразно проводить после навыковых тренингов).

**Продолжительность:** 20 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры.

**Описание процедуры.**

— Мы хорошо поработали, и в результате выполнения двух упражнений получили некий опыт. Теперь давайте его осмыслим. Наша задача: подвести промежуточные итоги и сформировать целостную картинку, основываясь на результатах нашей работы.

Тренер чертит диаграмму.

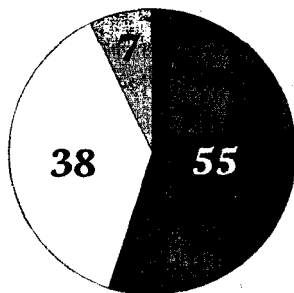


Рис. 1

— Существует три информационных канала, по которым мы воспринимаем сообщение собеседника: невербальный, паравербальный, вербальный. 55% смысла сообщения передается на невербальном уровне — через выражение лица, визуальный контакт, позу, жесты. 38% передается на паравербальном уровне, то есть с помощью интонации. И только 7% — с помощью смысла произносимых слов, то есть вербально.

В результате работы в предыдущем упражнении у нас получилась таблица «Рациональное и эмоциональное воздействие». Каким образом соотносятся параметры поведения, зафиксированные в данной таблице, и три информационных канала?

Каждый параметр поведения передается вовне посредством слов (их содержания), интонации и языка мимики и жестов, то есть относится к какому-либо информационному каналу. Рассмотрим это на примере нескольких произвольно выбранных характеристик поведения из нашей таблицы.

Тренер запрашивает мнение участников по поводу 5–7 параметров поведения: «Как вы думаете, к какому каналу относится эта характеристика? а эта?» и пишет рядом с определенной характеристикой соответствующий ей канал.

## Мини-лекция

Если мы продолжим данную работу и соотнесем все параметры поведения с определенными информационными каналами, то у нас получится, что характеристики поведения из колонки «Рациональное воздействие» относятся к вербальному каналу восприятия информации, а характеристики поведения из колонки «Эмоциональное воздействие» относятся к невербальному и паравербальному каналам. То есть, общаясь с собеседником, мы воспринимаем всю совокупность сигналов его поведения.

Представьте себе айсберг. Только небольшая его часть выступает над водой и потому является видимой, большая часть айсберга скрыта под водой, невидима. Видимой частью как раз является наше «Рациональное воздействие», то, что мы воспринимаем и передаем через вербальный канал. Это в основном семантика, смысл произнесенных слов.

Невидимой частью айсберга является «Эмоциональное воздействие», то, что мы передаем и принимаем через паравербальный и невербальный каналы. Интонации, междометия, мимика, жесты, позы, — все то, что насыщает семантику отношением, эмоциями конкретного живого человека. В подводной части айсберга проявляется то, что наш собеседник чувствует, ощущает, переживает, его эмоциональное состояние, внутренний мир, желания и мотивы.

В общении, особенно в деловом, стараясь понять своего собеседника, чаще всего концентрируются на смысле слов, на видимой части айсберга и упускают из виду подводную часть, эмоциональное послание (см. рис. 1). В основном обращают внимание на то, что сказано, и не учитывают того, как сказано. Невидимую, большую часть айсберга принято «не замечать». Мы не замечаем, не осознаем подводную часть, в которой «живут» чувства и эмоции.

А проблема в том, что смысл того, что говорит наш собеседник, лежит не только в надводной части айсберга, в поле «рационального воздействия», но еще и в подводной части, в поле «эмоционального

воздействия», которое мы «не замечаем». Вот так и получается, что мы общаемся с обезличенным носителем запроса, а не с живым человеком, у которого есть эмоции, чувства, желания.

Но мы можем научиться видеть подводную часть, научиться видеть человека целиком и понимать то, что он говорит со всеми оттенками смысла, который вкладывает сам собеседник. Мы можем научиться отслеживать и понимать эмоции и чувства собеседника, если будем внимательны. И это подтвердило наше предыдущее упражнение.

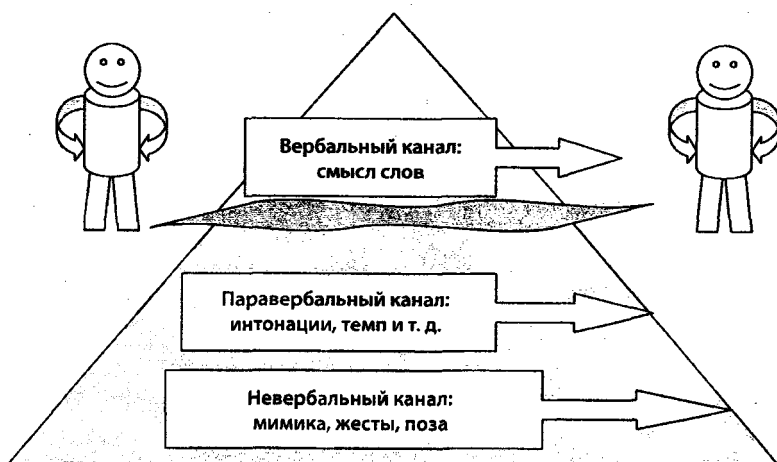


Рис. 2

Существует широкий класс явлений и терминов, касающихся внутреннего мира: эмоции, эмоциональные состояния, чувства, ощущения.

...Чаще всего эмоции определяются как переживание человеком в данный момент своего отношения к чему-либо или к кому-либо (к наличной или будущей ситуации, к другим людям, к самому себе и т. п.) [7, с. 33].

Я рассматриваю эмоцию как рефлекторную адаптивную психофизиологическую реакцию, связанную с проявлением субъективного пристрастного отношения (в виде переживания) к значимой ситуации и ее исходу и способствующую организации и обеспечению



целесообразного с точки зрения целостности и сохранности организма поведения человека и животного» [7, с. 35].

В отличие от эмоций, носящих характер реагирования на ситуацию, чувство выражает отношение человека к тому или иному объекту.

### Сравнительная характеристика эмоций и чувств [7, с. 302]

Эмоции (реакции)	Чувства (отношения)
Возникли в процессе эволюции раньше	Возникли в процессе эволюции позже
Присущи животным и человеку	В основном присущи человеку
Привязаны к ситуациям и событиям	Привязаны к объектам
Ситуативны и кратковременны	Устойчивы и длительны
Выделяют явления, имеющие значение «здесь и сейчас»	Выделяют явления, имеющие стабильную мотивационную значимость
Одна и та же эмоция проявляется в разных чувствах	Одно и то же чувство проявляется в разных эмоциях

Эмоции, как правило, носят характер оценочной реакции.

*Эмоции* (от лат. «emovere» — возбуждать, волновать) — состояния, связанные с оценкой значимости для человека действующих на него факторов и выражающиеся, прежде всего, в форме непосредственных переживаний.

У нас нет задачи сменить профессию, переквалифицироваться в психолога, узнать теоретические тонкости и представления различных психологических школ. Для нас важно прикоснуться к эмоциональной составляющей на практике, «потрогать», «почувствовать» ее. Для того чтобы нам работать в одном терминологическом поле, давайте «договоримся на берегу» о том, что весь класс эмоциональных явлений мы будем называть термином «эмоции» и в качестве синонима использовать также «эмоциональные состояния».

Эмоции сопровождают нас везде и в любой момент времени. После двух упражнений нужны ли еще какие-нибудь доказательства? Возникает вопрос: если эмоции так важны, почему мы заговорили об этом не в самом начале обучения коммуникациям и продажам? Почему этот тренинг проводится именно сейчас?

Когда человек учится ездить на велосипеде, он поначалу фиксирует свое внимание на отдельных параметрах: на том, как он держит руль, крутит педали, следит за тем, как удержать равновесие. Ни о каких сложных трюках пока и речи не идет. Главное для него на начальном этапе — удержать равновесие. С течением времени его умение управлять велосипедом повышается, и фокус внимания перемещается на дорогу. Он начинает замечать по сторонам не только дорожные знаки, но и красивую природу, привлекательных девушек (молодых людей — как вариант).

Вспомните, как вы пришли в компанию. Как важны были для вас знания о рынке, компании, ее услугах, технологии работы и т. п. Это и было то равновесие, которое важно, чтобы «войти в рынок». И вот прошло время...

У нас есть привычка восприятия (привычный туннель внимания), она состоит в том, что сейчас, являясь профессионалами в своей сфере со «вшитой» технологией работы, многие по-прежнему часто сосредоточены только на содержании, которое выдают клиентам, а это только 7% передаваемой информации. Наша задача — изменить этот туннель, посмотреть, как наше поведение (невербальное, паравербальное) и эмоции, лежащие в его основе и создающие его, влияют на поведение других людей.

На данном тренинге мы смещаем акцент с содержания того, что вы говорите клиенту, на то, как вы говорите — сообщение, передаваемое через невербальный (55%) и паравербальный каналы (38%). По сути, мы будем заниматься развитием своего эмоционального интеллекта.

В книгах, посвященных эмоциональному интеллекту, можно встретить множество вариантов того, из чего он состоит. Большинство авторов сходятся на том, что он базируется как минимум на 4 элементах.

**Самоосознавание** — способность различать свои эмоции и осознавать свои стремления в данный момент времени.

**Управление собой** — способность пользоваться осознанием своих эмоций и справляться с эмоциональными реакциями на ситуации и людей.

**Осознание других** (социальная осведомленность) — способность точно «считывать» эмоции других людей и понимать, что с ними происходит на самом деле. Это подразумевает восприятие того, что чувствуют и думают люди, если даже вы сами этого не чувствуете.

**Формирование эффективных отношений** (умение налаживать отношения) — способность пользоваться осознанием как ваших собственных эмоций, так и эмоций других людей, чтобы успешно влиять на взаимоотношения.

Таким образом, *эмоциональный интеллект* — продукт личной и социальной компетентности. Личная компетентность полностью сосредоточена на вас, вашем внутреннем мире, умении его понимать и управлять им; социальная — на том, как вы ведете себя с другими людьми, сосредоточена на внешнем мире.

Условно схему эмоционального интеллекта можно изобразить следующим образом.

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант Самоосознание	2-й квадрант Управление собой
	Внешнее, социальная компетентность	3-й квадрант Осознание состояния других	4-й квадрант Формирование эффективных отношений

Все элементы эмоционального интеллекта влияют друг на друга: сначала человек научается чувствовать себя. Самоосознание — это то, с чего каждый начинает работу в рамках развития своего эмоционального интеллекта. Самоосознание способствует более эффективному управлению собой: если вы чувствуете, понимаете свои эмоции, то можете ими управлять. Понимание себя ведет и к повышению понимания других: «Познаешь себя — познаешь весь мир». Наконец, осознавая себя и управляя собой, вы можете чувствовать другого человека, выстраивая эффективные отношения с ним на основе глубокого понимания. А умея выстраивать отношения, вы повышаете степень своей влиятельности на других.



### Комментарии к процедуре

При работе с диаграммой: если какая-то характеристика поведения не соответствует ни одной из частей диаграммы, то это говорит о том, что работа в предыдущем упражнении («Продажа идеи») была проделана не столь тщательно. Ее результаты необходимо «препарировать»: разложить на более мелкие составляющие параметры, чтобы отнести к определенной части диаграммы.

## СБОР ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ УЧАСТНИКОВ НА ТРЕНИНГ

**Цель процедуры:** создать интерес и внутреннюю мотивацию каждого участника на обучение.

**Продолжительность:** 10 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры.

**Описание процедуры.**

— Надеюсь, что я смогла донести до вас представление о том, что нас ожидает в течение двух дней тренинга. Теперь подумайте и сформулируйте, каждый для себя одну цель (самую главную, самую важную) на тренинг. Озвучьте ее.

Тренер фиксирует цели на флип-чарте и в случае необходимости задает уточняющие вопросы.



### Комментарии к процедуре

Индивидуальные цели участников, которые они озвучивают в круг, условно можно разделить на две группы.

Первая группа — конкретные, касающиеся того, какие умения участники хотят вынести с тренинга, и относящиеся в большей части к работе.

Из списка целей участников:

- найти новые способы эмоционального управления и как важная составная часть — расслабление;
- получить знания о новых, кардинально отличных от уже имеющихся, подходах к клиентам;
- увеличить осознанность своих эмоций, состояний;
- создать новые формы реагирования на неприятные, стрессовые ситуации, людей.

Вторая группа — более абстрактные, касающиеся самознания и, возможно, принятия себя в целом.

Из списка целей участников:

- найти правду о себе;
- осознание и развитие себя;
- полюбить свой внутренний мир.

В отличие от навыковых тренингов, где цели тренером максимально детализируются, на данном тренинге абстрактные цели также принимаются к работе. При этом тренер проясняет не сами цели, а то, как участник почувствует, что они достигнуты и как достижение этой цели связано с работой: «А как вы узнаете, что нашли правду о себе? Что вы почувствуете при этом? А как это отразится на вашей работе с клиентами?»

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА НА ТРЕНИНГ (ПРИНЯТИЕ ПРАВИЛ)

### Цели процедуры:

- 1) закрепить ответственность сторон (тренера и участников);
- 2) сделать процесс взаимодействия на тренинге максимально эффективным.

**Продолжительность:** 10 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры.

### Описание процедуры

— Для того чтобы каждый из нас достиг своих целей в максимальном объеме, нам необходимо работать на тренинге максимально эффективно. В этом нам, как всегда, помогут правила. (Тренер вывешивает заранее подготовленный лист флип-чарта с правилами.) Часть из них вам хорошо известна, я их вам просто напомню.

1. **Активность:** активное взаимодействие с участниками, тренером и своей раздаткой. Чем более активное участие вы будете принимать в тренинге, тем больший багаж знания и опыта вы «унесете» с собой.

2. **«Я-высказывание»:** когда каждый из нас говорит «Я», то таким образом он присваивает ответственность за свои слова и поступки;

заявляет о собственных чувствах и ощущениях; во время предоставления обратной связи по участию другого человека, например, в ролевой игре «Я-высказывание» помогает избежать оценочности и наклеивания ярлыков.

3. *Право на ошибку*: тренинг является пространством, где необходимо активно пробовать новые способы поведения, и местом, где можно и нужно давать себе право на ошибки, чтобы избежать их повторения в реальных рабочих ситуациях.

4. *«Один голос в эфире»*: трудно взаимодействовать и чувствовать к себе уважение, когда тебя не слушают и не дают возможности высказать свое мнение.

5. *Конфиденциальность*: все, что происходит на тренинге относительно конкретных участников, должно остаться в группе. Трудно проявлять активность и совершать ошибки, даже имея на них декларированное право, опасаясь, что о них после тренинга узнает добрая половина компании, включая руководство.

6. *Соблюдение временного регламента*: приходим с перерывов и обеденного перерыва вовремя.

7. *Телефоны на вибросигнале*: во время тренинга создается определенная атмосфера общения, особая энергия взаимодействия, которую крайне нежелательно нарушать телефонными звонками.



### Комментарии к процедуре

Мы не регламентировали в тренинге обращение участников друг к другу, предоставив им право выбирать самим форму обращения, которая им наиболее удобна: на «ты» или на «вы». Поэтому в книге читатель встретит и то и другое.

— И есть новые правила, на них я остановлюсь подробнее.

#### *Ответственность*

Этот тренинг не похож на те, которые вы проходили до этого: они были направлены на работу с клиентами. Этот тренинг также направлен на «эффективизацию» работы с клиентами, но через осознание и управление процессами, происходящими внутри нас самих и клиента. Этот тренинг — исследование себя.

Будет лучше и честно, если мы разделим ответственность за результаты тренинга. Я как тренер несу 50% ответственности и отвечаю за организацию процесса, за то, чтобы вы чувствовали себя

безопасно. Моя ответственность заключается также в том, чтобы быть зеркалом. Что это значит? Так же как зеркало показывает все объективно и без прикрас, точно так же я буду возвращать вам ваши эмоциональные реакции, ваши состояния, поскольку именно они являются предметом нашего исследования на тренинге. У вас как участников также 50% ответственности, и вы отвечаете за свою внутреннюю работу — вы к себе прислушиваетесь, приглядываетесь: что с вами сейчас происходит. Вы учитесь новому пониманию того, что значит работать с клиентом, общаться, учиться новому поведению.

Если вы готовы работать с собой, вы получите результат на выходе. Если не готовы — скорее всего, не получите результата, и тогда, очень вероятно, что тренинг пройдет для вас зря. У вас есть выбор!

Работа на тренинге может вызвать серьезные размышления, сильные переживания. Они могут оказаться дискомфортными или даже напугать, и тогда захочется уйти с тренинга (не прийти на второй день, задерживаться с перерывов, почаще выходить, чтобы ответить на звонок и т. д.). Или может захотеться обсудить с кем-то происходящее на тренинге, что избавиться от дискомфорта. К сожалению, оба описанных примера поведения не способствуют получению хорошего результата тренинга для участника. Поэтому мы вводим два правила.

*Правило доваренной или недоваренной каши [10, с. 66–67]*

На тренинге в случае включенности у каждого из нас запускаются некие внутренние процессы. Эти процессы очень напоминают приготовление каши. Если каша не будет вариться нужное время, например из-за того, что ее сняли с огня раньше, или из-за того, что ее то снимали, то ставили, то снимали, то ставили, то велика вероятность того, что она не доварится и будет невкусной или вызовет несварение. На нашем тренинге все точно так же: если вы ушли раньше времени (не пришли на второй день) или постоянно выбегаете с телефоном, то ваши внутренние процессы будут как недоваренная каша — невкусно и пользы никакой.

*Правило скороварки [10, с. 66–67]*

Продукты варятся в скороварке быстрее за счет того, что плотно закрытая крышка повышает давление в скороварке. Если крышку разгерметизировать или проделать в ней дырку, то скороварка уже

не будет варить быстрее обычной кастрюли. Работа на тренинге похожа на приготовление в скороварке. Все внутренние процессы происходят гораздо быстрее. Если обсуждать то, что происходит на тренинге во время перерывов или вечером первого дня дома, с друзьями, то это равносильно тому, чтобы проделать дырку в скороварке, — эффективность работы снизится, результат не будет уже таким значительным.

## ЗНАКОМСТВО УЧАСТНИКОВ С КОНКРЕТНЫМ ПЛАНом ТРЕНИНГА И ЗАДАЧАМИ ПЕРВОГО ДНЯ

**Цель процедуры:** создать общее поле взаимодействия.

**Продолжительность:** 1 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** лист флип-чарта со схемой эмоционального интеллекта.

### Описание процедуры

— Каким образом мы будем развивать свой эмоциональный интеллект на тренинге? Тренинг длится 2 дня.

Первый день — в основном это исследование того, как наше эмоциональное состояние влияет на эмоциональное состояние клиента и отношения клиента к нам, на принятие им решений, по сути, как мы влияем на взаимодействие клиента с нами.

Второй день — исследование того, как мы можем управлять своим эмоциональным состоянием, чтобы наиболее эффективно влиять на взаимодействие клиента с нами.

Если говорить о конкретных задачах на сегодняшний день, то они следующие:

- 1) Познакомиться с эмоциями как с объектом нашего исследования.
- 2) Развить понимание / чувство чувств другого.
- 3) Осознать взаимовлияние эмоциональное состояние собеседников.



## Глава 2

# ЗНАКОМСТВО С ЭМОЦИЯМИ: УЧИТЬСЯ ЧУВСТВОВАТЬ

## ДУМЫ

### СИТУАЦИЯ (ЗАДАЧА)

Отрицание важности эмоций, стремление их скрывать, подавлять приводит к тому, что большая часть людей испытывает затруднение с определением того, какое эмоциональное состояние они испытывают. В рамках межличностного общения нацеленность на получение результата и разговоры исключительно «по делу» приводят к отсутствию привычки «видеть» состояние партнера.

На вопрос «А что ты испытываешь / чувствуешь по этому поводу?» часто можно получить ответы, начинающиеся словами: «Я думаю, я полагаю...», в лучшем случае — «Мне дискомфортно». После уточнения «Хорошо, это то, что ты думаешь, а чувствуешь при этом что?» человек глубоко задумывается, чтобы дать название тому, что он переживает. С подобными ситуациями «обдумывания» своих эмоциональных состояний мы часто сталкивались при проведении тренингов и в психотерапевтической практике.

### Способ решения

Если говорить об этом в контексте развития эмоционального интеллекта, мы понимали, что прежде, чем учиться управлять своими эмоциями, необходимо было дать участникам опыт, который

бы совместил в себе две основные задачи: позволил бы участникам: а) ощутить и б) назвать то, что ощутили.

При этом мы понимали, что если мы говорим о «проживании» эмоционального состояния, а не о его изображении, то 2–3 упражнений будет вполне достаточно, поскольку это потребует большого энергетического «вклада». Также мы понимали, что после одних этих процедур вряд ли участники станут мастерами диагностики и смогут определять эмоциональное состояние с закрытыми глазами. Однако если в результате этого опыта они будут держать в фокусе внимания свои эмоции и эмоции собеседника, пусть иногда путая похожие состояния, и вопрос «Что ты чувствуешь?» не будет ввергать их в состояние глубокой и долгой задумчивости, то это уже будет большой прорыв.

#### **Цели тематического блока:**

- 1) познакомить участников с эмоциями как с объектом работы;
- 2) запустить процессы самоосознавания («чувствования») своих эмоций и осознавания («чувствования») эмоций собеседника.

## **БЫЛОЕ**

### **УПРАЖНЕНИЕ «ПОРТРЕТ ЭМОЦИЙ»**

#### **Цели упражнения:**

- 1) познакомиться с невербальными и паравербальными проявлениями эмоций;
- 2) повысить навык саморефлексии (осознавания своего эмоционального состояния);
- 3) получить опыт изменения своего эмоционального состояния.

**Продолжительность:** 35 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры.

#### **Схема упражнения**

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию участникам, обращая их внимание на два фокуса наблюдения при выполнении упражнения	5 мин
2	Выполнение задания: создание портретов эмоций	Участники выполняют задание, при этом проживание каждого эмоционального состояния завершается его анализом	20 мин

Окончание таблицы

№	Этап	Что происходит	Время
3	Анализ упражнения	Участники по структуре, заданной тренером, обмениваются впечатлениями и анализируют опыт выполнения задания	10 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

Тренер пишет на флип-чарте список эмоций.

1. Радость.
2. Скука.
3. Обида.
4. Разочарование.
5. Интерес.
6. Волнение.
7. Пренебрежение.
8. Гнев.
9. Удивление.
10. Тревога.

— Чтобы управлять любым объектом, необходимо понимать, чем мы управляем. Например, перед тем как мы садимся за руль автомобиля, нам важно знать, где находится педаль газа, тормоза, затем необходимо довести до автоматизма умение начать движение, остановиться и т. д. Все это необходимо для того, чтобы во время езды по городу не искать глазами и ногами нужную педаль, не отвлекаться от дорожной обстановки, не попасть в аварию, в конце концов. То же и с эмоциями: сначала мы должны научиться осознавать, что с нами происходит; затем научиться оценивать, насколько это состояние эффективно в данный момент времени. Со временем самоосознание и оценка станут автоматическими. И сейчас мы будем тренироваться — заново знакомиться с эмоциями. Как художник рисует картину, так и мы будем создавать «портреты» эмоций, список которых написан на флип-чарте. Это то, что мы можем испытывать и, соответственно, транслировать своему собеседнику. И наоборот, это то, что может испытывать собеседник и транслировать нам.

Мы сначала работаем с первым эмоциональным состоянием, зафиксированным на флип-чарте, потом со вторым и т. д. Для нас важно не просто изобразить эмоциональное состояние, а прожить его. Важно погрузиться в эмоцию, почувствовать ее, осознать на телесном уровне. Для этого можно вспомнить ситуацию, в которой каждый из нас испытывал определенные эмоции. Для того чтобы «вжиться в роль», вы можете использовать все многообразие способов.

При этом у нас два фокуса внимания:

- внутренний — как Я ощущаю это эмоциональное состояние, что СО МНОИ происходит — и
- внешний — из каких составляющих складывается эта эмоция на уровне невербалики и паравербалики У ДРУГИХ.

В обоих случаях мы наблюдаем, как эмоциональное состояние проявляется: какие включаются мимика, жесты, как меняется голос, его скорость высота, громкость. Каждое «проживание» мы будем сопровождать фразой: «Меня зовут (имя участника)», так как любая эмоция проявляется в том числе через паравербалику.

В нашем списке 10 эмоций, таким образом, работа будет состоять из 10 раундов. Каждый раунд завершается обратной связью, то есть после того, как все участники по кругу «проживут» определенное эмоциональное состояние и продемонстрируют его остальным, мы обсуждаем, анализируем нашу работу по данному состоянию. Затем мы работаем с другим эмоциональным состоянием согласно списку на флип-чарте, это уже следующий раунд и т. д.

Итак, сейчас мы по кругу работаем с эмоцией «радость». Все наблюдают за собой, своими внутренними ощущениями и другими участниками: смотрят, слушают, фиксируют детали поведенческих проявлений.

## **II этап. Выполнение задания: создание портретов эмоций**

Участники по кругу «проживают» эмоциональные состояния в соответствии со списком на флип-чарте. Тренер завершает каждый раунд работы (работу с определенной эмоцией) обсуждением.

### *Вопросы тренера для анализа:*

- Удалось ли «прожить» данное эмоциональное состояние или вы только изображали, играли его?
- Как, по-вашему, у кого получилось «прожить» эмоциональное состояние наиболее естественно, правдоподобно, убедительно?

Главным критерием является реакция «я поверил, увидел, что он показал гнев, радость и т. д.».

Тренеру необходимо обращать внимание участников на то, что важно давать обратную связь в форме «Я-высказывания»: «Я не увидел в этом чувстве гнева», а не «У тебя гнев какой-то не такой». Можно попросить участника, который, по мнению группы, создал наиболее правдоподобный портрет эмоционального состояния, еще раз его показать, после чего задать вопрос остальным:

— Как проявлялось данное эмоциональное состояние на внешнем уровне? Из чего оно состояло (невербалика, паравербалика)?

Тренер на флип-чарте пишет заголовок «Портреты эмоций» и во время обсуждения фиксирует ответы участников, распределяя их на три колонки:

- первая колонка — эмоция;
- вторая колонка — что я чувствовал, когда «проживал» эмоцию;
- третья колонка — что я наблюдал, когда эмоцию «проживали» другие.

По каждому эмоциональному состоянию процедура повторяется.



### Комментарии к упражнению

По описанию — очень простое упражнение. По опыту — очень сложное в исполнении. Главная сложность заключается в истинности «проживания» эмоций. «Быть или казаться» — вот выбор, который в течение этого упражнения делает, кажется, каждый участник.

1. Когда тренинг проводился впервые, нас сильно смутил тот факт, что значительная часть участников озвучила, что им по-настоящему удалось «проживать» каждое эмоциональное состояние только на 50%. Особенно сложно давался «переход» из условно «хорошего» состояния в условно «плохое» и наоборот (например, из радости в гнев). «Слишком резкий контраст, — сказали участники, — если бы сначала прошли „плохие“ состояния, а потом „хорошие“, было бы легче». И только при анализе пилотного варианта тренинга мы поняли, что это и есть «изюминка» этого упражнения: «Это же прямая аналогия с реальной жизнью!» Например, во время взаимодействия с клиентом я испытываю «отрицательное» чувство (клиент меня сильно раздражает), и я понимаю, что наша коммуникация в данный

момент времени неэффективна именно по причине моего состояния (я начинаю «закипать»), если я и дальше буду себя так вести, то переговоры точно зайдут в тупик. Поймав эту мысль, необходимо осознанно изменить свое состояние и отношение к тому, что происходит. Это упражнение сочетает три элемента эмоционального интеллекта из четырех: осознание себя, управление своим состоянием (посредством «перехода» из состояния в состояние) и восприятие состояния собеседника.

2. На пилотном тренинге участники выполняли данное упражнение, стоя в кругу. Я (Ирина) посчитала, что если они стоят, то у них достаточно свободы движения по сравнению с тем, как если бы они сидели на стульях. На круге обратной связи они сказали о том, что им не хватило динамики: «Хотелось добавить действия. Например, входя в состояние гнева, потопать ногами или, „проживая“ скуку, развалиться на стуле. Статика мешала». Отсюда вывод: в инструкции четко озвучивать, что участники могут использовать все многообразие способов для того, чтобы вжиться в роль и продемонстрировать ее зрителям.

3. Необходимо давать достаточное время, чтобы войти в определенное состояние. В противном случае участники «скачываются» на актерское мастерство, лицедейство. Поначалу давалось секунд по 20 на «погружение», но в разных группах время варьировалось. Лучший способ узнать идеальное время — во время исполнения упражнения 1–2 раза задать вопрос самим участникам, достаточно ли им времени на подготовку.

4. Тренеру очень важно отслеживать: участники играют или по-честному переживают эмоциональное состояние. Когда мы создаем портрет «хороших» эмоциональных состояний вероятность того, что участники их «проживают» гораздо больше, чем тогда, когда мы работаем над «плохими» эмоциональными состояниями.

5. Отдельно хотелось бы затронуть вопрос о страхе. На первом тренинге я (Ирина) внесла страх первым пунктом в список эмоциональных состояний. В результате возникли следующие сложности. Некоторые участники отказались в него «входить» (при этом озвучили свой отказ не во время выполнения упражнения, а уже после него, во время анализа). «Я не захотела прожить состояние страха», — призналась одна участница. «Мне

было неприятно до тошноты, и захотелось быстрее „оттуда“ выйти», — заявила другая. И было видно, что участникам (вернее, этим участницам) настолько некомфортно, что они находятся на грани сохранения самообладания. Разумеется, можно утилизировать и эту реакцию на уровне самоисследования: «Как ты думаешь, насколько это типичная ситуация для тебя? В связи с чем ты избегаешь испытывать это эмоциональное состояние? Что самое страшное произойдет, если заглянешь в страх?» и т. п. (что и было сделано на тренинге). Но все-таки мы посчитали, что страх — слишком сильное чувство, которое может вызвать неоднозначные реакции. Работа со страхом подходит, на наш взгляд, для тренингов личностного роста и индивидуальной работы (а это «уже совсем другая история»), но не для бизнес-обучения. Конечно, каждый тренер делает выбор для себя, мы лишь озвучиваем наш: с тех пор страх в списке эмоциональных состояний у нас не значится.

### **III этап. Анализ упражнения**

#### *Вопросы тренера для анализа:*

— Какие эмоциональные состояния удалось прожить, какие изображали, играли?

— Насколько было сложно переходить из одного состояния в другое? Что вы делали, чтобы выходить из одного эмоционального состояния и входить в другое?

#### **Резюме тренера**

— В начале упражнения мною было заявлено два фокуса внимания и, соответственно, две цели упражнения: самонаблюдение за своими ощущениями и наблюдение за ощущениями других, которые проявляются на внешнем уровне. Результатом этих наблюдений стали «портреты эмоций», зафиксированные нами на флип-чарте. Сопоставив обратную связь от наблюдателей о достоверности, убедительности, правдоподобию показанных эмоций, и слова исполнителя эмоции о глубине погружения, мы получили опыт самоосознания (чувствования-понимания) своих эмоций и осознания (чувствования-понимания) эмоций собеседника

У этого упражнения есть еще и другая цель. Какая? Я неслучайно задала вам вопрос: «Что вы делали для того, чтобы переходить из одного эмоционального состояния в другое?» Как только

вы начали целенаправленно изменять свое состояние, вы сделали первый шаг к тому, чтобы управлять своими эмоциями. Это был первый и очень важный опыт управления собой.

## УПРАЖНЕНИЕ

### «ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СОСТОЯНИЯ ПАРТНЕРА»<sup>2</sup>

#### Цели упражнения:

- 1) развить навыки диагностики эмоционального состояния собеседника: научиться видеть нюансы эмоций у конкретного человека;
- 2) развить навыки саморефлексии: как я «проживаю» конкретное эмоциональное состояние и что я транслирую во внешнюю среду.

**Продолжительность:** 30 мин.

**Участники и роли:** каждый участник по очереди играет роли «Испытателя» и «Наблюдателя».

**Материалы:** не требуются.

#### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Объединение в пары, инструктаж	Тренер дает участникам общую инструкцию, после чего они объединяются в пары. Затем тренер дает разные инструкции партнерам А и В	5 мин
2	Выполнение задания: «проживание» ситуаций партнером А	Участники выполняют задание в соответствии с заданными ролями инструкциями	3 мин
3	Обратная связь от партнера В по эмоциональному состоянию партнера А	Партнер В делится своими предположениями по поводу прожитых партнером А эмоциональных состояний	5 мин
4	Выполнение задания: «проживание» ситуаций партнером В	Участники выполняют задание в соответствии с заданными ролями инструкциями	3 мин
5	Обратная связь от партнера А по эмоциональному состоянию партнера В	Партнер А делится своими предположениями по поводу прожитых партнером В эмоциональных состояний	5 мин
6	Анализ упражнения	Участники обмениваются впечатлениями и анализируют опыт выполнения задания	10 мин

<sup>2</sup> Адаптированная нами версия упражнения [12].



## Описание процедуры

### **I этап. Объединение в пары, инструктаж**

#### *Общая инструкция*

— В предыдущем упражнении мы создавали портреты эмоций крупными мазками. Сейчас наша задача — научиться видеть нюансы эмоций у конкретного человека. Это упражнение проводится в парах. Объединитесь и определите, кто из вас партнер будет партнером А, кто — партнером В.

Вспомните (каждый из вас) про себя три различных переживания из вашей жизни, которые были для вас достаточно интенсивными. Какие эмоциональные состояния вы испытывали? Они не должны быть похожими друг на друга.

Сейчас партнер А — «Испытатель» (от выражения «испытывать эмоции»), партнер В — «Наблюдатель».

#### *Инструкция партнеру А*

— Возьмите вашего партнера за руки и скажите «Один». Отвлекитесь от окружающей обстановки, углубитесь в себя, свое переживание, ощущение, перенеситесь в то место, время, где вы испытали данное переживание и переживите его вновь, но вслух ничего не говорите. Когда вы окажетесь внутри эмоционального состояния и начнете переживать его снова, сожмите руку. Пусть пройдет 1–2 минуты. Затем скажите «Два» и погрузитесь во второе переживание, затем произнесите «Три» и испытайте третье состояние.

#### *Инструкция партнеру В*

— Вы просто смотрите за всеми изменениями, которые происходят с А: цвет кожи, дыхание, тонус мышц и т. д. И пытаетесь про себя определить, какое эмоциональное состояние в данный момент времени он «проживает».

### **II этап. Выполнение задания.**

#### **«Проживание» ситуаций партнером А**

Участники выполняют задание.

### **III этап. Обратная связь от партнера В по эмоциональному состоянию партнера А**

— Сейчас в паре партнер В даст обратную связь и поделится своими предположениями по поводу прожитых партнером А эмоциональных состояний в следующей форме:

«Я видел такое-то проявление...»;

«Мне кажется, что ты чувствовал... (какое переживание испытывал А)»;

«Я предполагаю, что это ситуация...».

Принцип, согласно которому мы делимся своим ощущением эмоционального состояния партнера: от внешнего к внутреннему, от явного к предполагаемому, то есть мы наблюдаем внешние проявления, и на их основе делаем предположение о тех эмоциональных состояниях, которые испытывал наш партнер. После того как партнер В поделился своим предположением, партнер А говорит о том, какие состояния он испытывал.

Затем партнеры А и В меняются ролями.



### Комментарии к упражнению

Некоторые участники сосредотачивают свое внимание на фиксации внешних проявлений эмоциональных состояний. При этом очень подробно описывают своему партнеру поведенческие индикаторы и испытывают затруднения с диагностикой непосредственно эмоционального состояния. Возможно, что у этих участников есть затруднения с выражением собственных эмоциональных состояний, то есть им, в принципе, сложно назвать эмоции, независимо от того, кому они принадлежат. Необходимо отслеживать и пресекать игру «Угадайка», в которую они способны начать играть. Случалось даже, что такие участники, чтобы назвать состояние партнера, смотрят на лист флип-чарта со списком эмоциональных состояний из предыдущего упражнения, используя его в качестве шпаргалки. Тренеру важно активизировать «внутреннее чутье» всех участников, и таких в особенности.

### IV этап. Выполнение задания.

#### «Проживание» ситуаций партнером В

Участники выполняют задание, поменявшись ролями.

#### V этап. Обратная связь от партнера А

#### по эмоциональному состоянию партнера В

Партнер А делится своими предположениями по поводу прожитых партнером В состояний.

## VI этап. Анализ упражнения

### Вопросы тренера для анализа:

— Поделитесь своими наблюдениями: перечислите признаки, на которые вы опирались при опознании эмоциональных состояний партнера?

— С какими трудностями столкнулись при диагностике эмоциональных состояний?

— Насколько ваше мнение об эмоциональном состоянии партнера совпало с тем, что он в действительности переживал?

— Что чувствовали вы, глядя на то, что чувствует ваш партнер?



### Примеры выводов участников

— Сложно диагностировать то, на чем мы обычно не фиксируем свое внимание (внутренняя реальность другого).

— Есть различие между тем, что я вижу и что происходит с собеседником.

— Трудно дифференцировать смежные состояния.

— Мы не всегда осознаем, что транслируем вовне.

### Комментарии к упражнению

Значительная часть участников делает открытие о том, что эмоции распространяются, передаются от одного партнера другому, особенно если собеседники находятся достаточно близко. Активнее распространяются «отрицательные» эмоциональные состояния. При обсуждении упражнения тренеру важно акцентировать внимание на том, что любая эмоция энергетически заряжена, несет определенный заряд и влияет на состояние собеседника независимо от того, осознаем мы это (как сейчас, в упражнении) или нет (как часто это происходит в жизни).

### Резюме тренера

— Давайте подведем промежуточные итоги: чем мы занимались и что мы уже сделали. Напомню, мы учились осознавать свои эмоции: что чувствуем во время того или иного эмоционального состояния, как мы «проживаем» эмоции, как выражаем их вовне. Таким образом, мы находились в квадранте «Самоосознание». Также мы развивали навыки диагностики эмоциональных состояний собеседника: учились видеть нюансы эмоций у конкретного

человека. И находились при этом в квадранте «Осознание других». Еще мы получили первый опыт управления собой, своим состоянием, когда переходили от одной эмоции к другой — таким образом, мы побывали в квадранте «Управление собой».

Работая в рамках последних двух упражнений и знакомясь с эмоциями, мы «совершили путешествие» по 3 квадрантам эмоционального интеллекта:

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант Самоосознание	2-й квадрант Управление собой
	Внешнее, социальная компетентность	3-й квадрант Осознание состояния других	4-й квадрант Формирование эффективных отношений

## Глава 3

# ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОВЛИЯНИЕ, ИЛИ ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ СОСТОЯНИЕ ПАРТНЕРОВ ПО ОБЩЕНИЮ

### ДУМЫ

Мы долго размышляли над тем, каким образом нам выстроить логику тренинга после того, как мы познакомимся с объектом управления — эмоциями. Вполне естественно было бы предположить, что обучение должно быть построено в соответствии с логикой теории эмоционального интеллекта: от личной компетентности к социальной, то есть сначала все обучающие процедуры должны быть посвящены квадранту «Самоосознание», потом — квадранту «Управление собой», затем — квадранту «Осознание других» и, наконец, — квадранту «Формирование эффективных отношений». Однако мы увидели в такой хронологии несколько «подводных камней».

1. Нецелесообразно с точки зрения временных затрат в пределах одного упражнения находиться исключительно в одном квадранте. Так, уже в первом упражнении после вводного блока «Портрет эмоций» мы учились сознать себя, других и предприняли первую попытку к управлению собственным эмоциональным состоянием, находясь таким образом в рамках трех квадрантов.

2. Осознание и управление своими эмоциями предполагает определенный уровень тренингового опыта участников, их готовность

переключиться с наблюдения и анализа внешних объектов на наблюдение и анализ объектов внутренних. Это весьма затруднительно делать в начале тренинга. Эффективнее, на наш взгляд, выстроить обучение по принципу от внешнего к внутреннему, от привычного к непривычному.

3. Наконец, выстроив тренинг так, что в начале (в 1-й день тренинга) мы изучаем взаимодействие и взаимовлияние, а затем (во 2-й день тренинга) начинаем изучать себя и учиться управлять собой, мы показали бы, что зависимость между эмоциями сотрудника и клиента есть, и она прямая, непосредственная. После того как все участники, впечатлившись этой зависимостью, зададутся вопросом: «Как же быть? Что делать, чтобы быть эффективным в работе с клиентами?», мы скажем: «Очень просто — надо познать себя и научиться управлять собой». Таким образом, познание себя и управление собой будет не просто призывом тренера, но и станет осознанной необходимостью для участников.

Идея об эмоциональном взаимодействии и взаимовлиянии была взята нами из трудов Стивена Кови и Ганса Селье. Мы ее дополнили своим опытом. В ее основе лежит принцип проактивности, сформулированный Стивеном Кови в его книге «7 привычек высокоэффективных людей», который говорит: «Будучи людьми, мы сами отвечаем за свою собственную жизнь. Наше поведение определяется нашими решениями, а не обстоятельствами. Мы можем подчинять свои чувства своим ценностям, проявлять инициативу и брать на себя ответственность за происходящее. Слово „ответственность“ означает способность отвечать, выбирать свою реакцию. Проактивные люди признают за собой такую ответственность. Они не возлагают вину за свои поступки на обстоятельства, условия или научения. Их поведение является продуктом сознательного выбора... Внешние стимулы — физические, социальные или психологические — воздействуют и на проактивных людей. Но они выбирают свою реакцию на эти стимулы...» [8, с. 89–90].

Таким образом, Кови исходит из убеждения, что каждый человек может активно влиять на положение вещей вокруг себя и изменять действительность единственным способом — изменяя себя. «Я» — единственный объект управления: «В нашей власти контролировать свою жизнь и воздействовать на обстоятельства, работая над „быть“, то есть над самим собой... Если я действительно хочу исправить

положение вещей, значит, мне нужно работать над тем единственным, чем я могу управлять, — над самим собой» [8, с. 113].

По сути, это старая как мир идея, известная всякому — «Каждый хозяин своей судьбы», — положенная на почву бизнес-коммуникаций. Перед нами как тренерами закономерно встал вопрос о конкретном наполнении этого тезиса. Каким же именно образом при общении мы влияем на других людей, существуют ли какие-то законы взаимовлияния? Как это давать на тренинге и применять после обучения участникам в реальной жизни?

Подсказкой к ответам на все эти вопросы стала мысль Ганса Селье о том, что в результате общения каждый из нас может получить выигрыш в виде чувств благодарности, дружбы, доброжелательности и любви или может получить проигрыш в виде чувств неудовлетворенности, разочарования, ненависти, агрессии. Развивая свою мысль, Селье говорит о трех типах чувств, которые мы можем сформировать в собеседнике: положительные, отрицательные и нейтральные.

1. «Положительные чувства — это „любовь“ в самом широком смысле... Она включает благодарность, уважение, доверие, восхищение...; все эти чувства усиливают дружеское расположение и доброжелательность. Возбуждать такую любовь к себе — конечная цель жизни, если считать, что эта конечная цель состоит в поддержании жизни и в наслаждении ею. Устойчивое положение в обществе лучше всего обеспечивается возбуждением положительных чувств у максимального числа людей. Ведь ни у кого не возникнет желания вредить человеку, которого он любит, уважает, к которому он испытывает доверие или благодарность или чье мастерство в какой-либо области говорит о возможности свершений, достойных подражания.

2. Отрицательные чувства — это ненависть, недоверие, презрение, враждебность, ревность, жажда мести; короче говоря, любое побуждение, угрожающее вашей безопасности тем, что оно вызывает враждебность в других людях, опасаящихся, что вы можете причинить им вред.

3. Чувства безразличия в лучшем случае могут привести к отношениям взаимной терпимости. Они делают возможным мирное сосуществование, но не более. В конечном счете, эти три типа чувств — важнейший фактор, управляющий нашим поведением в повседневной жизни. Такие чувства определяют наш душевный покой или тревогу, ощущение безопасности или угрозы, свершения

или провала. Иначе говоря, они определяют, сможем ли мы добиться успеха в жизни...» [14, с. 65].

Таким образом, Селье говорит о некоем континууме чувств, возникающих «на другом конце провода». Это те эмоциональные реакции, которые появляются у нашего собеседника в результате воздействия неких стимулов, эмоциональных посланий, но уже на «этом конце провода», с нашей стороны.

По сути, есть цепочка «стимул-реакция». Стимул — это наше поведение и наши эмоциональные послания, реакция — это поведение собеседника и его эмоциональные реакции. Между звеньями этой цепи — причинно-следственная взаимосвязь: качественные характеристики стимула предопределяют результат ответной реакции.

Вторую подсказку, позволившую пазлам сложиться в цельную картинку под названием «Эмоциональное влияние», мы нашли на тренинге, который проводился тренерами компании «N&C Developers» Михаилом Гриценко и Сергеем Калиничевым. Их мысль о пяти уровнях эмоциональных посланий была развита и дополнена нами.

#### **Цели тематического блока:**

- 1) сформировать перечень эмоциональных посланий и ответных эмоциональных реакций собеседника;
- 2) развить навыки саморефлексии посредством «проживания» каждого участка континуума эмоционального влияния;
- 3) развить навыки диагностики эмоционального состояния собеседника на каждом участке континуума эмоционального влияния;
- 4) сформировать у участников осознанное системное понимание того, каким образом наше поведение влияет на поведение нашего собеседника.

## **БЫЛОЕ**

### **РАЗМИНКА «ТРЕУГОЛЬНИК»<sup>3</sup>**

#### **Цели разминки:**

- 1) активизировать активность участников;
- 2) «включить» системное мышление, позволяющее видеть взаимосвязь явлений и их влияние друг на друга.

<sup>3</sup> Данная разминка проводилась на курсе обучения «НЛП-практик» в «Центре НЛП в образовании».



**Продолжительность:** 15 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** не требуются.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Участники образуют две шеренги, после чего тренер дает инструкцию участникам по выполнению задания	3 мин
2	Выполнение задания	Участники выполняют задание	6–8 мин
3	Анализ упражнения	Участники обмениваются впечатлениями и анализируют опыт выполнения задания	5 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Давайте образуем две шеренги и встанем друг напротив друга.

Участники образуют две шеренги.

— Выберите мысленно двух человек, при этом важно, чтобы эти люди не заметили, что вы их выбрали.

Сейчас по моей команде мы начнем свободное движение по комнате. Ваша задача — во время движения все время образовывать с теми двумя людьми, которых вы выбрали изначально, равнобедренный треугольник. При этом важно, чтобы эти люди не заметили, что вы стремитесь образовать с ними фигуру. (Если тренер «читает» в глазах участников неполное понимание, то объясняет условие на примере себя и еще двух участников.)

### II этап. Выполнение задания

Участники перемещаются по комнате.



### Комментарии к упражнению

Это одна из наших любимых разминок-универсалов, которые можно применить в тех тренингах, где необходимо проиллюстрировать взаимосвязь и взаимодействие (независимо от того, идет ли речь о деловом общении или о внутриличностной работе). Если описать кратко групповую динамику, то она проходит несколько этапов:

1. Сначала возникает легкое недоумение, а у кого-то и отенок пренебрежения: «Бесмыслица какая-то!» Перемещение по залу происходит достаточно механически и по одной-единственной причине: необходимо формально выполнить задание.

2. Спустя некоторое время участники начинают понимать, что каждый из них является частью чего-то большего и что его действия каким-то образом влияют на то, что происходит в группе. Возникает исследовательский интерес и оживление, даже азарт.

3. И наконец, наступает кульминационный момент, когда группа как единая система приходит в равновесие и останавливается. Но тут, как правило, неожиданно один из участников делает движение, и группа на очень короткое время опять приходит в движение, после чего приходит к окончательному статус-кво.

### III этап. Анализ упражнения

*Вопросы тренера для анализа:*

- Что происходило в разминке?
- Ваши впечатления, инсайты?



#### Примеры выводов участников

— Достаточно было одному человеку изменить положение, как сразу мы все приходили в движение и начинали двигаться по цепочке.

— Это вариант подстройки под внешние условия: мы подстраивались под других.

— Мы не только подстраивались под других, но и подстраивали других под себя: мы зависим друг от друга.

### Резюме тренера

— Взаимодействуя с одним, двумя и более людьми, мы всегда образуем систему. А по законам изменения системы, изменения одного элемента системы вызывают изменения всей системы.

Это актуально для всех жизненных ситуаций. Эта разминка показала то, как мы воздействуем на других и как другие воздействуют на нас.

Задача нашего следующего тематического блока — узнать, следовать, как и на что мы влияем и как мы можем усилить свою влияние. Этому мы посвятим оставшуюся часть дня.



### Комментарии к упражнению

Немного остановимся на выводах участников. Поскольку процедура никак не привязана к конкретной бизнес-деятельности и потому «непрозрачна» для участников, то упражнение рождает огромный спектр выводов (поэтому оно и универсально): «Методом проб и ошибок каждый достигает своих целей», «Очень важны согласованные действия», «Вся наша жизнь — поиск порядка», «Если меняется мир, ты тоже должен меняться» и т. д. Очень легко «уйти в сторону». Некоторые участники делают свои выводы, отталкиваясь от процедуры, другие сразу переносят опыт упражнения на реальную жизнь. Как правило, тренеру приходится направлять мыслительную активность участников в нужное ему русло.

## ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ «ПЯТИУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ. НАШИ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛАНИЯ»

**Цели групповой дискуссии:** систематизировать и структурировать понимание того, какое отношение (эмоциональное послание) по уровню доброжелательности к собеседникам, клиентам мы можем транслировать.

**Продолжительность:** 25 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры, рабочая тетрадь участника.

**Описание процедуры**

— Сейчас нам предстоит совместная исследовательская работа. Помогать нам будет таблица в ваших рабочих тетрадях — мы будем ее заполнять. Опыт предыдущих упражнений показал нам, что во время общения каждый из нас неосознанно (пока неосознанно) транслирует вовне некие сигналы. Давайте их обозначим как эмоциональные послания. Это не научный, а наш внутренний рабочий термин. Критерием того, что у нас таблица заполнена, будет три списка: перечень наиболее ярко выраженных эмоциональных посланий, перечень соответствующих эмоциональных реакций собеседника в ответ на эти эмоциональные послания, а также еще один список, о котором я вам расскажу позже.

Важно: мы будем исследовать процесс влияния, не ограничивая себя рамками конкретной рабочей деятельности, а в контексте общения «вообще». Сейчас мы работаем над первой задачей и формируем перечень эмоциональных посланий.

Условно наши эмоциональные послания по результату влияния на партнера можно разделить на пять уровней и расположить их вдоль оси доброжелательности. На пятом уровне самая большая степень нашей доброжелательности по отношению к собеседнику. В точке 1 — наименьшая степень нашей доброжелательности. В середине — какая-то средняя величина.

Тренер задает вопросы участникам, проясняя, дополняя их.



### Комментарии к упражнению

При формировании перечня эмоциональных посланий тренер может задать вопрос группе о порядке заполнения таблицы: сверху вниз, снизу вверх или сначала заполнить три наиболее ярко выраженных уровня: 1, 3, 5, а затем промежуточные 2 и 4. При описании нами процедуры хронология вопросов основывалась на последней последовательности выполнения упражнения.

### Вопросы для обсуждения

— Какие эмоциональные послания мы посылаем собеседнику, демонстрируя нашу максимальную доброжелательность, находясь на пятом уровне?

**Ответы участников:** забота, уважение, искренний интерес, вовлеченность, искреннее желание понять.

— Какие эмоциональные послания мы посылаем собеседнику, демонстрируя нашу минимальную доброжелательность, находясь на первом уровне?

**Ответы участников:** гнев, угроза, обвинение.

— Как можно назвать наше поведение, когда мы и недоброжелательны, и неагрессивны? Какие эмоциональные послания мы отправляем, находясь на третьем уровне?

**Ответы участников:** скука, безразличие, незаинтересованность, равнодушие.

— Как можно охарактеризовать наше поведение на четвертом уровне, когда мы не столь доброжелательны, но и не безразличны? Какие эмоциональные послания мы отправляем?

**Ответы участников:** формальный, показной интерес.

— Как можно охарактеризовать наше поведение на втором уровне, когда мы не агрессивны, но и не безразличны? Какие эмоциональные послания мы отправляем?

**Ответы участников:** ирония, сарказм.

— Какой девиз можно дать каждому уровню?

Данное упражнение дополнительным результатом имеет развитие навыков самоосознавания (первый квадрант схемы эмоционального интеллекта). Заполняя таблицу, участники вспоминали свой опыт и пытались подобрать наиболее точное название своим эмоциональным состояниям.



**Комментарии к упражнению**

Пример результата работы группы.

### Эмоциональные послания

Доброжелательность	Уровни	Мое эмоциональное послание, которое я «отправляю» собеседнику и посредством которого я на него влияю
	5	Забота, уважение, искренний интерес, вовлеченность, искреннее желание понять. Девиз: «Я принимаю, ценю и уважаю тебя!»
	4	Формальный, показной интерес. Девиз: «Я выполняю то, за что мне платят зарплату. Это моя работа, мой функционал — демонстрировать интерес».
	3	Скука, безразличие, незаинтересованность, равнодушие. Девиз: «А мне по барабану!»
	2	Ирония, сарказм. Девиз: «Я лучше, умнее тебя!»
	1	Гнев, угроза, обвинение. Девиз: «Я тебя не люблю, я тебя ненавижу!»

## УПРАЖНЕНИЕ «ПЯТИУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ СОБЕСЕДНИКА»

**Цели упражнения:**

- 1) развить навыки саморефлексии посредством «проживания» каждого уровня;
- 2) развить навыки диагностики эмоционального состояния собеседника;

3) сформировать перечень соответствующих ответных эмоциональных реакций собеседника на каждом уровне.

**Продолжительность:** 30 мин.

**Участники и роли:** каждый участник по очереди выступает в двух ролях: «Отправителя» и «Получателя» сообщения.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры, рабочая тетрадь участника.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию участникам, подробно останавливаясь на нюансах выполнения задания в зависимости от роли отправителя или получателя сообщения	1 мин
2	Выполнение задания	Участники выполняют задание, отслеживая при этом эмоциональные реакции в соответствии с ролью	24 мин
3	Анализ упражнения	Участники обмениваются впечатлениями и анализируют опыт выполнения задания, делая вывод о типичности реагирования независимо от контекста взаимодействия	5 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Сейчас мы возьмем некую фразу (можно взять любую, мы работали даже с фразой: «Волга впадает в Каспийское море»), которую каждый участник по очереди будет говорить с определенного уровня, обращаясь к своему соседу справа. Мы работаем по цепочке: 1 участник — 1 уровень, затем переход хода.

При этом каждый выступит в двух ролях: отправителя и получателя сообщения.

Внимание: у «Отправителя» два фокуса внимания: в момент произнесения фразы он фиксирует внимание на своих ощущениях («Что я чувствую, как я „проживаю“ определенный уровень»); после того как он произнесет фразу, он наблюдает за эмоциональной реакцией ее «Получателя».

У «Получателя» один фокус внимания: на себе, своих ощущениях («Что я чувствую сейчас, когда собеседник мне это говорит»).

### II этап. Выполнение задания

Участники по кругу говорят одну и ту же фразу, произнося ее с различных уровней, отслеживая при этом эмоциональные реакции в соответствии с инструкцией.

После каждого «тестирования» тренер запрашивает обратную связь от «Получателя»: «Что вы чувствовали?» и заносит ее в столбик таблицы «Ответная эмоциональная реакция собеседника на мои эмоциональные послания».



### Комментарии к упражнению

1. Важно, чтобы участник говорил фразу с определенного уровня. Если у тренера по этому поводу возникает сомнение, он задает вопрос «Отправителю» и «Получателю»: «Вы уверены, что сообщение транслировалось именно с этого уровня?» Также можно задать этот вопрос другим участникам.

При этом мнение группы и тренера по поводу соответствия уровня могут не совпасть. Причин может быть три:

- у кого-то (тренера или группы) не «настроен» инструмент восприятия;
- тренеру не удалось донести до группы смысл, и в результате не согласовано понимание;
- группа таким образом проявляет сопротивление. Причины сопротивления могут быть разными: не установлен конструктивный доверительный контакт тренера с группой, группа чувствует страх — слишком необычно происходящее, страшно открываться и т. п.

Если мнение группы и тренера не совпали, тренеру стоит настаивать на своем мнении и аргументировать его.

Если группа говорит, что сообщение было передано с другого уровня, тренер просит участника сделать еще один «подход к снаряду».

Если, несмотря на это, данный участник не может справиться с заданием, тренер просит помощь группы: «Кто сможет сказать с этого уровня?»

2. Тренеру надо быть готовым к тому, что «Получатели» могут сказать о своем состоянии очень емко, в виде одного-двух слов, которые необходимо конкретизировать. Пример не самого экспрессивного ответа: «Е-мое!»

3. Тренеру важно вовлекать в процесс участников, которые в данный момент времени не были ни «Отправителем», ни «Получателем»: «А какая эмоция родилась у вас в ответ на данное эмоциональное послание?» Таким образом, формируется

максимально полный список, который отражает результат работы всей группы.

4. При формировании списка тренеру важно обратить внимание на то, что на некоторых уровнях могут возникать совершенно противоположные ответные реакции: например, когда кому-то угрожают, он может отреагировать по-разному: либо уйти от общения физически и / или психологически, либо ответит так же агрессивно — это зависит от личностных особенностей данного человека.

### III этап. Анализ упражнения

— А сейчас — внимание на столбик таблицы «Ответная эмоциональная реакция собеседника на мои эмоциональные послания». В то время, когда вы вслушивались в себя, у меня был свой участок работы: я подробно фиксировала ваши эмоциональные реакции. Вот что у нас получилось.



#### Комментарии к упражнению

Пример результата работы группы.

#### Эмоциональные послания

	Уровни	Мое эмоциональное послание, которое я «отправляю» собеседнику и посредством которого я на него влияю	Ответная эмоциональная реакция собеседника на мои эмоциональные послания
Добржелательность	5	Забота, уважение, искренний интерес, вовлеченность, искреннее желание понять. Девиз: «Я принимаю, ценю и уважаю тебя!»	Понимание, искренность, единение
	4	Формальный, показной интерес. Девиз: «Я выполняю то, за что мне платят зарплату. Это моя работа, мой функционал — демонстрировать интерес».	Разочарование, обида, безразличие
	3	Скука, безразличие, незаинтересованность, равнодушие. Девиз: «А мне по барабану!»	Безразличие, возмущение, обида
	2	Ирония, сарказм. Девиз: «Я лучше, умнее тебя!»	Вина, стремление оправдаться. Раздражение, агрессия
	1	Гнев, угроза, обвинение. Девиз: «Я тебя не люблю, я тебя ненавижу!»	Растерянность, закрытость, желание прекратить общение. Возмущение, агрессия



**Вопросы тренера для анализа:**

- Как вы думаете, насколько эти реакции типичны для других людей?
- Можно ли наш опыт распространить за пределы тренинга?
- Насколько наши реакции похожи на реакции наших клиентов? Будут ли они чувствовать то же, что и мы?

**Примеры выводов участников**

«Наши реакции абсолютно типичны, точно так же будут реагировать и другие люди независимо от контекста общения: наши друзья и близкие, коллеги на работе, клиенты. Потому что человеческая природа одинакова и каждый хочет уважения и понимания».

## **ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ «ПЯТЬ УРОВНЕЙ ЭМОЦИЙ. МОИ ОТВЕТНЫЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ НА РЕАКЦИИ СОБЕСЕДНИКА»**

**Цели групповой дискуссии:**

- 1) сформировать системное представление об эмоциональном взаимовлиянии;
- 2) показать, что находиться на пятом уровне выгодно.

**Продолжительность:** 15 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры, рабочая тетрадь участника.

### **Описание процедуры**

— Может возникнуть вопрос: если мы часто будем делиться своим позитивом, доброжелательностью, у нас может не хватить энергии. Откуда ее столько взять? Чтобы на него ответить, давайте поразмышляем. У нас есть цепочка, состоящая из нескольких звеньев.

1. Вот мы посредством своего эмоционального послания сформировали (точнее, повлияли на формирование) в клиенте определенное эмоциональное состояние.

2. В результате чего он переживает свои чувства и каким-то образом реагирует, отправляя нам свое эмоциональное послание.

3. Мы принимаем его эмоциональное послание, которое влияет на наше эмоциональное состояние.

**Вопросы тренера для анализа:**

— По своим ощущениям: если вы чувствуете к себе такое отношение (тренер называет по очереди эмоциональные состояния каждого уровня из столбца «Ответная эмоциональная реакция собеседника на мое эмоциональное послание»), какое ответное чувство в вас возникает?

Тренер фиксирует ответы участников в столбике «Моя ответная эмоциональная реакция на эмоциональное послание собеседника»

**Комментарии к упражнению**

Пример результата работы группы:

**Эмоциональные послания**

Доброжелательность	Уровни	Мое эмоциональное послание, которое я «отправляю» собеседнику и посредством которого я на него влияю	Ответная эмоциональная реакция собеседника на мое эмоциональное послание	Моя ответная эмоциональная реакция на эмоциональное послание собеседника
	5	Забота, уважение, искренний интерес, вовлеченность, искреннее желание понять. Девиз: «Я принимаю, ценю и уважаю тебя!»	Понимание, искренность, единение	Удовлетворенность, радость, удовольствие, доверие
	4	Формальный, показной интерес. Девиз: «Я выполняю то, за что мне платят зарплату. Это моя работа, мой функционал — демонстрировать интерес»	Разочарование, обида, безразличие	Безразличие: «Не очень и хотелось!»
	3	Скука, безразличие, незаинтересованность, равнодушие. Девиз: «А мне по барабану!»	Безразличие, возмущение, обида	Обида: «Чего это он?» Возмущение, раздражение
	2	Ирония, сарказм. Девиз: «Я лучше, умнее тебя!»	Вина, стремление оправдаться. Раздражение, агрессия	Самоанализ, угрызения совести. Раздражение, агрессия
	1	Гнев, угроза, обвинение. Девиз: «Я тебя не люблю, я тебя ненавижу!»	Растерянность, закрытость, желание прекратить общение Возмущение, агрессия	Страх, непонимание, растерянность, желание прекратить общение. Агрессия

— Если мы внимательно посмотрим на таблицу, которую мы с вами оформили полностью, какие выводы у вас возникают?



### Примеры выводов участников

— Мы все — часть одной системы, стороны равно-стороннего треугольника.

— Здесь черным по белому написано: «Что посеешь, то и пожнешь!»

— Позитивная энергия, которую ты отдал, к тебе же и вернется: если мы «заражаем» собеседника позитивом, то все наше общение с ним будет проходить в плоскости пятого уровня, и мы не спускаемся на более низкие уровни общения. И наоборот, если наше общение проходит на более низких уровнях, то у нас практически нет шансов подняться.

— Надо учиться управлять своей энергией, эмоциями.

### Резюме тренера

— Не надо бояться отдавать свою позитивную энергию! Нет такого: мы ее отдали и выдохлись. Отдавая свою позитивную энергию, мы такую же получаем в ответ. Не деньги! Деньги мы получаем потом, это результат нашей работы (понятно, что мы работаем за деньги, они очень сильно влияют на нашу мотивацию), а удовольствие, энергию, драйв здесь и сейчас от процесса, от работы и жизни вообще. То есть мы можем получать двойное удовольствие: от результата и от процесса. Нам выгодно быть в позитиве!

## УПРАЖНЕНИЕ «ПЯТЫЙ УРОВЕНЬ»

### Цели упражнения:

- 1) отработать взаимодействие с собеседником с пятого уровня;
- 2) получить каждому участнику комплексную обратную связь от своих коллег об эмоциональных посланиях, которые он отправляет во внешний мир.

**Продолжительность:** 30 мин.

**Участники и роли:** каждый участник по очереди выступает в трех ролях: «Клиента», «Сотрудника», наблюдателя.

**Материалы:** каждый участник получает комплект из пяти карточек с номерами уровней от одного до пяти.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию участникам по выполнению задания	3 мин
2	Выполнение задания	Участники по очереди попарно выходят в круг и говорят своему партнеру фразу приветствия с пятого уровня, после чего получают индивидуальную обратную связь от партнера и от всех остальных участников	20 мин
3	Анализ упражнения	Участники анализируют опыт комплексной обратной связи. Тренер подводит итог	7 мин

## Описание процедуры

### 1 этап. Инструктаж

— Наша задача сейчас — встроить наше понимание об эмоциональном взаимовлиянии во взаимодействие с реальным человеком и отработать в паре с ним общение с пятого уровня. Для этого представьте, что сейчас происходят переговоры с клиентом, первая минута встречи. Мы возьмем фразу приветствия и представления и будем ее озвучивать с пятого уровня.

По процедуре: два участника выходят в круг, формируя пару по произвольному принципу (кто с кем захочет). Один из этих участников — «Клиент», другой — «Сотрудник», остальные участники — наблюдатели. «Клиент» произносит фразу приветствия и представления с пятого уровня, адресованную «Сотруднику», после чего все участники — и «Клиент», и наблюдатели — молча показывают карточки с номером уровня, с которого, по их мнению, сказал фразу «Сотрудник». «Сотрудник» так же молча смотрит на карточки и делает про себя выводы о том, что ему необходимо изменить в своем эмоциональном послании, чтобы соответствовать пятому уровню. Потом он опять говорит эту же фразу этому же «Клиенту», и процедура показа карточек снова повторяется. Всего у каждого «Сотрудника» будет три попытки, затем «Клиент» становится «Сотрудником».

Только после того, как оба участника пары завершат свою работу, происходит вербальная обратная связь от «Клиента» и наблюдателей, которые аргументируют свои решения, продемонстрированные карточками.

Важно: я буду фиксировать на флип-чарте результаты обратной связи — номера уровней, показанные всеми получателями сообщений («Клиентом» и наблюдателями), чтобы потом получить общую картинку.

Имя участника	Номера уровней, показанные всеми получателями сообщений, 1-й раунд	Номера уровней, показанные всеми получателями сообщений, 2-й раунд	Номера уровней, показанные всеми получателями сообщений, 3-й раунд

После первой пары в круг выходит следующая и т. д.

### II этап. Выполнение задания

Пары участников по очереди выходят в круг и говорят фразу приветствия и представления, произнося ее с пятого уровня. Те, кто принимает сообщение, отслеживают свои эмоциональные реакции и показывают карточки с номером уровня, с которой, по их мнению, говорил «Сотрудник». Тренер фиксирует на флип-чарте данные всех получателей сообщения в каждом раунде. После завершения работы пары тренер просит аргументировать решения:

— Получатели сообщения, обоснуйте, пожалуйста, свои решения и поделитесь своими ощущениями по поводу эмоциональных посланий, отправляемых участниками из роли «Сотрудников». Что почувствовали? Что отозвалось внутри вас? Что понравилось, не понравилось?

### III этап. Анализ упражнения

*Вопросы тренера для анализа:*

— Давайте подведем итоги упражнения. Каждый из нас получил комплексную обратную связь от коллег. Итак, персонально.

— (Имя участника), судя по зафиксированным данным обратной связи от получателей, вы чаще всего находились на (тренер называет определенный уровень) уровне. Есть у вас какие-либо выводы?

— Что в следующий раз вы будете делать иначе, чтобы находиться на пятом уровне?

Тренер поочередно запрашивает индивидуальные выводы у каждого участника.



### Примеры выводов участников

— Меня убеждает не просто мягкость, а именно открытость, готовность помочь, поддержать.

— Излишнее радушие напрягает, отдает искусственностью. Вообще, очень сильно чувствуется, когда человек действительно искренен, а когда он играет и демонстрирует эту искренность.

— Мне сложно поставить искренность «на поток». Либо я проявляю искренность, либо нет. Наверное, это зависит от отношения к конкретному человеку. Я поняла, мне нужно поработать с собой и понять, почему я могу быть искренна только с определенным кругом людей, что это за люди и что это значит для меня.

### **Резюме тренера**

— Итак, в этом упражнении каждый участник понял, какие эмоциональные реакции он сформировал у конкретных людей и сделал определенные выводы о себе.

Что мы увидели еще? Мы увидели, вернее, почувствовали разницу между реакциями разных людей. Мы смогли протранслировать пятый уровень вовне и сформировать максимально позитивные ощущения у определенного количества людей. У каждого из нас эта цифра была своей. Но если говорить о «средней температуре по больнице», то она примерно у семи людей из десяти. Нам важно понять, что если мы сможем сформировать положительные ощущения у большего количества людей, скажем у 8–9 человек из десяти, то это означает только одно: степень нашей влияния возросла.

## **ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ «ДОНОРСКОЕ СЕРДЦЕ»**

### **Цели групповой дискуссии:**

- 1) интегрировать знания и умения, полученные в результате обучения в первый день;
- 2) встроить эти знания и умения в «живой» процесс общения;
- 3) получить возможность участникам проанализировать свое поведение, посмотрев на себя «со стороны» при помощи видеосъемки.

**Продолжительность:** 55 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** не требуются.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию участникам по выполнению задания, во время которого участники принимают индивидуальные решения	3 мин
2	Выполнение задания: групповая дискуссия	Участники выполняют задание в соответствии с инструкцией: обосновывают свое индивидуальное решение группе. Во время групповой дискуссии ведется видеосъемка	20 мин
3	Видеоанализ	Участники наблюдают со стороны свой стиль взаимодействия в «живом общении»	20 мин
4	Анализ упражнения	Участники обобщают опыт взаимодействия друг с другом и определяют стратегию своего поведения: что для каждого из них характерно	8 мин
5	Резюме тренера по тематическому блоку	Тренер проводит промежуточные итоги по пройденному материалу	2 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Тренинговый день приближается к завершению, и нам важно интегрировать все новые полученные знания и умения. Сейчас мы проведем итоговое упражнение, которое позволит сложить их в единую целостную картину. Внимание, задание!

Все вы — хирурги-кардиологи. Вы оказались в ситуации выбора. Есть одно донорское сердце, и есть несколько пациентов, нуждающихся в пересадке сердца. Среди них:

- мужчина, 65 лет, всемирно известный профессор хирургии, спас множество жизней, находится на пике своей карьеры;
- девушка, 19 лет, беременная, не замужем;
- мужчина, 44 года, директор научного института, занимающегося космическими исследованиями;
- мужчина 35 лет, ветеран Афганистана;
- женщина, 59 лет, мать 3 детей и бабушка 9 внуков.

Прямо сейчас каждый из вас примет решение, кому отдать донорское сердце. Вы это сделаете самостоятельно.

Через 30 секунд:

— Приняли решение? А сейчас внимание, инструкция: вы должны будете познакомиться с другими, может быть, отличными от

вашего, мнениями остальных участников. Важно, с одной стороны, услышать, понять аргументы друг друга, с другой стороны — максимально раскрыть и донести свою точку зрения.

Я не буду ограничивать вас по времени, просто остановлю ваше взаимодействие в определенный момент. На протяжении всего времени я буду вести видеосъемку и не буду вмешиваться в процесс вашего общения.

### **II этап. Выполнение задания: групповая дискуссия**

Происходит свободная дискуссия, в течение которой тренер находится за кругом и ни при каких обстоятельствах не вмешивается в процесс. На протяжении всего обсуждения происходит видеосъемка.

После того как каждый из участников высказал свое мнение и ответил на вопросы других участников, тренер задает вопрос: «Все участники донесли свое мнение до группы?»

### **III этап. Видеоанализ**

— А сейчас мы посмотрим на себя со стороны. Просмотр организуем следующим образом: сначала будем смотреть немое кино — без звука, отслеживая только невербальный контекст, потом я включу звук и уберу изображение, затем соединю звук и образ — будем смотреть современное кино. Мы посмотрим один раз, но на каждом этапе по-разному. Почему именно таким образом? Потому что один элемент легче отследить, чем два-три. А также еще потому, что у каждого из нас есть определенный ведущий (и потому привычный) канал восприятия. У кого-то превалирует зрительный канал и визуальное восприятие, у кого-то — слуховой и аудиальное восприятие, соответственно, у кого-то — кинестетический. Чаще всего мы используем на все 100% только один канал. Сейчас посредством такого способа просмотра мы попробуем «включить» какой-то другой канал восприятия, который обычно мы используем в меньшей степени, вследствие чего наше восприятие происходящего станет более многогранным, насыщенным деталями и потому более полным.

По ходу просмотра тренер периодически останавливает кадр и задает вопросы, адресованные как «объекту анализа», так и остальным участникам:

— Какое эмоциональное послание вы сейчас транслируете? (транслирует участник «Х»)?



— В чем это выражается? Как вам кажется, о чем говорит поза, мимика?

— На каком уровне вы находитесь (находится участник «Х»)?

— Какую реакцию вы сформировали у собеседника?

#### **IV этап. Анализ упражнения**

— Обычно в самом конце фильма идут титры, и зритель понимает, что фильм закончился — это итог. Вот и мы сейчас после просмотра видео подведем итоги. Во время видеоанализа мы отслеживали нюансы поведения. Теперь наша задача — обобщить полученный опыт и, отталкиваясь от отдельных внешних проявлений, проанализировать и охарактеризовать стратегию своего поведения в целом. Что для каждого из нас характерно?

##### *Вопросы тренера для анализа:*

— Когда вы были слушателями, насколько вам удалось выслушать и понять собеседника?

— Что вы делали для того, чтобы вашему собеседнику легко было донести до вас свою (его) точку зрения?

— С какого уровня вы говорили и какие эмоциональные послания вы транслировали чаще всего? Какую эмоциональную реакцию вы создавали у собеседника? Что мешало говорить с пятого уровня?

— Когда вы были «говорящими», вам удалось донести информацию?

— Что делал ваш собеседник, чтобы вам было комфортно?

— Что вы чувствовали при этом?



#### **Комментарии к упражнению**

— Эта процедура предоставляет поистине неограниченный материал для отслеживания поведенческих реакций участников. Материалом может быть не только анализ их действий во время видеопросмотра, но даже их поведение после него. Например, иногда участники соглашались с мнением своих коллег и тренера: «Да, я вел себя несдержанно, даже агрессивно, я не слушал собеседника. Спасибо за обратную связь», но при этом их поза (закрытая, напряженная, «руки в бока»), говорит о защите и, скорее, о формальном согласии, чем об искреннем принятии комментариев коллег.

Важно «вернуть» реакцию участникам на анализ, утилизировать ее: «Вы соглашаетесь, закрываясь. Это сейчас ваше эмоциональное послание миру. Теперь, во время анализа, когда вы сидите в закрытой позе, какие эмоции вы испытываете? Как вы думаете, какие эмоции я испытываю сейчас, когда вижу вашу закрытую позу?»

### **Примеры выводов участников**

— Важно отслеживать реакцию собеседника, чтобы понять, действуют ли на него мои аргументы, конструктивно ли мое поведение.

— Несмотря на то что нашей задачей было просто прояснить позицию собеседника, задавая уточняющие вопросы, мы своим тоном голоса, позой, указующим пальцем демонстрировали свое неприятие его позиции, и он это чувствовал.

— Я чувствую спокойствие, когда меня понимают и принимают мою точку зрения. И наоборот: при отсутствии понимания и принятия меня собеседником возникает желание защититься. Мне не хватало внутреннего отклика со стороны коллег, их душевного движения навстречу.

— Часто в процессе общения возникает желание перевести собеседника на свою сторону, убедить его в своей точке зрения, хотя в начале такой задачи не ставится. Скорее всего, это происходит от убеждения: «Мое мнение верное!»

— Мне казалось, что я находилась практически всегда на пятом уровне, в крайнем случае на четвертом. Но это иллюзия, судя по обратной связи коллег и тому, что я увидела во время видеоанализа. Вообще, очень сложно одновременно быть в процессе и «в себе». Наверное, этому можно научиться, пока не знаю как.

### **Резюме тренера по групповой дискуссии**

— Обычно в конце каждого упражнения я говорю какие-то заключительные слова, ставящие итоговую точку. На этот раз я нарушу правило. Сейчас важно не то, чего я не сказала, а то, что каждый из вас увидел и осознал про себя, про что-то, что действительно важно в общении, сейчас важны именно ваши субъективные выводы, пусть даже не конца, может быть, оформленные в слова. Просто прислушайтесь к своим ощущениям и мыслям.

### У этап. Резюме тренера по тематическому блоку

— Давайте подведем итоги по той части тренинга, которая происходила после обеда, где мы говорили об эмоциональных посланиях и реакциях. Напомню, мы сформировали опытным путем перечень эмоциональных посланий и ответных эмоциональных реакций собеседника. В процессе получения этого опыта мы развивали навыки диагностики эмоционального состояния своего и собеседника на каждом участке континуума эмоционального влияния. Таким образом, мы находились в квадрантах «Самосознание» и «Осознание других». Затем в упражнении мы учились управлять собственными эмоциональными посланиями, чтобы транслировать их вовне с пятого уровня. В итоге мы «совершили путешествие» по четырем квадрантам эмоционального интеллекта: «Самосознание», «Управление собой», «Осознание других» и «Формирование эффективных отношений». Каким образом в пределах одного упражнения мы смогли побывать во всех четырех квадрантах? Очень просто: мы отслеживали свои реакции и затем пытались их скорректировать на основе обратной реакции собеседника. Все это делалось для того, чтобы создать понимание и доверие, которые являются основой для эффективного взаимодействия.

И наконец, в последнем упражнении, где каждый из нас совершал нравственный выбор, решая, кому отдать донорское сердце, мы сформировали осознанное системное понимание того, каким образом наше поведение влияет на поведение нашего собеседника, и смогли посмотреть на себя со стороны.

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант  Самоосознание	2-й квадрант  Управление собой
	Внешнее, социальная компетентность	3-й квадрант  Осознание состояния других	4-й квадрант  Формирование эффективных отношений

## ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРВОГО ДНЯ ТРЕНИНГА

### Цели процедуры:

- 1) подвести итоги тренингового дня;
- 2) стимулировать осмысление индивидуальных результатов;
- 3) настроить на участников на следующий день тренинга.

**Продолжительность:** 25 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** лист флип-чарта с индивидуальными целями участников на тренинг.

### Описание процедуры

Тренер подводит итоги работы группы по первому дню тренинга, запрашивая индивидуальную обратную связь от каждого участника.

*Вопросы тренера для анализа:*

- Что нового вы узнали сегодня?
- Чему вы научились сегодня?
- Что из того, что сегодня происходило, было для вас наиболее важным, полезным, интересным?
- Чего ждете от завтрашнего дня?
- Насколько реализована ваша индивидуальная цель на настоящий момент времени? Что должно произойти на тренинге завтра, что вы должны узнать, чему научиться, чтобы ваша цель была реализована на 100%?

Тренер благодарит всех участников за активную работу и прощается с ними до завтра.

## Глава 4

# САМОСОЗНАВАНИЕ, ИЛИ КАК ЗАЛОЖИТЬ ФУНДАМЕНТ ОТНОШЕНИЙ

## ДУМЫ

В результате работы в первый день тренинга участники должны убедиться в том, что между эмоциями сотрудника и клиента есть непосредственная взаимосвязь и взаимозависимость. Они также приходят к выводу о том, что могут активно влиять на эти отношения единственным способом: управляя своими эмоциональными посланиями. На второй день тренинга каждый из них приходит с вопросом: «А как же управлять собой? Что я должен сделать для того, чтобы мое поведение было более эффективным с точки зрения влияния на собеседника? Чему я должен научиться?» Таким образом, создается необходимая мотивационная платформа для дальнейшей конструктивной работы над темой, которая во второй половине тренинга разворачивается в плоскости познания и управления собой. Основным лейтмотивом является посыл «Что МНЕ необходимо осознать и изменить в СЕБЕ для построения эффективной коммуникации?» Этот посыл говорит о готовности участников взять ответственность за собственные изменения и является необходимым условием саморазвития, в том числе на данном тренинге.

Кроме того, опыт предшествующей тренинговой работы к моменту начала второго дня должен подготовить участников к наблюдению и анализу «движений» своего внутреннего мира.

Итак, мы исходили из предположения, что участники готовы к активной работе над собой. Что мы им предлагаем в качестве конечного

результата этой работы? Где они должны оказаться в конце этого увлекательного путешествия?

Если отталкиваться от схемы эмоционального интеллекта, взятого нами за основу, то конечной точкой маршрута в работе над собой должно стать управление собой, которое возникает впоследствии осознания себя, своих внутренних процессов. О том, что наша степень понимания других находится в прямой пропорциональной зависимости от степени осознанности собственной, озвучивалась нами ранее (к слову сказать, эта истина стара как мир и мы, разумеется, не претендуем на ее авторство). Формирование же эффективных отношений является естественным и непреложным следствием, вытекающим из умения управлять собой. Возможно, данное рассуждение частично перекликается с тем, которое мы приводили ранее (а именно в главе «Эмоциональный интеллект и бизнес-реальность»), однако нам оно кажется в этом месте весьма органичным, и более того — необходимым, поскольку является тем стержнем, на который нанизываются кольца тех мини-лекций, упражнений и ролевых игр, которые составляют пирамидку тренинга и являются материальным выражением его идеи.

Если подытожить вышеприведенные размышления, то нами предполагалось сделать два наиболее ярких акцента в работе участников — самоосознание и управление собой.

Таковы были наши рассуждения по поводу логики развития второго дня тренинга.

В рамках реализации работы над самоосознанием мы взяли в качестве основы концепцию, предложенную основоположником психосинтеза Роберто Ассаджиоли. Согласно этой концепции, структура личности состоит из нескольких областей: низшего бессознательного, среднего бессознательного, высшего бессознательного, а также коллективного бессознательного. Очень коротко о том, что же составляет каждую область. В область низшего бессознательного входят «простейшие формы психической деятельности, управляющие жизнью тела; <...> базовые влечения и примитивные побуждения» [1, с. 25]. В области среднего бессознательного происходит накопление и усвоение полученного нами опыта; «здесь зарождаются и протекают развитие и созревание нашего ума и воображения, прежде чем они „появляются на свет“ в „сознательном“ обличье» [1, с. 25]. Из области высшего бессознательного нам являются интуитивные прозрения

и вдохновение. «Это источник высших чувств, таких, как альтруистическая любовь; источник гениальности, созерцательности, просветления, экстаза» [1, с. 25]. Здесь находится высшее «Я». Коллективное бессознательное — поле общей психической энергии, в которой существуют все люди, наша общая «среда обитания». Графически Ассаджиоли изобразил структуру личности таким образом.

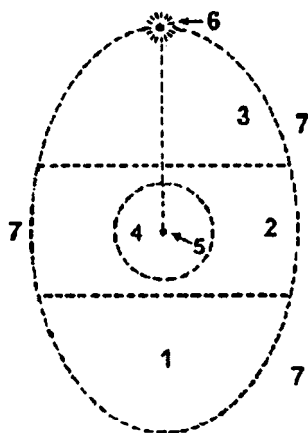


Рис. 3

1 — низшее бессознательное; 2 — среднее бессознательное;  
3 — высшее бессознательное, или сверхсознательное; 4 — поле сознания;  
5 — сознательное «Я»; 6 — высшее «Я»; 7 — коллективное бессознательное.

Для работы в рамках тренинга особенный интерес для нас представляют следующие моменты теории психосинтеза. В области среднего бессознательного существует поле сознания, включающее в себя «непрерывный поток чувств, образов, мыслей, ощущений, желаний и импульсов, которые мы можем отслеживать, анализировать и оценивать» [1, с. 25]. Это непосредственно сознаваемая нами часть нашей личности. В центре поля сознания находится сознательное «Я», которое «представляет собой средоточие чистого самосознания... центр нашего сознания» [1, с. 26].

Пьеро Ферруччи, представитель этого же направления психологии, в своей работе «Кем мы можем быть» развивает мысли Ассаджиоли следующим образом.

«Психосинтез рассматривает „я“ как самую элементарную, далее неразложимую различимую часть нашего существа — иными словами, ядро нашего существа. Природа этого ядра полностью отличается от природы остальных элементов (телесных ощущений, чувств, мыслей и т. д.), составляющих нашу личность... В этом плане „я“ отделяет нас не только от других людей, но и от вечно изменчивых содержаний нашего собственного сознания. „Я“ можно определить также как единственную нашу часть, которая никогда не меняется. ...Это состояние психологической наготы, в котором мы сбросили с себя все психологические одежды — мысли, чувства, представления, телесные ощущения...

До тех пор пока мы отождествляем себя с теми или иными ощущениями, чувствами, желаниями, мыслями, наше ощущение своего бытия („я есмь“) привязано к ним, и поэтому они могут захлестывать нас, управлять нами, ограничивать наше мировосприятие и отсекают от нас все другие ощущения, чувства, желания и мнения. С другой стороны, когда мы отождествляем себя с собой, с „я“, нам становится гораздо легче наблюдать любые содержания своего сознания, а также управлять ими, направлять их и оставлять их, идти дальше. — поскольку мы с ними разотождествились...» [18].

Каким образом по теории психосинтеза происходит разотождествление? Посредством наблюдения человеком за своими чувствами, желаниями, мыслями. Причем таким образом, как будто он наблюдает за ними глазами стороннего наблюдателя: без какой бы то ни было оценки, без желания повлиять или изменить их. Состояния отождествления и разотождествления можно схематично проиллюстрировать следующим образом:

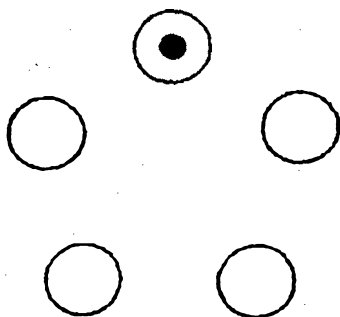


Рис. 4

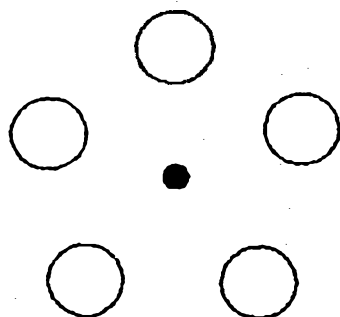


Рис. 5



«Пустые круги означают содержания сознания: чувства, ощущения, идеи и т. д. Точка обозначает „Я“, которое на протяжении дня произвольно переходит от одного отождествления к другому: я зол, я счастлив, я устал (рис. 4).

Можно переживать себя как чистое сознание „я есмь“ без какого бы то ни было содержания. Из этой точки „Я“ наблюдает все содержания сознания, не отождествляясь с каким-либо из них» (рис. 5) [18].

Опираясь на данную теорию и взяв ее в качестве ориентира движения, мы решили наполнить тренинг в его части, касающейся навыков самоосознания, упражнениями, направленными на отождествление (сознание себя из поля сознания) и разотождествление (сознание себя, исходя из сознательного «Я»).

Разумеется, мы понимали при этом, что важно донести до участников вышеописанные идеи весьма в упрощенном и практически применимом «варианте употребления». А для этого, на наш взгляд, прекрасно подошло такое понятие из НЛП, как «диссоциация» — определенный способ восприятия действительности, когда человек наблюдает за событиями как бы со стороны. Сознательное «Я» мы решили обозначить словом «наблюдатель», поскольку оно наиболее точно отражает суть сознания себя, исходя из сознательного «Я».

Опираясь на теорию психосинтеза, мы не ставили перед собой цель — решить на тренинге основную его (психосинтеза) задачу, согласно которой «Я» не является пассивным зрителем. В результате внутриличностной работы оно должно выступать как режиссер-постановщик представления под названием «Жизнь». Но это, как вы понимаете, «уже совсем другая история».

И наконец, оставался еще один важный вопрос: а за чем должны / могут наблюдать участники тренинга? Ведь существует много различных критериев для наблюдения. Не возникнет ли ситуация по типу: «В огороде бузина, а в Киеве дядька», когда разные участники будут наблюдать за разными аспектами? В поисках ответа мы обратились к различным источникам и обнаружили, что многие из них, по сути, говорят об одних и тех же понятиях, называя их разными словами. Тут начнешь верить в коллективное бессознательное!

Так, согласно практике цигун, в организме человека существует три даньтяня, или энергетических котла, которые отличаются качеством и функциональной направленностью энергии (если можно так

сказать). «Практика нижнего дантьяня используется для улучшения здоровья, приведения в порядок нашего физического тела... Практика среднего дантьяня позволяет приобрести уверенность в своих силах... Практика верхнего дантьяня усиливает наши способности к творчеству, интеллект и дух... позволяет приобрести мудрость» [17, с. 44].

О трех частях внутреннего мира говорят также Р. Ассаджиоли, М. Е. Сандомирский (именно материалы книги «Защита от стресса. Телесные технологии» данного автора легли в основу мини-лекции о механизме развития эмоций и заразили нас приверженностью теории Джеймса—Ланге). Первая область наблюдаемого — это область физических, телесных ощущений. Вторая область для наблюдения — это сфера эмоций и чувств. Третья область для наблюдения — ментальная сфера, содержание наших мыслей.

Таким образом, существуют три области для самонаблюдения и описания тех процессов, которые в определенный момент времени происходят с человеком, — ментальная, эмоциональная, физическая (далее по тексту — МЭФ). Начать осознавать «движения» этих трех областей — это и есть одна из основных задач, стоящих перед участниками во время тренинга.

**Из всего вышеописанного вытекают цели тематического блока:**

- 1) сформировать список ключевых умений, действий, необходимых для осознания и управления своим эмоциональным состоянием, и способствующих эффективному взаимодействию;
- 2) получить опыт самоосознания посредством отслеживания своих мыслей, эмоционального состояния, физических ощущений.

## **БЫЛОЕ**

### **УПРАЖНЕНИЕ НА АКТИВИЗАЦИЮ АКТИВНОСТИ «ВЕРЕВОЧКА»<sup>4</sup>**

**Цели упражнения:**

- 1) активизировать активность участников, «включить» их в тренинг;
- 2) настроить их на работу со своим «внутренним» миром.

---

<sup>4</sup> Игра взята из арсенала «Консалтинг-Центра «ШАГ».

**Продолжительность:** от 10 до 40 мин., средняя продолжительность 25–30 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** бельевая веревка длиной 10–15 метров, очень запутанная в довольно тугий клубок и положенная внутрь черного пакета.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию участникам по выполнению задания	1 мин
2	Выполнение задания: работа участников с пакетом и веревкой	Участники самостоятельно выполняют задание	10–30 мин
3	Презентация участниками результатов выполнения задания	Участники презентуют результаты работы группы	2 мин
4	Резюме тренера и анонс 2-го дня тренинга	Тренер проводит аналогию между действиями участников в упражнении и отношением к эмоциям в повседневной жизни	5 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

Тренер кладет на стул (на пол) заранее приготовленный черный пакет с веревкой внутри.

— Сейчас я скажу вам инструкцию и выйду из круга, и не буду отвечать на ваши вопросы до окончания выполнения задания. А сейчас инструкция. В этом черном пакете находится нечто. Это нечто в неправильном состоянии. Это известно, и это аксиома. Пожалуйста, приведите это нечто в правильное состояние. Я вернусь в круг (или снова обрету голос), когда вы скажете, что задание выполнено. Конец инструкции.

### II этап. Выполнение задания: работа участников с пакетом и веревкой

Участники самостоятельно выполняют задание.

На протяжении всей работы по приведению веревки в правильное состояние тренер находится за кругом, молча наблюдает за действиями участников. Это важно потому, что в ходе выполнения задания у участников возникает желание задать тренеру уточняющий вопрос, попросить совета и т. д. Помощь тренера, даже самая

минимальная, вступает в противоречие с основной идеей процедуры: самостоятельные действия участников в условиях максимальной неопределенности.

### **III этап. Презентация результата работы участниками**

Участники презентуют результаты своей работы тренеру.

### **IV этап. Резюме тренера и анонс второго дня тренинга**

— Здесь нет правильного и неправильного ответа, действий.

Любой из нас совершает некие действия, как-то себя ведет, это и есть черный пакет — его форма, его внешний вид. Это то, что лежит на поверхности, то, что можно наблюдать посредством зрения, слуха. Мы редко обращаем внимание на веревку, которая находится внутри пакета, — на свое состояние, на то, что мы чувствуем, полагая, что проявление чувств, эмоций, особенно на работе, — это признак слабости, отсутствия стрессоустойчивости. И часто наша жизнь превращается в сплошную «территорию без эмоций».

Наша задача — выйти за пределы своего повседневного мышления. Сегодня мы попытаемся развернуть «черный пакет» и заглянуть вовнутрь: а что же там, внутри нас?

Вчера мы исследовали влияние нашего эмоционального состояния на взаимодействие с партнером. Сегодня на тренинге мы будем исследовать механизмы управления собой, своим эмоциональным состоянием в сложных ситуациях общения. Это ситуации необязательно конфликтные в том смысле, что клиент, контрагент на нас кричит, в атмосфере общения — высокий градус эмоций. Это ситуации, когда собеседник имеет свою, отличную от нас точку зрения, настойчиво ее отстаивает, по сути, это конфликт мнений, интересов, который мешает сдвинуть дело с мертвой точки. Мы уже проходили тренинг «Управление конфликтом», где делали акцент на поведении: что делать, говорить, как взаимодействовать с клиентом, то есть делали акцент на внешней, поведенческой составляющей. Сегодня мы смещаем акцент с внешнего на внутреннее и будем работать со своими внутренними состояниями, каждый со своим. Вчера мы сделали первый шаг к тому, чтобы научиться осознавать свои внутренние процессы и видеть их влияние на собеседника, клиента. Сегодня мы будем развивать, совершенствовать навык самоосознавания и также ответим на вопрос: «После того как я осознал, что со мной происходит, как управлять тем, что со мной происходит?»

То есть мы сегодня будем работать по преимуществу в рамках двух квадрантов эмоционального интеллекта:

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант  Самоосознание	2-й квадрант  Управление собой
	Внешнее, социальная компетентность	3-й квадрант  Осознание состояния других	4-й квадрант  Формирование эффективных отношений



### Комментарии к упражнению

1. Это упражнение охватывает широкий спектр возможных способов применения в тренинге и имеет два основных класса задач. Первый класс задач связан с диагностикой состояния группы: ее настроением на тренинг, степенью вовлеченности участников в процесс взаимодействия, способствует выявлению отношений участников между собой, определению лидера группы и т. д. То есть в рамках первого направления — это упражнение-диагностика.

Второй класс задач связан с активизацией активности участников, созданием «материала», отталкиваясь от которого тренер сделает перенос по аналогии с непосредственной темой тренинга. То есть в рамках второго направления — это упражнение-иллюстрация.

2. Обычно время проведения процедуры занимает от 10 до 40 минут и зависит от активности, конструктивности участников и задач, которые ставит перед собой тренер (рассматривает он это упражнение исключительно как способ «разогрева» группы или хочет дополнительно провести диагностику). Если участники работают конструктивно, то, как правило, процесс не занимает более 20 минут. Если тренер хочет жестко лимитировать время данной процедуры, то, возможно, в некоторый момент времени ему придется остановить участников и сказать: «Мы не дошли до конца, но я теперь вмешиваюсь, так как наше время ограничено. Презентуйте то, что вы планировали в итоге представить вниманию тренера».

3. Существуют несколько типичных вариантов развития сценария:

1-й вариант: участники долго не подходят к пакету, обсуждая, что там такое лежит внутри и что есть для каждого «правильное состояние».

2-й вариант: участники не проявляют или быстро теряют интерес к веревке, формально выполняют задание тренера. Например, открывают пакет и говорят: «И так пойдет».

3-й вариант: участники предлагают «экстремальные» варианты решения задания: разрезать веревку, повеситься при помощи нее или повесить тренера, выкинуть ее или пакет и т. п.

4-й вариант: участники проявляют внимание к веревке, с интересом занимаются ее распутыванием, после чего кладут ее на / в расправленный пакет. И пакет, и веревка — то, что готово к использованию, независимо от цели этого использования.

Примеры фраз участников (отражающих все варианты) в процессе распутывания веревки:

- Что есть правильное состояние?
- Для веревки правильное состояние зависит от того, как ее хотят использовать. Для каждой цели свое.
- А ее вообще реально распутать?
- Хорошо, мы ее распутаем, а дальше что?
- После того как мы распутаем веревку, мы можем ее свернуть в клубок или просто упорядоченно сложить.
- А может быть, это просто мячик?
- У каждого, кто ее распутает, есть выбор ее применения. Но независимо от этого выбора она должна находиться в упорядоченном, удобном для использования состоянии.
- А мы положим веревку на пакет или в пакет? Это важно, как вы думаете?
- А давайте вообще веревку выбросим, зачем она нужна, с ней очень долго возиться.
- Может быть, она специально предназначена для того, чтобы ее выкинуть в мусорное ведро. Вот оно, кстати.
- Наоборот, веревка — очень полезная вещь, которую можно использовать по-разному. А вот пакет зачем? Как он связан с веревкой?

1. Тренеру важно гибко реагировать на результаты работы участников, уметь утилизировать всю «важность» веревки, многообразии способов ее применения, то можно сказать: *«Точно так же, как вы сказали о том, что веревка — ценный предмет инвентаря, который можно использовать по-разному, так и наши эмоции — это то, что очень важно. Безусловно, процесс обучения исследования себя, способов управления своим эмоциональным состоянием, требует достаточное количество времени, терпения, и может быть, даже не всегда комфортным по ощущениям».*

2. Если участники говорят о том, что «непонятно, чем мы тут занимаемся», «веревку распутывать долго», то это можно утилизировать другим способом: *«Как в этом упражнении вы не хотели распутывать веревку, потому что это долго, непонятно при этом, какой результат мы получим, так и в жизни мы не обращаем внимания на свое эмоциональное состояние и не видим пользы в своих эмоциональных сигналах».*

## УПРАЖНЕНИЕ С МАРКЕРОМ<sup>5</sup>

**Цель упражнения:** проиллюстрировать важность осознания своего эмоционального состояния и возможные способы реагирования на него.

**Продолжительность:** 10 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** маркеры из расчета 1 шт. на каждого участника тренинга.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Выполнение задания: работа участников с маркером	Тренер дает инструкцию, во время которой участники действуют в соответствии с заданием	6 мин
2	Резюме тренера	Тренер проводит аналогию между действиями участников в упражнении и способами «обращения» с эмоциями в реальной жизни	4 мин

<sup>5</sup> Адаптированная авторами версия упражнения [4].

## Описание процедуры

### **I этап. Выполнение задания: работа участников с маркером**

— Возьмите, пожалуйста, маркер и сожмите его в своей ладони. Очень сильно, изо всех сил. И держите. Продолжайте держать в течение 1–2 минут. И наблюдайте за своими физическими ощущениями. Насколько они комфортны / некомфортны? Представим, что маркер, который мы сжимаем, — это наше эмоциональное состояние, а рука — это сознание. Меняются ли ощущения с течением времени? По мере того как мы привыкаем к ощущению дискомфорта, его степень уменьшается. И даже может показаться, что маркера нет внутри кулака. Для нас зажатый в руке маркер — уже что-то привычное, естественное, как часть нас. Так, многие склонны идентифицировать себя со своими эмоциями, как будто наши эмоции и есть мы, мы и наши чувства — одно целое, и даже не осознаем этого. Когда мы грустим или злимся, то не говорим: «Я чувствую злость» или «Я чувствую грусть». Мы говорим: «Я злой» или «Я грустный». Мы верим: «Я чувствую, следовательно, существую».

Теперь медленно разожмите кулак, пусть маркер продолжает лежать на раскрытой ладони. Прислушайтесь к ощущениям в вашей руке. Что вы чувствуете физически? Больно, неприятно? Эти ощущения иногда напоминают наше состояние дискомфорта, когда мы долго «скрывали» в себе какое-то неприятное для нас эмоциональное состояние. Иногда освобождаться от него достаточно больно.

Теперь покатайте по руке маркер. Обратите внимание, что это вы держите его, он не прикреплен к вашей руке. То же относится и к чувствам. Ваши чувства соединены с вами так же, как этот маркер. А теперь отпустите его. Что произошло? Вы отпустили маркер, он упал на пол. Это было трудно сделать? Конечно нет. То же вы можете проделать с негативной эмоцией — освободиться от нее, как бы отпустить, заменить ее на другую, более позитивную.

### **II этап. Резюме тренера**

— Эти операции с маркером проиллюстрировали нам возможные варианты «обращения» с эмоциональным состоянием: мы их можем их вытеснять, подавлять, отпускать. Но прежде чем мы начнем с ними что-то делать, нам важно их заметить.



Мы, начиная с этого момента, будем находиться в квадранте «Самоосознание», это начало нашего сегодняшнего маршрута. И это то, с чего начинается управление собой — конечная точка маршрута, куда мы плавно переместимся спустя некоторое время (квадрант «Управление собой»).

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант  Самоосознание	2-й квадрант  Управление собой
	Внешнее, социальная компетентность	3-й квадрант  Осознание состояния других	4-й квадрант  Формирование эффективных отношений

— Существуют определенные способы, с помощью которых мы можем понять себя, свое эмоциональное состояние и управлять им. Мы с ними, точнее их частью, сегодня познакомимся.

## ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ РОЛЕВАЯ ИГРА

### Цели ролевой игры:

- 1) «наложить» пройденный в первый день тренинга учебный материал (отслеживание своего состояния и состояния собеседника, влияние на эмоциональное состояние партнера) на бизнес-контекст;
- 2) создать список умений, необходимых для управления своим эмоциональным состоянием и способствующих эффективному взаимодействию.

**Продолжительность:** 30 мин.

**Участники и роли:** тренер в качестве «Клиента» и один участник группы в качестве «Сотрудника»; остальные участники — наблюдатели.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры, инструкции для клиента и сотрудника, бланки для наблюдателей.

### Схема ролевой игры

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию «Сотруднику» и наблюдателям	2 мин
2	Ролевое взаимодействие	«Сотрудник» и «Клиент» взаимодействуют в соответствии с инструкцией. Остальные наблюдают за происходящим, фиксируя на бланке важные моменты	5 мин
3	Анализ ролевого взаимодействия	Участники анализируют происходящее, отвечая на вопросы тренера	18 мин
4	Резюме тренера	Тренер рассказывает о механизме развития эмоций	5 мин

#### I этап. Инструктаж

— Мне нужен доброволец. Сейчас сценка из реальной жизни. Действие происходит в дорогом салоне-парикмахерской. Я — «Клиент», вы — «Сотрудник». Возникла конфликтная ситуация, когда «Клиент» недоволен работой «Сотрудника» и общается с ним, проявляя агрессию. Это ваша инструкция. Ваша задача успокоить «Клиента» (то есть меня), конструктивно решить сложившуюся ситуацию.



#### Комментарии к упражнению

1. Мы специально взяли для этой ролевой игры и всех последующих ситуаций, не относящиеся к отрасли бизнеса, в которой работают наши сотрудники. На пилотном тренинге мы взяли материал из «своего» бизнеса, что привело к тому, что участники отслеживали правильность работы сотрудника с точки зрения соблюдения им технологии, знания рынка и тех аспектов, которые к теме данного тренинга имеют весьма далекое отношение. То есть участники пошли по привычному туннелю своего профессионального внимания. С тех пор на тренинге мы объясняем участникам, что специально работаем на материале других бизнесов. Необходимо, чтобы «каша» знаний, умений, полученных на тренинге, «доварилась». И тогда учебный материал встроится в работу.

2. В данной ролевой игре в качестве «Клиента» выступает сам тренер. Делается это для того, чтобы создать определенный эмоциональный климат, где «Клиент» испытывает негативные эмоции по отношению к «Сотруднику». Если в качестве «Клиента» выйдет участник тренинга, то велика вероятность

того, что он не будет транслировать негативные чувства по отношению к своему коллеге.

Тренер выдает инструкцию, которую «Сотрудник» читает молча.

## Приложение.

### Инструкции для «Клиента» и «Сотрудника»

#### Ролевая игра № 1

*Инструкция «Клиенту» (тренеру, играющему «Клиента»)*

Вы — клиент дорогого салона-парикмахерской по рекомендации подруги (она подстриглась и осталась очень довольной). Пришли сделать стрижку и окраску волос. Рассказали о своих пожеланиях и полностью доверились мастеру, расслабились, закрыли глаза, получая удовольствие от процесса. После того как мастер закончил, вы открыли глаза, посмотрели в зеркало, и о ужас!!! Вы увидели себя абсолютно обезображенной, с безумным цветом волос и стрижкой, которая уродует вас. У вас истерика! Вы начинаете «разбираться» с мастером и хотите его убить.

Остальное — предмет ваших фантазий!

*Инструкция «Сотруднику»*

Вы — мастер, который работает в дорогом салоне-парикмахерской. У вас много постоянных клиентов. Этого клиента вы подстригли и покрасили творчески, максимально учтя все его пожелания. Сейчас он предъявляет вам претензии в весьма агрессивной форме, утверждая, что вы его «изуродовали».

Остальное — предмет ваших фантазий!

— Все остальные в ходе ролевого взаимодействия будут наблюдателями. Во время игры вы внимательно наблюдаете за двумя участниками: уровнем поведения обоих участников (что они делают, что говорят) и уровнем эмоционального состояния обоих участников (что они чувствуют при этом и что транслируют вовне). Свои наблюдения вы заносите в бланк. Ознакомьтесь с ним. Есть ли вопросы по бланку?

#### Бланк для наблюдателей

Параметр наблюдения	Сотрудник	Клиент
Что происходило на поведенческом уровне? Как менялось поведение обоих участников?		
Что происходило на уровне эмоций? Как менялось эмоциональное состояние обоих участников?		

Окончание таблицы

Параметр наблюдения	Сотрудник	Клиент
Какие мысли, по вашему предположению, возникали в головах «Сотрудника» и «Клиента» на протяжении всего их взаимодействия?		
На каких уровнях находился «Сотрудник» в начале взаимодействия, в середине, конце общения?		
Какое эмоциональное состояние он формировал у «Клиента» в начале взаимодействия, в середине, конце общения?		
Как вы думаете, что помешало / помогало «Сотруднику» находиться на пятом уровне?		
Кто владел инициативой во взаимодействии?		
Если представить, что на месте «Сотрудника» были вы, благодаря чему вы могли выйти на пятый уровень?		

### II этап. Ролевое взаимодействие

Происходит ролевое взаимодействие, где «Клиент» общается с «Сотрудником» на повышенных тонах, проявляя агрессию.

### III этап. Анализ

*Вопросы тренера для анализа* (в порядке их хронологической последовательности).

Вопросы «Сотруднику»:

- Что вы чувствовали во время взаимодействия?
- Какие были мысли?
- Заметили ли какие-нибудь физические ощущения (ощущения в теле)?
- Что вы при этом делали?
- На каком уровне вы это делали?
- Что помешало / помогало находиться на пятом уровне?
- Что происходило с вашим «Клиентом»?
- Как вы влияли на него?



### Комментарии к упражнению

Цели анализа, или почему мы задаем эти вопросы.

Задавая вопросы «Сотруднику», мы стремимся достичь трех целей:

- первая — помочь снять напряжение от ситуации, отреагировать эмоции, выйти из ситуации, чтобы начать ее анализировать;

- вторая — провести анализ, сделать явным (проговорить) для «Сотрудника» и остальных участников то, что происходит в подобных ситуациях с чувствами, мыслями, ощущениями;
- третья — научить действовать обдуманно, а не стихийно, освоить способ повышения уровня EQ.

Первые пять вопросов направлены на повышение самоосознания. Шестой вопрос направлен на развитие умения управлять собой, своим состоянием. Седьмой вопрос направлен на развитие социальной осведомленности, умения чувствовать и понимать других, развитие эмпатии. Восьмой вопрос направлен на развитие умения налаживать отношения.

Вопросы наблюдателям задаются по бланку для наблюдателей.

*Вопросы «Клиенту»* (тренеру для самоанализа, который он делает в круге):

- Что я чувствовал как «Клиент» во время взаимодействия?
- Какие были мои мысли?
- На каком уровне я находился в начале взаимодействия, в середине, конце общения?
- Что необходимо было делать «Сотруднику», чтобы сформировать у меня конструктивное эмоциональное состояние?



#### **Комментарии к упражнению**

Если вы не имеете возможности посетить тренинг по развитию эмоционального интеллекта, вы можете самостоятельно повышать свой уровень эмоционального интеллекта простым способом: задавайте себе эти вопросы после каждого общения с клиентами (или хотя бы после сложных ситуаций).

В процессе анализа тренер фиксирует высказывания всех участников на флип-чарте и как результат обсуждения формирует таблицу, состоящую из двух колонок: список тех умений, действий, которые помогают владеть собой и способствуют конструктивному взаимодействию, и тех действий, которые мешают конструктивному взаимодействию.

#### **Примеры выводов участников**

— Очень сложно держать внимание и на поведении, словах, и на эмоциональном состоянии одновременно. Получается или одно, или другое.

- Важно видеть картину общения целиком.
- Общаться более эффективно мешали негативные мысли по поводу собеседника и происходящей ситуации, физическое ощущение дискомфорта от общения, желание прекратить разговор.

#### **IV этап. Резюме тренера о механизме развития эмоций**

– Вчера мы тренировали навыки влияния на партнера и брали для этого фрагменты взаимодействия. У нас не было цельной, завершенной ситуации взаимодействия как таковой. Сейчас мы смоделировали такую ситуацию полностью, пусть не из нашей специфики.

Сегодня мы взяли законченную ситуацию, и оказалось, что общаться на пятом уровне непросто. Находиться на нем нам могут помешать многие внутренние факторы. И для того, чтобы научиться управлять собой, этими внутренними факторами, коротко рассмотрим механизмы развития эмоций.

Существует много теорий по этому вопросу, причем нередко противоречащих друг другу. Мы взяли одну из них, которая наиболее близка нашему пониманию. Согласно этой теории, эмоция начинается с того, что вначале происходят изменения состояния мышц и внутренних органов.

#### **Эмоции и физиологические реакции [13, с. 134–135]**

<b>Физиологические показатели</b>	<b>Реакция напряжения</b>	<b>Реакция расслабления</b>
Сердцебиение	Повышается	Замедляется, нормализуется
Артериальное давление	Повышается	Снижается, нормализуется
Дыхание	Учащается	Замедляется, успокаивается
Кровоснабжение внутренних органов	Уменьшается (кровь приливает к мышцам)	Восстанавливается
Работа органов пищеварения	Снижается выработка пищеварительных соков	Восстанавливается
Уровень сахара в крови	Повышается	Снижается, нормализуется

– Эти изменения воспринимаются сначала нашим мозгом. Этот процесс происходит быстро, без участия нашего сознания, и результатом его являются физиологические изменения и связанные

с ними ощущения. И только после этого мы осознаем свои физические ощущения и посредством их — узнаем собственные эмоции и чувства. «Наши обычные эмоции есть не что иное, как условные рефлексы, функционирующие на неосознаваемом уровне. Механизм эмоциональной реакции срабатывает автоматически, и только результат ее становится доступным осознанию. Если человек фокусирует на нем внимание, то может, к примеру, сказать „я разгневан“ или „мне страшно“» [13, с. 132–133].

При возникновении и проживании эмоции чаще всего блокируется способность объективно анализировать ситуацию. Мы ее начинаем оценивать, интерпретировать, приписывать ей некий знак: либо «плюс», либо «минус», исходя из своих убеждений и опыта. Одним словом, возникают некие оценочные мысли.

Тренер рисует человека на флипе: сначала голову, мозг, потом сердце, затем обрисовывает контуры тела.

— Ментальная сфера (указывает на голову), эмоциональная сфера (указывает на сердце), физическая сфера (указывает на тело). Примем для простоты, что внутренний мир человека складывается из трех частей: разум—эмоции—телесные ощущения. Эти три части задействованы при эмоциональных реакциях. При этом они взаимосвязаны между собой и образуют систему, оказывая влияние друг на друга. И как в любой системе, изменения, происходящие с одним элементом, влекут за собой изменения всей системы (вспомним упражнение «Треугольник»).

Таким образом, нам необходимо научиться одинаково хорошо управлять всеми тремя элементами этой системы: физическим состоянием, мыслями, эмоциями. Однако если даже мы научимся управлять хотя бы одним элементом, то сможем, пусть косвенно, влиять на остальные.

## УПРАЖНЕНИЕ «РАДУГА»

**Цель упражнения:** проиллюстрировать важность и возможность распределения внимания между объектами наблюдения.

**Продолжительность:** 15 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** листы бумаги А4 с «Радугой», то есть словами разных цветов, по количеству участников.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию участникам, после чего все они выходят из аудитории	1 мин
2	Выполнение задания	Участники входят в аудитории по очереди и выполняют задание	10 мин
3	Анализ упражнения	Участники обмениваются впечатлениями и анализируют опыт выполнения задания	4 мин

#### **I этап. Инструктаж**

— А сейчас все выйдут из комнаты и будут заходить по одному по сигналу тренера. Войдя в комнату, каждый из вас получит инструкцию по выполнению некоего задания. Выполнившие задание участники остаются в комнате и становятся наблюдателями. Они будут наблюдать за процессом выполнения задания другими участниками.

#### **II этап. Выполнение задания**

Все участники выходят за дверь. Тренер по очереди приглашает участников в комнату и каждому при входе дает лист с «Радугой» и объясняет задание.

#### **Бланк для упражнения**

оранжевый синий зеленый  
 розовый красный синий  
 черный зеленый оранжевый  
 красный желтый розовый  
 зеленый красный черный  
 оранжевый синий желтый

#### *Инструкция каждому входящему участнику*

— Ваша задача — назвать цвет каждого слова, а не само слово. После выполнения задания вы становитесь наблюдателем. Ваша задача — наблюдать за степенью точности выполнения задания другими участниками.



### III этап. Анализ упражнения

#### Вопросы тренера для анализа:

— Какова была ваша тактика, чтобы выполнить это упражнение?  
 — Что вы делали (как вы настраивались) перед тем, как что-то сказать?

— Как вы думаете, каким образом это упражнение связано с нашей темой: отслеживанием своего эмоционального состояния?



#### Примеры выводов участников

— «Тормозить» свою первую реакцию можно, если контролировать этот момент и брать паузу.

— Необходимо уметь распределять свое внимание между несколькими составляющими действия или взаимодействия.

— У нас всегда есть выбор: бездумно реагировать или обдуманно действовать.

— Как в этом упражнении мы распределяли внимание между цветом слов и их содержанием, точно так же мы можем это делать в каком-то другом контексте. Обычно мы фокусируемся только на том, что делает собеседник, и не отслеживаем то, что происходит с нами самими во время общения. У нас может быть два фокуса внимания: на эмоциональном состоянии и поведении собеседника и на нашем эмоциональном состоянии и поведении.

## УПРАЖНЕНИЕ «САМОНАБЛЮДЕНИЕ»

**Цель упражнения:** развитие навыка саморефлексии: отслеживания своих мыслей, эмоционального состояния, физических ощущений.

**Продолжительность:** 20 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** рабочая тетрадь участника, ручки.

#### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер дает инструкцию участникам	1 мин
2	Самонаблюдение	Участники наблюдают за своими мыслями, эмоциями, физическими ощущениями при отсутствии внешних событий	5 мин

Окончание таблицы

№	Этап	Что происходит	Время
3	Анализ упражнения	Участники обмениваются впечатлениями и анализируют опыт самонаблюдения	14 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Человек мыслит и чувствует всегда, только мы не всегда это осознаем. Возникает эмоция, мысль, человек их не фиксирует, но независимо от этого они оказывают влияние и определяют действие человека. Тем более это актуально для сложных ситуаций общения. Если мы начнем хотя бы осознавать движения нашей души, то это уже первый шаг к управлению. Для того чтобы повысить степень осознанности, достаточно описать, проговорить то, что со мной происходит. Например, я разговариваю с клиентом и говорю себе: «Я чувствую, что начинаю раздражаться, мой голос повышается, зубы плотно сомкнуты, подбородок становится напряженным... Я думаю о том, что рад придушить этого человека...» Каждая фраза начинается со слова «Я»: «Я чувствую», «Я думаю», то есть мы охватываем все три уровня: ментальный, физический, эмоциональный).

Сейчас каждый из вас 5 минут будет индивидуально наблюдать за своими мыслями, эмоциями, физическими ощущениями. Всякий раз, когда у вас появится какое-либо движение МЭФ, вы его фиксируете и говорите себе: «Сейчас я думаю о...», «Сейчас я ощущаю...», «Сейчас я испытываю...». Вы описываете все, что к вам приходит, фиксируя это в своих рабочих тетрадах. По сути, ваша задача «просканировать» и дать характеристику себя, каким или какой вы были в эти 5 минут.

### II этап. Самонаблюдение

Участники наблюдают за своими мыслями, эмоциями, физическими ощущениями, фиксируя наблюдения в рабочих тетрадах.

### III этап. Анализ упражнения

*Вопросы тренера для анализа:*

— Поделитесь, пожалуйста, своим опытом самонаблюдения и зачитайте вслух свои записи.

— Как вы сами полагаете, что преобладает в описании вашего состояния: эмоции, мысли, физические ощущения?

— Насколько это соотношение является типичным?



### Комментарии к упражнению

Как показывает опыт, все участники так или иначе справляются с выполнением данного упражнения. Важное значение имеет анализ результатов, причем не только для осознания состояния здесь и сейчас, но для понимания своих личностных особенностей, в принципе. При этом тренеру необходимо быть готовым к тому, что участники могут озвучить негативные мысли, ощущения, эмоции, вызванные необычностью упражнения («Что описывать, если вовне ничего не происходит?»). Бывает интересно проанализировать пропорцию соотношения эмоций, физических ощущений и мыслей, их удельный вес по отношению друг к другу у разных участников. Так, у людей, склонных к анализу, рассудочность доминирует над эмоциями и физическими ощущениями.

У другой части участников удельный вес эмоций в их самонаблюдении значительно превышал длительность размышлений.

Достаточно часто при анализе сами участники, зачитав результаты своих наблюдений, говорили о том, что их мысли носили оценочный характер (задача была просто фиксировать «поток сознания»). Отрицательно окрашенные мысли, как следствие, способствовали развитию негативных или тревожных эмоций. Это, по мнению участников, является яркой иллюстрацией их жизненной стратегии.

## УПРАЖНЕНИЕ «ДИССОЦИАЦИЯ»<sup>6</sup>

### Цели упражнения:

- 1) развитие навыка саморефлексии;
- 2) знакомство с понятием «диссоциация».

**Продолжительность:** 10 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** не требуются.

<sup>6</sup> Адаптированная авторами версия упражнения [11].

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Выполнение задания: просмотр событий в виде картинок	Участники действуют в соответствии с инструкцией, которую озвучивает тренер	3 мин
2	Анализ упражнения	Участники обмениваются впечатлениями и рассказывают о способах просмотра картинок	2 мин
3	Рассказ тренера о диссоциации	Тренер знакомит участников с понятием «диссоциация»	5 мин

## Описание процедуры

### I этап. Выполнение задания: просмотр событий в виде картинок

— Прежде чем мы пойдем дальше, вспомните три любых события. Содержание событий не имеет значения, главное, чтобы они были яркие, интенсивные по степени переживания. Все вспомнили? Сейчас мы будем просматривать их по очереди в форме картинки. Когда вы увидите первую картинку, кивните головой, чтобы я поняла, что мы можем идти дальше. А теперь мы смотрим вторую картинку. Когда вы начнете ее просматривать, дайте знак... А сейчас посмотрим на третье событие.

### II этап. Анализ упражнения

#### *Вопросы тренера для анализа:*

— Вспоминая эти события, вы проживали их заново и находились внутри этой картинки? Смотрели на все происходящее своими глазами, но не видели себя полностью?

— Вы смотрели на картинку со стороны, как фильм, где воспринимали одновременно и себя, и все остальное, но при этом не проживали ее изнутри?

— Кто вспомнил картинку первым способом? Кто вторым? А кто видел события обоими способами: то первым, то вторым?

### III этап. Мини-лекция о диссоциации

Если вы вспомнили событие первым образом — вы это сделали ассоциированно, если вторым — диссоциированно. В случае ассоциированного восприятия человек «включен» в опыт, при этом он

проживает реальные чувства, независимо от того, представляет ли он прошлый, настоящий или будущий опыт, реальный или вымышленный. Коротко ассоциацию можно определить как жизнь в своем теле. При этом человек с ассоциированным восприятием, скорее всего, будет видеть происходящее изнутри картинки, глазами участника. Ключевая характеристика здесь — проживание. А вот будет ли он, проживая это событие, еще и видеть ее как кадр некоего фильма, зависит от того, является ли он визуалом, или у него другой ведущий канал восприятия информации.

В случае диссоциированного восприятия человек как бы отделен от ситуации, он ее не проживает, а наблюдает со стороны. При этом он будет видеть происходящее глазами свидетеля события, а не участника. Ключевое слово здесь — «наблюдение». И если он даже будет испытывать чувства, то они скорее будут носить оценочный характер по поводу переживаемой ситуации.

Зачем нам нужно отстраняться от своего состояния и занимать позицию наблюдателя? Чтобы посмотреть на эту ситуацию иначе и действовать по-другому, более эффективно. Если мы являемся частью какой-то системы взаимодействия, то не можем понять, описать эту систему, не выйдя за ее границы. Ассоциируясь, проживая какое-то событие, играя в нем какую-то определенную роль, нам сложно его анализировать, смотреть на него «трезвым» взглядом.

Нам важно, заметив связанные с эмоциями ощущения, как бы отделиться от них, наблюдать за ними со стороны. Эмоции как бы отодвигаются в сторону, начинают восприниматься не как свои, а как объект для исследования, вследствие чего снижается степень их интенсивности, они начинают терять власть над нами.

Надо научиться быть театральным зрителем в спектакле под названием «Мои эмоции». Зритель имеет возможность, отстраненно наблюдая, не только понимать чувства, эмоции персонажей, но и видеть их причины и возможные последствия. Возможно даже, что к нему придет осознание того, что он сам написал пьесу к этому спектаклю, сам ее срежиссировал и сейчас играет одну из главных ролей. Возможно, будучи зрителем, он увидит, что эту роль можно сыграть иначе, более конструктивно и результативно, если не в этом спектакле, то в следующем.

## УПРАЖНЕНИЕ «ДИССОЦИИРОВАННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ»

### Цели упражнения:

- 1) развитие навыка саморефлексии;
- 2) получение опыта диссоциированного наблюдения.

**Продолжительность:** 20 мин.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

**Материалы:** не требуются.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Выполнение задания: диссоциированное наблюдение	Тренер дает инструкцию, во время которой участники действуют в соответствии с заданием	5 мин
2	Анализ упражнения	Участники обмениваются впечатлениями и анализируют опыт диссоциированного наблюдения	10 мин
3	Подведение промежуточных итогов тренинга	Участники структурируют опыт, полученный в рамках данного тематического блока	5 мин

## Описание процедуры

### I этап. Выполнение задания на диссоциированное наблюдение

— Давайте попробуем понять на практике, что значит диссоциироваться. Сейчас зафиксируйте про себя свои ощущения, мысли, эмоции, которые у вас есть на данный момент, погрузившись в себя. Это то, как вы себя ощущаете сейчас. А теперь мысленно посмотрите на себя, сидящего, со стороны. Представьте, что вы — тот самый театральный зритель, который находится в зрительном зале и наблюдает за актером (то есть вами) на сцене, который испытывает некие эмоции, ощущения, думает какие-то мысли. Обратите внимание, откуда вы смотрите на происходящее на сцене. Посмотрите на то, в какой позе сидит актер, как он выглядит, во что одет. А теперь представьте, что вы решили пересечь на другое место, чтобы получше рассмотреть какие-то детали. Откуда вы смотрите сейчас? Что нового вы увидели? Как теперь выглядит актер? Какое у него

выражение лица? Изменилась ли его поза? А теперь посмотрите на актера со стороны двери. А теперь — с потолка. И посмотрите не только на этого актера, но и других, которые присутствуют на сцене. Как они выглядят? Что они чувствуют? О чем говорят их выражение лица, позы? А теперь — сзади. И снова посмотрите на всех актеров на сцене. А теперь — с места, где нахожусь я. Окиньте взглядом всех в этой комнате. А теперь — с места, где находится кондиционер (окно и т. д., в зависимости от предметов в комнате и фантазии тренера).

## **II этап. Анализ упражнения**

*Вопросы тренера для анализа:*

- Поделитесь вашими впечатлениями, открытиями.
- Удалось ли наблюдать за собой со стороны? Что именно вы наблюдали?
- Удалось ли менять точки наблюдения в соответствии с инструкциями тренера?
- Менялось ли восприятие себя в зависимости от точки наблюдения? В чем это выражалось?



## **Примеры выводов участников**

- Очень необычный опыт наблюдения за собой, как будто наблюдаешь за кем-то другим.
- Видятся некие детали, которые невозможно заметить, если полностью находишься «в себе».
- Можно меньше расходовать энергии, если занимаешь позицию наблюдателя.
- Можно найти точку наблюдения, из которой ты видишь наиболее полную картину происходящего.

## **III этап. Подведение промежуточных итогов тренинга**

— Напоминаю, что мы сегодня мы находились в квадранте «Самоосознание». Давайте подведем итоги.

*Вопросы тренера для анализа:*

- Каковы смысл, содержание нашей работы в рамках этого квадранта?
- Какие вы узнали новые для себя способы работы со своим внутренним миром?

## Глава 5

# ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ДЕЙСТВИИ, ИЛИ ПУТЬ К СЕРДЦУ КЛИЕНТА

## ДУМЫ

### СИТУАЦИЯ (ЗАДАЧА)

Как мы уже говорили, этот тренинг не похож на стандартный навыковый бизнес-тренинг из числа тех, к которым привыкло большинство сотрудников. Он уникален тем, что обращает внимание участников на вещи более глубокие, чем классические коммуникативные навыки. Разрабатывая тренинг, мы отлично понимали, что он — о бизнесе, и все, что участники вынесут из него, идеально впишется в их работу. Однако будет ли это очевидно участникам? Смогут ли они связать незримыми нитями упражнения тренинга (например, «Радугу», «Веревочку», «Маркер») и свою профессиональную деятельность?

Нам хотелось подытожить второй день так, чтобы у участников сложилась целостная картинка в отношении эмоционального интеллекта и возможностей его развития для качественного улучшения своей работы (и жизни, в общем-то, тоже, но акцент хотелось сделать именно на профессиональной деятельности).

Во второй части дня нам предстояло развить у участников умения осознания и управления собой на физическом и ментальном уровнях. Хотелось сделать это не только при помощи поэтапных



упражнений, оторванных от реального функционирования сотрудников, но еще и показать важность этих умений (и всего того, чему был посвящен первый день тренинга) в их практической деятельности.

Итак, задач было несколько.

1. Необходима качественная поэлементная отработка умений управления собой на базе уже сформировавшихся ранее умений осознания.
2. Важно дать участникам возможность комплексной тренировки всех отработанных элементов эмоционального интеллекта в ситуациях бизнес-взаимодействия.
3. В процессе комплексной отработки умений нужно было провести анализ ситуаций бизнес-взаимодействия таким образом, чтобы участники снова и снова убеждались в важности эмоционального интеллекта и были мотивированы на развитие собственных умений и навыков как на тренинге, так и за его пределами — в реальной деятельности.

## Способ решения

Мы решили идти по пути от простого к сложному: от поэлементной тренировки к комплексной, нанизывая конкретные умения, словно разноцветные бусины в определенной последовательности на нить EQ каждого участника.

Мы разработали три ролевые игры, каждая из которых иллюстрировала ситуацию сложного / конфликтного взаимодействия между «Сотрудником» и «Клиентом». При этом еще раз повторим, уважаемый читатель, что ситуации в играх умышленно взяты не из профессиональной сферы наших участников. На пилотном тренинге мы брали ситуации из риелторского бизнеса и получили смещение акцента в анализе от самих участников на нюансы обслуживания клиентов в агентстве недвижимости. Казалось, во время наблюдения за парой «сотрудник—клиент» люди были больше заняты отслеживанием выполнения формальных стандартов работы и технологий. Именно поэтому решено было прописать ситуации ролевых игр из разных сфер бизнеса (взаимодействие с клиентами в ресторане, в аэропорту и в магазине посуды).

Все три игры направлены на выработку умений, позволяющих осознавать и управлять своим эмоциональным состоянием.

Игры по схеме одинаковы. При этом каждая следующая усложнена и ориентирована ровно на те новые приемы и техники, которые тренер разобрал до игры вместе с группой. По нашему замыслу, в процессе ролевых игр происходит встраивание «протестированных» ранее в элементарных упражнениях инструментов в бизнес-контекст и их отработка.

Таким образом, во второй ролевой игре основная работа происходит в рамках квадранта «Осознание» (техники: диссоциация, включение внутреннего наблюдателя).

В третьей ролевой игре отрабатываются умения в рамках квадранта «Управление» на физическом уровне (техники: дыхание, мышечная релаксация).

В четвертой ролевой игре отрабатываются умения все в том же квадранте «Управление», уже на ментальном уровне (используются техники аффирмации и позитивного мышления).

В итоге после четвертой игры у участников складывается целостная картинка осознания и управления собственным эмоциональным состоянием.

При проведении описанных игр очень важен **качественный анализ** ролевого взаимодействия. Именно благодаря детальному разбору поведения и состояния каждого участника («Клиента», «Сотрудника» и наблюдателей), фиксации внимания на проявлении элементов МЭФ, а также детальному рассмотрению использования техник осознания и управления собой, участники смогут понять и почувствовать важность и необходимость эмоционального интеллекта в бизнесе и будут замотивированы на саморазвитие за пределами тренинга.

Мы предлагаем три варианта анализа ролевых игр.

**Первый вариант** — наиболее простой. Он содержит всего три ключевых вопроса:

1. Изменилось ли состояние «Сотрудника»?
2. В чем это проявилось?
3. Как изменение состояния «Сотрудника» повлияло на состояние «Клиента»?

**Второй вариант** — усложненный. Здесь к основным вопросам добавляются вопросы по техникам управления собственным эмоциональным состоянием. От участников требуется больший уровень осознанности того, что с ним происходит во время ролевого

взаимодействия. Если тренер ограничен во времени, если хочет сместить акцент на техническую составляющую (инструменты, техники), то он может сосредоточить внимание участников на вопросах, посвященных применению инструментов и их эффективности.

**Третий вариант** — самый сложный и затратный по времени. Он содержит максимальное количество вопросов: три основных, вопросы о применении техник, а также вопросы на осознание трех элементов МЭФ. Если вам важно сформировать навык осознания МЭФ (а не просто попробовать и протестировать), тогда вопросы на осознание состояния (с фиксацией в таблицы) помогают решить эту задачу.

В описании ролевых игр приведен максимально полный, расширенный вариант анализа.

Прежде чем выбирать путь для анализа, изучите вопросы и попытайтесь самостоятельно на них ответить. Тогда вы поймете, какой из наборов вопросов вы сможете эффективно использовать.

Качественно провести анализ вы сможете в том случае, если сами хорошо понимаете вопросы, их смысл и возможные варианты ответов на них. Кроме того, есть еще один нюанс, который мы считаем интересным для анализа. В каждой игре (кроме диагностической) меняются условия знакомства участников с инструкциями и ситуациями. Под инструкцией мы понимаем постановку задач каждому участнику, играющему определенную роль.

Ситуация же — это зарисовка тех обстоятельств, а также других важных моментов (например, эмоций и мыслей), которые сопровождают каждую роль. Например, «отследить свое состояние на всех трех уровнях МЭФ» — это инструкция. А «вы работаете в ресторане. Сейчас обеденное время, посетителей очень много. Все столики заняты...» — это ситуация, в которой оказался сотрудник.

**В ролевой игре № 1** («Конструктивное взаимодействие с партнером») инструкции и ситуации «Сотрудника» и «Клиента» тренер озвучивает в присутствии наблюдателей. Таким образом, наблюдатели заранее знают, в каких условиях оказываются оба персонажа, а следовательно, понимают причины поведения каждого.

**В ролевой игре № 2** тренер инструктирует «Клиента» и объясняет его ситуацию в присутствии наблюдателей. А вот «Сотруднику» тренер устно озвучивает только инструкцию, а ситуацию передает на карточке, чтобы он молча с ней ознакомился.

**В ролевой игре № 3** обе ситуации — и «Сотрудника», и «Клиента» — даются на карточках, участники читают их молча. Наблюдатели же до начала ролевого взаимодействия не знают всех нюансов ситуации.

Эти условия меняются от игры к игре для того, чтобы проследить за поведением наблюдателей. Интересно смотреть, на чью сторону встают наблюдатели, с кем они себя ассоциируют (с «Сотрудником» или «Клиентом») в зависимости от того, знают они ситуации каждого или не знают.

Как правило, наблюдатели автоматически встают на сторону «Сотрудника», так как на тренинге все они составляют одно профессиональное сообщество. Исключения возможны в том случае, если ситуация клиента совпадает с прошлым опытом наблюдателя. Тогда наблюдатель может рассматривать сложившиеся обстоятельства с другой стороны баррикад.

Если изменять условия инструктажа, полностью раскрывая все карты в инструкции клиента и не озвучивая ситуацию сотрудника, чтобы не вызывать сочувствия у наблюдателей, с кем тогда будут ассоциировать себя наблюдатели?

В последней игре мы, вообще, не объясняем наблюдателям, в какой ситуации находятся «Сотрудник» и «Клиент», какие переживания у каждого. В таком случае, наблюдатели будут ориентироваться на реалистичность актерской игры, на аргументацию каждого персонажа, уровень экспрессии и другие параметры.

Как изменится мнение наблюдателей? Будут ли их оценки зависеть от того, с кем они себя ассоциируют, на чью сторону встанут? И следовательно, как зависит восприятие ситуации / взаимодействия от того, на чью сторону встает человек?

Если у вас есть возможность прорабатывать глубоко и смотреть на индивидуальный стиль реагирования, зоны роста, блоки, проблемы участников — сделайте манипуляцию с инструкциями.



### Комментарий к ролевой игре

Однажды на тренинге для опытных участников сложилась следующая ситуация.

У части «Сотрудников» было сформировано не очень позитивное представление о работе и клиентах: «клиенты не знают, чего хотят», «от клиентов одни проблемы» и прочие завуалированные мысли с «нехорошим подтекстом». В группе была женщина,

сочетавшая в себе опыт и знания техники продаж и описанное выше отношение к клиентам. Она успешно формулировала фразы-приветствия, презентовала услуги, отвечала на возражения... И при этом мы получали ироничное, саркастическое отношение: клиент чувствовал себя недотепой в общении с сотрудником.

Вот вам пример, когда сотрудник имеет большой потенциал для увеличения качества работы. Благодаря жонглированию инструкциями мы можем выявить необходимость корректировки поведения участника тренинга. Это побочный продукт, который можно получить, имея определенные тренерские навыки и задавшись целью проработки подобной проблемы.

Итак, все наши мысли были воплощены в данном тематическом блоке.

#### **Цели тематического блока:**

- 1) поэлементная и комплексная отработка умений, отраженных во всех четырех квадрантах эмоционального интеллекта (самоосознание, управление собой, осознание состояния других, формирование эффективных отношений);
- 2) связь компонентов эмоционального интеллекта с бизнес-взаимодействием.

## **БЫЛОЕ**

### **РОЛЕВАЯ ИГРА № 1. «КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПАРТНЕРОМ»**

**Цель:** научиться конструктивно взаимодействовать с партнером по общению (управлять собой и влиять на поведение собеседника), отслеживая свое состояние (МЭФ) и состояние партнера (МЭФ), используя прием диссоциации и включая внутреннего наблюдателя.

**Продолжительность:** 35 мин.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры, две таблицы для анализа ролевого взаимодействия, бланки для наблюдателей.

#### **Участники и роли:**

- один участник — «Клиент» (посетитель ресторана);
- один участник — «Сотрудник» (официант ресторана);
- остальные участники — наблюдатели.

### Схема ролевой игры

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер проводит вводный инструктаж, распределяет роли и поочередно инструктирует участников в каждой роли: сначала «Клиента» («Сотрудник» в этот момент выходит из аудитории), затем «Сотрудника» («Клиент» выходит), последними — наблюдателей	2 мин
2	Ролевое взаимодействие	Два участника: «Сотрудник» и «Клиент» взаимодействуют в соответствии с инструкцией. Ситуация: общение недовольного посетителя ресторана и официанта. Участники-наблюдатели следят за происходящим, фиксируя на бланке важные моменты	5 мин
3	Анализ ролевого взаимодействия	Все участники анализируют происходящее, отвечая на вопросы тренера. Тренер резюмирует анализ ролевого взаимодействия, делая переход к следующей теме	23 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Итак, давайте вспомним 4 квадранта эмоционального интеллекта.

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант  Самоосознание	2-й квадрант  Управление собой
	Внешнее, социальная компетентность	3-й квадрант  Осознание состояния других	4-й квадрант  Формирование эффективных отношений

— А сейчас у нас начнется самый важный этап тренинга — применение теории эмоционального интеллекта.

Всю оставшуюся половину дня мы будем тренировать понимание и действия всех четырех квадрантов. Мы будем учиться осознавать себя и управлять собой, а также осознавать других и формировать эффективные отношения с партнером по общению.

В диагностической ролевой игре мы попробовали учесть знания об эмоциональном интеллекте в ситуации бизнес-взаимодействия. А сейчас наступает время комплексной тренировки. Задача — конструктивно взаимодействовать, занять позицию наблюдателя отслеживать МЭФ и конструктивно взаимодействовать с партнером по общению.

Мы посмотрим на еще одно взаимодействие «Сотрудника» и «Клиента» в сложной ситуации. Для этого я приглашаю двух добровольцев: одного на роль «Сотрудника» и другого — на роль «Клиента».

Когда участники определяются, тренер продолжает:

— Действие будет происходить в ресторане. Вы ... (имя) — официант. Вы ... (имя) — посетитель ресторана. Сейчас я попрошу «Сотрудника» выйти из аудитории на две минуты, чтобы не слышать инструкцию «Клиента».

Участник-«Сотрудник» выходит. Тренер инструктирует участника-«Клиента».

*Инструкция для «Клиента»*

— Вы — «Клиент» ресторана N. Вы пришли в ресторан с другом (подругой, деловым партнером). Вас встретил метрдотель, который, пробегаая мимо, проигнорировал вас. В итоге вы сами вынуждены были искать стол. После того как вы самостоятельно нашли столик и сели, прошло уже 15 минут, а к вам еще никто из официантов не подошел, вы просто в бешенстве — вас сегодня все игнорируют. Вы хватаете первого официанта, которого увидели, и говорите ему все, что вы думаете об уровне обслуживания в ресторане, при этом кричите, не стесняясь в выражениях.

В ходе игры вашей задачей будет взаимодействовать с официантом с учетом ситуации. Задача ясна?

У вас есть 2 минуты, чтобы войти в роль, а я пока проинструктирую «Сотрудника». Попрошу вас на это время выйти из аудитории и позвать к нам «Сотрудника».

Участник-«Клиент» выходит, а участник-«Сотрудник» возвращается в аудиторию для инструктажа.

*Инструкция для «Сотрудника»*

— Вы — официант ресторана N. Сейчас у вас полная запарка — вы обслуживаете одновременно 10 столов. Неожиданно вас хватат за руку какой-то клиент (не ваш) и начинает орать, не стесняясь в выражениях. У вас две задачи:

- 1) конструктивно решить сложившуюся ситуацию, успокоить «Клиента»;
- 2) параллельно следить за своим МЭФ и МЭФ «Клиента», используя диссоциацию и включая внутреннего наблюдателя.

Задачи ясны?

*Инструкция для наблюдателей*

— Все остальные в ходе ролевого взаимодействия будут наблюдателями.

У вас будет две задачи:

- 1) увидеть проявления элементов МЭФ «Клиента» и «Сотрудника». Ключевые моменты своего наблюдения (движения МЭФ) вы фиксируете на бланке;
- 2) параллельно следить за своим МЭФ.

Есть вопросы по выполнению процедуры?

Тренер выдает бланки.

### Бланк для наблюдателей

Параметр наблюдения	«Сотрудник»	«Клиент»
Что происходило на поведенческом уровне? Как менялось поведение обоих участников?		
Что происходило на уровне эмоций? Как менялось эмоциональное состояние обоих участников?		
Какие мысли, по вашему предположению, возникали в головах «Сотрудника» и «Клиента» на протяжении всего их взаимодействия?		
В чем выразалось взаимовлияние «Сотрудника» и «Клиента»?		
Как вам кажется, удалось ли «Сотруднику» диссоциироваться? В чем это проявилось?		
На каких уровнях эмоционального влияния находился «Сотрудник» в начале взаимодействия, в середине, конце общения?		
Какое эмоциональное состояние он формировал у «Клиента» в начале взаимодействия, в середине, конце общения?		
Как вы думаете, что мешало / помогало «Сотруднику» находиться на пятом уровне?		
Кто владел инициативой во взаимодействии?		



Тренер возвращает в аудиторию участника-«Клиента». Если необходимо, он вместе с участниками организует пространство: ставит в центр стол и стул для «Клиента».

— Все готовы? Тогда мы начинаем ролевое взаимодействие. Уважаемые «Сотрудник» и «Клиент», ваше общение должно длиться не более 5 минут.

### **II этап. Ролевое взаимодействие**

«Сотрудник» и «Клиент» разыгрывают ситуацию, остальные наблюдают.

### **III этап. Анализ ролевого взаимодействия**

— Спасибо участникам. Итак, давайте проанализируем, что же происходило с вами во время ролевого взаимодействия. Для нас важно понять, удалось ли каждому следить за своим МЭФ и за МЭФ собеседника и использовать техники?



### **Комментарий к упражнению**

Когда мы делали расширенный анализ и просили участников дать обратную связь по всем трем элементам МЭФ, участники задали вопрос: «Как же отследить мысли собеседника? Я же не могу заглянуть ему в голову и просканировать его мозг».

Это справедливое замечание. При анализе взаимодействия собеседников можно рассматривать все три элемента МЭФ, при этом важно понимать, что мы можем отследить наверняка только эмоциональный и физический элементы системы, которые имеют поведенческие проявления.

Что касается мыслительного элемента, то мы не можем сказать наверняка, какие мысли возникли в голове у собеседника. Мы можем лишь выдвинуть гипотезу на основе его поведения.

Тренер фиксирует на флип-чарте результаты обсуждения МЭФ. Перед началом анализа нужно подготовить два листа флип-чарта с одинаковыми таблицами: один для фиксации МЭФ «Клиента», другой — для МЭФ «Сотрудника». В течение обсуждения тренер заполняет соответствующие графы таблиц.

В процессе анализа ролевого взаимодействия тренер фиксирует результаты наблюдения в таблицы. И объясняет участникам:

— Сейчас я сведу результаты ваших индивидуальных наблюдений в таблицы. В результате у нас появится интересный материал для обсуждения.

Тренер заполняет таблицы, после чего происходит сравнение.



### Комментарий к упражнению

Возможно, в таблицах отразится расхождение в оценке себя «Сотрудника» (или «Клиента») и оценке его МЭФ-элементов окружающими.

В итоге обсуждения тренер обращает внимание участников на результаты обсуждения, зафиксированные в двух таблицах. Важно проанализировать разницу, которая может получиться при фиксации мнений каждой стороны о «Сотруднике» и «Клиенте».

Например, «Сотрудник» считает, что он взаимодействовал с пятого уровня, выражал заинтересованность в «Клиенте», а остальные («Клиент» и наблюдатели) указывают на формализм общения и отсутствие желания общаться. Тогда участник, игравший роль «Сотрудника», получает для себя ценный сигнал: «Внимание! Показания расходятся: ты транслируешь одно, а люди считывают другое!»

Тренеру важно привлечь внимание к этому факту: иногда то, что, по нашему мнению, мы транслируем вовне, партнером воспринимается иначе. Необходимо увидеть разницу в посыле участника и восприятии этого посыла остальными.

Таблицы выглядят следующим образом.

### Состояние «Сотрудника»

	Мнение «Сотрудника» о самом себе	Мнение «Клиента»	Мнение наблюдателей
Ментальный элемент системы			
Эмоциональный элемент системы			
Физический элемент системы			

## Состояние «Клиента»

	Мнение «Сотрудника»	Мнение «Клиента» о самом себе	Мнение наблюдателей
Ментальный элемент системы			
Эмоциональный элемент системы			
Физический элемент системы			

— Первому слово предоставляется «Сотруднику».

## Вопросы «Сотруднику»

Вопросы	Варианты анализа		
1. Изменилось ли ваше состояние?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)	3-й вариант (полный: техники + МФ)
2. В чем это проявилось?			
3. Как изменение вашего состояния повлияло на состояние «Клиента»?			
4. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и партнера? Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и партнера? (Может быть, какие-нибудь вопросы к себе или еще что-нибудь, что включало бы внутреннего наблюдателя?)			
5. Удалось ли диссоциироваться и наблюдать за собой со стороны? В какие моменты?			
6. На каком уровне эмоционального влияния вы находились в начале, середине и в конце ролевого взаимодействия? (Если не на пятом, тогда: как вы думаете, что помешало вам находиться на пятом уровне?)			
7. Удалось ли вам во время ролевого взаимодействия отследить свой МФ?			
8. Опишите свое состояние в момент ролевого взаимодействия по всем трем элементам: ментальному, физическому, эмоциональному. Что вы думали, чувствовали, ощущали на уровне тела?			
9. Смогли ли вы увидеть изменения в МФ-элементах «Клиента»? Если да, то опишите, что, по вашему мнению, он чувствовал и ощущал?			
10. Какое эмоциональное состояние вы формировали у «Клиента»?			

— А сейчас обратимся к наблюдателям.

### Вопросы наблюдателям

Вопросы	Варианты анализа		
1. Изменилось ли состояние «Сотрудника»?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)
2. В чем это проявилось?			
3. Как изменение состояния «Сотрудника» повлияло на состояние «Клиента»?			
4. Как вы думаете, во время взаимодействия «Сотрудник» находился в диссоциированном состоянии или ассоциированном? По каким признакам вы это поняли?			
5. Что вы можете сказать о включенности «Клиента» в ситуацию? На основании чего вы сделали такой вывод?			
6. Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и состояние «Клиента» и «Сотрудника»? (Может быть, какие-нибудь вопросы к себе или еще что-нибудь, что включало бы наблюдателя?)			
7. Как вы считаете, на каком уровне находился «Сотрудник» в процессе ролевого взаимодействия?			
8. Увидели ли вы состояние «Сотрудника» в МЭФ-элементах? Охарактеризуйте, пожалуйста, каждый элемент.			
9. Что вы можете сказать о МЭФ-элементах состояния «Клиента»?			
10. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и участников взаимодействия? У вас стояла другая задача, отличная от задач «Сотрудника» и «Клиента». Вы должны были наблюдать за происходящим. Помнили ли вы, что нужно следить еще и за своими реакциями и мыслями?			
11. Что происходило с состоянием МЭФ каждого из вас: о чем вы думали, какие эмоции вы испытывали, что ощущали в теле?			
12. Удалось ли вам отследить взаимовлияние «Сотрудника» и «Клиента» на состояние друг друга?			
13. С кем из участников вы себя ассоциировали, кому сопереживали?			

### Вопросы «Клиенту»

Вопросы	Варианты анализа		
1. Изменилось ли состояние «Сотрудника»?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)
2. В чем это проявилось?			
3. Как изменение состояния «Сотрудника» повлияло на ваше состояние?			
4. Вспомнили ли вы в процессе ролевого взаимодействия, что можно диссоциироваться, включить внутреннего наблюдателя? Получилось ли применить данные техники? Какой был эффект?			
5. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и партнера? Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и партнера?			
6. На каком уровне вы находились в начале взаимодействия? Изменилось ли ваше состояние к концу разговора? Если да, то, на каком уровне вы оказались в итоге?			
7. Удалось ли вам во время ролевого взаимодействия отследить свой МЭФ?			
8. Опишите свое состояние в момент ролевого взаимодействия по всем трем элементам — ментальному, физическому, эмоциональному. Что вы думали, чувствовали, ощущали в теле?			
9. Смогли ли вы увидеть изменения в МЭФ-элементах «Сотрудника»? Если да, то опишите, что он чувствовал и ощущал.			
10. Как вы считаете, влияли ли вы на состояние собеседника? Каким образом?			



### Примеры выводов участников

— Нелегко следить сразу за собой и партнером. Это легко было делать в предыдущих упражнениях, когда не было взаимодействия с другим человеком и каждый был сосредоточен только на себе. А когда появляется что-то или кто-то еще, забываешь о наблюдателе и полностью концентрируешься на происходящем. Надо тренироваться.

— Мое состояние влияет на состояние партнера.

— Меняя свое состояние, я влияю на изменение состояния своего партнера.

— Важно осознать свое состояние, тогда можно будет им управлять.

— Нужно понимать, что я могу переносить свое состояние на собеседника и на основе этого принимать ошибочные суждения.

— Диссоциироваться сложно. И тем не менее диссоциация помогает начать правильно вести себя уже в самой ситуации, а не понять, что происходило, уже после того, как все поругались.

### Резюме тренера

— Итак, ключевой навык для управления своим эмоциональным состоянием — самоосознавание. Допустим, мы в процессе взаимодействия с партнером осознали свое состояние. В идеальном варианте развития сюжета мы отмечаем про себя, что оно конструктивное. К сожалению, это бывает не всегда. Предположим, что, включив своего наблюдателя, мы поняли, что наши движения МЭФ неэффективны. И что же дальше?

Нам важно научиться расслабляться и переключаться в состояние равновесия и спокойствия. И в этом нам помогут определенные упражнения, выполнением которых мы сейчас займемся.

## УПРАЖНЕНИЕ НА РАССЛАБЛЕНИЕ «КОНТРАСТ»

**Цель:** научиться физически расслабляться.

**Продолжительность:** 15 мин.

**Материалы:** не требуются.

**Участники и роли:** все участники тренинга.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Выполнение упражнения	Участники осваивают приемы физического напряжения-расслабления, выполняя инструкцию тренера	2 мин
2	Анализ упражнения	Все участники анализируют свои ощущения, отвечая на вопросы тренера	8 мин

## Описание процедуры

### I этап. Выполнение упражнения

Тренер говорит инструкцию, а участники сразу ее выполняют. При этом тренер тоже делает упражнение, демонстрируя правильное выполнение. Длительность упражнения – 40–60 секунд.

— Мы начинаем учиться расслабляться на физическом уровне. Сейчас я прошу всех участников встать. Исходное положение — ноги на ширине плеч. Встаньте так, чтобы было удобно. Можете сделать круг шире, чтобы не мешать друг другу.

Встаем ровно, спина прямая. Как будто струна проходит через все тело. Почувствуйте тяжесть в ногах. Ноги словно врастают в пол. Напрягите ноги максимально.

Теперь поднимаем руки вверх и тянемся к небу. Напрягаем руки. Голова смотрит прямо. Позвоночник вертикален, макушка тянется вверх. Смотрим прямо перед собой. Ноги по-прежнему напряжены и с силой упираются в пол. Руки напряженно тянутся к небу. Стоим (не менее 30 секунд).

А сейчас сбросили все напряжение! Опустили руки, расслабили ноги. И прислушайтесь к своим ощущениям.

### II этап. Анализ упражнения

Участники рассаживаются на свои места. Тренер задает вопросы участникам:

- Удалось ли расслабиться?
- Как ощущения? Что чувствуете?



**Примеры выводов участников** «Приятное тепло во всем теле», «тяжесть в теле»; «леность»; «хочется лечь и лежать»; «ничего не хочется делать»; «ощущение покоя — внутреннее состояние на несколько секунд».

Эти и подобные ощущения свидетельствуют о состоянии расслабленности.



### Комментарий к упражнению

Тренеру важно обращать внимание на те слова, при помощи которых участники передают свои ощущения. Для одних ощущение расслабленных мышц становится желанным сразу, другие долго не могут его «распробовать», третьи же склонны расценивать это ощущение скорее как неприятное. Со временем участники научаются расслабляться, и у них формируется позитивный образ физического расслабления. Для ускорения этого процесса на первых порах желательно стимулировать выражение участниками, прежде всего, своих положительных чувств и оценок относительно опыта релаксации. Тогда еще не вошедшие во вкус члены группы смогут заразиться тем удовольствием от расслабления, которое испытывают другие. Кроме того, на отношение участников к непосредственно переживаемым ими ощущениям могут существенно повлиять приводимые ведущим теоретические положения или случаи из жизни, так или иначе убеждающие в пользе мышечной релаксации.

Упражнение «Контраст» является стержневым для большинства существующих методик обучения релаксации. Оно основано на «законе маятника»: произвольное расслабление той или иной группы мышц всегда следует за ее напряжением [20].

## УПРАЖНЕНИЕ «МЕДИТАЦИЯ НА ДЫХАНИИ»

**Цель:** научиться сосредотачивать внимание на своем дыхании.

**Продолжительность:** 7 мин.

**Материалы:** не требуются.

**Участники:** все участники тренинга за исключением тех, кому противопоказаны эксперименты с дыханием (люди с такими заболеваниями, как астма, должны быть крайне осторожны).

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Выполнение упражнения	Участники максимально глубоко сосредотачиваются на своем дыхании, действуя в соответствии с инструкцией, которую озвучивает тренер	2 мин
2	Анализ упражнения	Участники озвучивают свои ощущения после упражнения	5 мин

## Описание процедуры

### I этап. Выполнение упражнения

— Сейчас мы с вами выполним упражнение, которое позволит вам сосредоточить внимание на своем дыхании. Для этого нужно будет следовать моей инструкции. Готовы?

Тренер озвучивает инструкцию медленно, делая паузы между фразами.

#### *Инструкция*

— Сидя, примите любое удобное для вас положение. Выпрямите позвоночник. Расслабьтесь. Закройте (прикройте) глаза. Сосредоточьте внимание на своем естественном дыхании. Наблюдайте: как воздух входит и выходит. Почувствуйте прохладный воздух при вдохе и теплый — при выдохе. Погрузитесь в свое дыхание. Если появятся мысли, отпустите их и продолжайте наблюдать за своим дыханием.

Тренер следит за тем, как участники выполняют упражнение. По истечении времени, отведенного на упражнение, тренер аккуратно «возвращает» участников:

— И как только вы будете готовы закончить упражнение, вы можете открыть глаза...

### II этап. Анализ упражнения

По окончании выполнения упражнения тренер задает **вопросы участникам**: 1) удалось выполнить инструкцию; 2) каковы ощущения, что чувствуют участники.

## УПРАЖНЕНИЕ «ДОЛГИЙ ВЫДОХ»

**Цель:** научиться концентрировать внимание на дыхании и достигать спокойствия.

**Продолжительность:** 10 мин.



**Материалы:** не требуются.

**Участники:** все участники тренинга за исключением тех, кому противопоказаны эксперименты с дыханием (люди с такими заболеваниями, как астма, должны быть крайне осторожны).

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж. Демонстрация выполнения упражнения	Тренер проводит вводный инструктаж перед выполнением упражнения и демонстрирует, как нужно выполнять упражнение на собственном примере	1 мин
2	Выполнение упражнения	Участники действуют в соответствии с инструкцией, которую озвучивает тренер	2 мин
3	Анализ упражнения	Участники озвучивают свои ощущения после упражнения. Тренер подводит итог	7 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж и демонстрация выполнения упражнения

— Переходим к следующему упражнению. Я предлагаю вам еще один вариант упражнения на дыхание, выполняя которое вы еще раз потренируетесь концентрировать внимание на дыхании и достигать состояния спокойствия.

Сейчас я покажу вам, как выполняется это простое и очень эффективное упражнение. Делаем долгий вдох и до-о-о-олгий выдох.

Тренер демонстрирует технику упражнения.

— Для достижения эффекта нам необходимо сделать три повторения (три вдоха / выдоха). Выполнять упражнение можно сидя или стоя — кому как удобнее. Каждый будет дышать в своем ритме. Главное, чтобы вдох был обычным, а выдох гораздо длиннее, в 2–3 раза. То есть, если ваш вдох длился три секунды, выдохнуть нужно как минимум за 6 секунд (а лучше за 9 секунд). А теперь попробуйте сами. Готовы?

### II этап. Выполнение упражнения

— Делаем обычный вдох и до-о-о-олгий полный выдох. Три подхода.

### III этап. Анализ упражнения

По окончании выполнения упражнения тренер задает **вопросы участникам:** 1) удалось выполнить упражнение в соответствии с инструкцией; 2) каковы ощущения, что чувствуют участники.

### Резюме тренера

— В результате применения дыхательных техник (не только этой, но и предыдущего, и последующих), мы достигаем спокойствия, потому что:

- 1) снимаем мышечное напряжение, устраняем зажим диафрагмы;
- 2) нормализуем дыхание;
- 3) сохраняем работу сердца в рамках нормы или возвращаем к норме;
- 4) стабилизируя деятельность сердечно-сосудистой и дыхательной систем, мы нормализуем биохимические процессы в организме и тем самым предотвращаем развитие негативных последствий стресса.

Кроме основного результата важно: перенесение фокуса внимания с ситуации на упражнение, мы концентрируемся на чем-то другом — на дыхании.

## УПРАЖНЕНИЕ «ПОЛНОЕ ДЫХАНИЕ»

**Цель:** научиться входить в состояние внутреннего равновесия (благодаря особому способу дыхания) в ситуациях эмоционального возбуждения, напряженности, усталости и т. п.

**Продолжительность:** 10 мин.

**Материалы:** не требуются.

**Участники:** все участники тренинга за исключением тех, кому противопоказаны эксперименты с дыханием (люди с такими заболеваниями, как астма, должны быть крайне осторожны).

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж. Демонстрация выполнения упражнения	Тренер проводит вводный инструктаж перед выполнением упражнения и демонстрирует, как нужно выполнять упражнение на собственном примере	1 мин
2	Выполнение упражнения	Участники действуют в соответствии с инструкцией, которую озвучивает тренер	1 мин
3	Анализ упражнения	Участники озвучивают свои ощущения, отвечая на вопросы тренера. Тренер подводит итог упражнения	8 мин

## Описание процедуры

### **I этап. Инструктаж и демонстрация выполнения упражнения**

— Сейчас мы выполним еще одно упражнение. Оно может показаться чуть более сложным. При этом оно очень эффективно как способ саморегуляции в экстренных случаях: в моменты эмоционального возбуждения, взбудораженности, в состоянии некой напряженности, при возникновении на пике переживаний сильного сердцебиения, для уменьшения усталости после работы (например, после длительной работы на компьютере), в конфликтных ситуациях для сохранения спокойствия. Благодаря этой технике вы добьетесь сохранения своего внутреннего равновесия.

Тренер демонстрирует упражнение на собственном примере, комментируя каждое действие.

— При первом выполнении сядем, позвоночник расположен вертикально, макушка тянется вверх, взгляд вперед или глаза закрыты, ноги согнуты в коленях под углом 90 градусов, ступни плотно стоят на полу.

Располагаем одну руку в области пупка, а другую кладем на грудь (эту часть нужно делать только в начале освоения техники, при первом выполнении, для того чтобы запомнить правильную последовательность дыхательных движений и верные ощущения).

Делаем вдох животом — немного выпячиваем живот вперед, затем выдыхаем грудью — расширяем грудь, затем выдыхаем плечами — поднимаем плечи. Вдох длится не менее трех секунд.

Задерживаем дыхание на 1–2 секунды, то есть делаем паузу.

Выдыхаем медленно и плавно и также в три приема: сначала сдуваем живот, затем грудь, затем плечи. Выдох в течение 6 секунд, выдох обязательно должен быть вдвое длиннее вдоха.

Затем снова глубокий вдох, без паузы, то есть повтор цикла. Повторяем 2–3 подобных цикла (предел — до пяти за один подход). Не стремитесь выполнить технику в совершенстве с первого раза. Дело в том, что она принесет вам пользу, даже если ее выполнение не будет идеальным!

Готовы попробовать?

### **II этап. Выполнение упражнения**

Тренер снова озвучивает те действия, которые участники должны будут выполнить во время упражнения (см. I этап).

— Повторяем 2–3 подобных цикла.

### III этап. Анализ упражнения

По окончании выполнения упражнения тренер задает вопросы участникам:

- Удалось выполнить упражнение в соответствии с инструкцией?
- Каковы ощущения, что чувствуют участники?

#### Резюме тренера

— Использовать эту технику можно в любых условиях: в транспорте, дома, на работе, в офисе, в машине, в пробках, на совещании, на приеме, так как, будучи внешне практически незаметной (при наблюдении со стороны она воспринимается как простой вдох и не более), она работает вне зависимости от того, сидите ли вы, стоите или лежите и неизменно вызывает состояние более спокойное и комфортное, чем было до того. Для выполнения дыхательной техники саморегуляции необходимо выделить некоторое (совсем незначительное) количество времени и использовать данную технику не только в неприятных ситуациях, но и в течение дня несколько раз (до 10–15), уделяя ей максимум одну минуту. Просто и эффективно.

## УПРАЖНЕНИЕ «УВЕРЕННОЕ И СПОКОЙНОЕ ВНИМАНИЕ»<sup>7</sup>

#### Цели:

- 1) научиться сохранять состояние спокойствия в любом контексте, даже в сложной ситуации общения;
- 2) научиться заражать своими положительными эмоциями собеседника.

**Продолжительность:** 25 мин.

**Материалы:** секундомер или часы с секундной стрелкой.

**Участники:** все участники тренинга.

#### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж по выполнению первой части упражнения	Тренер проводит инструктаж по выполнению первой части упражнения. Участники рассчитываются на 1–2 и образуют два круга: внутренний и внешний	2 мин

<sup>7</sup> Адаптированная нами версия упражнения [см. 6].

Окончание таблицы

№	Этап	Что происходит	Время
2	Выполнение первой части упражнения	Участники выполняют первую часть упражнения. При этом участники из внешнего круга каждую минуту по сигналу тренера делают шаг по часовой стрелке, переходя к следующему партнеру, и смотрят ему в глаза. Тренер следит за временем и дает сигнал к перемещению каждую минуту	6 мин
3	Инструктаж по выполнению второй части упражнения	Тренер проводит инструктаж по выполнению второй части упражнения	1 мин
4	Выполнение второй части упражнения	Участники выполняют вторую часть упражнения. При этом люди из внешнего круга стараются рассмешить партнера из внутреннего круга, каждую минуту перемещаясь по сигналу тренера. Тренер следит за временем и дает сигнал к перемещению каждую минуту	6 мин
5	Анализ упражнения	Участники анализируют упражнение, отвечая на вопросы тренера. Тренер резюмирует сказанное и делает переход к ролевому взаимодействию	10 мин

## Описание процедуры



### Комментарий к процедуре

Для выполнения упражнения необходимо четное количество человек. В случае нечетного количества каждый раз кто-то из участников будет пропускать ход.

### I этап. Инструктаж по выполнению первой части упражнения

— Сейчас мы с вами будем учиться сохранять спокойствие и передавать свои эмоции собеседнику. Рассчитайтесь, пожалуйста, на первый-второй.

Участники рассчитываются.

— Первые номера, образуйте, пожалуйста, круг. Это внутренний круг.

Вторые номера образуйте, пожалуйста, внешний круг.

Внешний и внутренний круги, встаньте лицом друг к другу. Выполнять упражнение вы будете, глядя друг на друга. Готовы?

### *Инструкция*

— Сейчас вы будете выполнять упражнение в парах. При этом каждую минуту я буду давать сигнал к перемещению. И тогда участники из внешнего круга будут делать шаг по часовой стрелке, перемещаясь к следующему партнеру из внутреннего круга. Понятно, как вы будете двигаться?

Ваша задача — смотреть на своего партнера напротив. Взгляд должен быть внимательным. Вам интересен ваш партнер. Вы смотрите на него внимательно и с участием. В то же время ваш взгляд спокойный. Улыбаться, смеяться нельзя. Упражнение делаем молча. Начали.

### **II этап. Выполнение первой части упражнения**

Участники выполняют задание. Тренер засекает время по секундомеру и каждую минуту говорит участникам из внешнего круга:

— Передвиньтесь на одного человека вправо.

Таким образом, участники из внешнего круга перемещаются, образуя пары по очереди со всеми участниками из внутреннего круга.

### **III этап. Инструктаж ко второй части упражнения**

— А теперь усложняем задачу: внешний круг должен вывести из состояния спокойствия тех, кто стоит во внутреннем кругу. Можно применять любые методы — слова, жесты, мимику... Нельзя прикасаться друг к другу. Внешний круг также по сигналу будет перемещаться по часовой стрелке, меняя партнеров. Люди во внутреннем кругу должны сохранять спокойствие, используя все известные техники. Задача ясна?

### **IV этап. Выполнение второй части упражнения**

Участники выполняют задание. Тренер следит за соблюдением инструкции: важно, чтобы участники из внешнего круга не прикасались к своим партнерам, выводя их из состояния равновесия. Он засекает время по секундомеру и каждую минуту говорит участникам из внешнего круга:

— Передвиньтесь на одного человека вправо.

Во второй части упражнения участники из внешнего круга также взаимодействуют поочередно со всеми участниками из внутреннего круга.

### **V этап. Анализ упражнения**

*Вопросы к участникам:*

— Что было общего и что было отличного в первом и втором этапах упражнения?

— Что мешало сохранить спокойствие на первом этапе? На втором этапе?



### Примеры выводов участников

- Сложно смотреть в глаза другому не отрываясь.
- Подсознательно начинаешь повторять движения партнера — зеркалить.
- В основном смотришь в один глаз — так легче.
- Заметила, что глаза у коллег очень красивые, глубокие.
- С некоторыми коллегами выполнять задание было легко, а с другими утомительно (может, это зависит от посадки глаз).
- С некоторыми коллегами хотелось улыбаться, глядя в их сияющие глаза.
- Внутренний диалог с человеком, на которого смотришь, помогает не рассмеяться.
- Можно сохранять спокойствие, когда тебя смешат, если в этот момент диссоциироваться и посмотреть на происходящее со стороны.
- Дыхание помогает отвлечься, не рассмеяться.

### Резюме тренера

— Эмоции, которые возникли в нас самих, мешали нам выполнить задачу. Условия усложнились на втором этапе, когда добавились сильные эмоции собеседника со знаком «плюс». Любые эмоции заразительны. Тем более негативные.

Наша задача:

- 1) уметь сохранять состояние спокойствия в любом контексте, даже сложной ситуации общения;
- 2) уметь заражать своими положительными эмоциями собеседника.

Итак, мы с вами выполнили упражнения на расслабление, на дыхание. Мы учились входить в состояние равновесия и спокойствия. Но мы делали это, что называется, в лабораторных условиях. А теперь я предлагаю вам попробовать в полевых условиях. У нас впереди следующая ролевая игра, где в ситуации сложного взаимодействия с клиентом сотруднику нужно будет применить полученные знания и умения.

## РОЛЕВАЯ ИГРА № 2. «КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПАРТНЕРОМ»

**Цель:** научиться конструктивно взаимодействовать с партнером по общению (управлять собой и влиять на поведение собеседника), отслеживая свое состояние (МЭФ) и состояние партнера (МЭФ), а также регулируя свое состояние с помощью диссоциации, дыхания и физического расслабления.

**Продолжительность:** 35 мин.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры, две таблицы для анализа ролевого взаимодействия, карточка с описанием ситуации для «Сотрудника», бланки для наблюдателей.

**Участники и роли:**

- один участник — «Клиент» (пассажир авиарейса);
- один участник — «Сотрудник» (сотрудник службы выдачи багажа);
- остальные участники — наблюдатели.

### Схема ролевой игры

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер проводит вводный инструктаж, распределяет роли и инструктирует участников в такой последовательности: 1) инструктаж «Клиента» (в это время сотрудник находится за пределами аудитории и не слышит ситуацию «Клиента»); 2) инструктаж «Сотрудника» («Клиент» выходит из аудитории); 3) инструктаж наблюдателей	5 мин
2	Ролевое взаимодействие	Два участника — «Сотрудник» и «Клиент» — взаимодействуют в соответствии с инструкцией. Ситуация: взаимодействие недовольного пассажира авиарейса и сотрудника службы выдачи багажа. Участники-наблюдатели следят за происходящим, фиксируя на бланке важные моменты	5 мин
3	Анализ ролевого взаимодействия	Все участники анализируют происходящее, отвечая на вопросы тренера. Тренер резюмирует анализ ролевого взаимодействия, делая переход к следующей теме	25 мин

### Описание процедуры

#### I этап. Инструктаж

— Мы продолжаем отработку умения взаимодействовать в сложных ситуациях. Теперь мы уже знаем, как нужно диссоциироваться, расслабляться и дышать... И сейчас попробуем применить полученные знания.



Задача остается та же самая: конструктивно взаимодействовать, включив своего наблюдателя и управляя своим МЭФ посредством диссоциации, дыхания и расслабления.

Я снова приглашаю двух добровольцев (уже других людей): одного на роль «Сотрудника» и другого — на роль «Клиента».

Когда участники определяются, тренер продолжает:

— Действие будет происходить в аэропорту. Вы ... (имя) — пассажир авиарейса. Вы ... (имя) — сотрудник службы выдачи багажа.

Прежде чем я озвучу ситуацию, в которой оказался пассажир, прошу «Сотрудника» выйти за дверь на две минуты, чтобы ничего не слышать.



### Комментарии к процедуре

В этой игре тренер специально озвучивает ситуацию «Клиента» в присутствии наблюдателей. Теперь появляется возможность проследить, встанут ли наблюдатели на позицию «Клиента», проявят ли больше понимания и сочувствия по отношению к нему, что будут чувствовать, как будут анализировать МЭФ «Сотрудника».

В последней игре это условие изменится.

### Инструкция для «Клиента»

— Итак, вы — пассажир авиарейса. Вы прилетели в командировку в другой город. При получении багажа обнаружили, что ручка от вашего тяжелого чемодана оторвана. К тому же ваш чемодан единственный на ленте мокрый и грязный! Вы даже не понимаете, как его снять с ленты портнера.

Ваша командировка только началась. Это первый город, впереди — еще два. Вы в бешенстве. Подходите к сотруднику службы получения багажа и начинаете высказывать претензии по поводу качества доставки багажа в весьма агрессивной форме.

В ходе игры вашей задачей будет взаимодействовать с сотрудником службы выдачи багажа с учетом ситуации.

Задача ясна? Тогда у вас есть пара минут, чтобы войти в нужное состояние. Я прошу вас выйти из аудитории, чтобы не слышать инструкцию «Сотрудника».

Участник-«Клиент» выходит из аудитории. Тренер приглашает войти в аудиторию участника-«Сотрудника службы выдачи багажа» и инструктирует его.

### *Инструкция для «Сотрудника»*

— Вы — сотрудник службы выдачи багажа. Сейчас вы молча ознакомитесь с ситуацией, в которой оказались.

В ходе игры у вас будет три задачи:

- 1) конструктивно решить сложившуюся ситуацию, успокоить «Клиента»;
- 2) параллельно управлять своим МЭФ, включая внутреннего наблюдателя, используя техники диссоциации, расслабления, дыхания. Таким образом, задача усложняется: увеличивается количество приемов управления собственным состоянием;
- 3) следить за проявлениями МЭФ-элементов «Клиента».

Задачи ясны?

Тренер выдает карточку, которую сотрудник читает молча.

### **Приложение. Инструкция для «Сотрудника»**

#### *Ролевая игра № 2*

#### **Ситуация «Сотрудника»**

— Вы — сотрудник службы получения багажа. К вам неожиданно подходит пассажир и начинает что-то кричать про оторванную ручку и мокрый чемодан. Вы же не имеете никакого отношения к транспортировке багажа. Ваша функция заключается только в проверке соответствия номеров на наклейке на чемодане и на «корешке» в билете (чтобы никто не смог вынести чужой багаж). Претензии по разгрузке багажа нужно предъявлять компании-перевозчику, а не к вам.

Задачи «Сотрудника»:

- 1) конструктивно решить сложившуюся ситуацию, успокоить «Клиента»;
- 2) параллельно управлять своим МЭФ, включая внутреннего наблюдателя, используя техники диссоциации, расслабления, дыхания. Таким образом, задача усложняется: увеличивается количество приемов управления собственным состоянием;
- 3) следить за проявлением МЭФ-элементов «Клиента».

#### *Инструкция для наблюдателей*

Все остальные в ходе ролевого взаимодействия будут наблюдателями. У вас будет две задачи (аналогичные тем, что были в предыдущей игре, но усложненные техниками работы с телом):

- 1) увидеть проявления МЭФ-элементов «Клиента» и «Сотрудника»;
- 2) параллельно следить за своим МЭФ.

Ключевые моменты своего наблюдения вы фиксируете на бланке (на бумаге).

Есть вопросы по выполнению процедуры?

Тренер выдает бланки.

### Бланк для наблюдателей

Параметр наблюдения	«Сотрудник»	«Клиент»
Что происходило на поведенческом уровне? Как менялось поведение обоих участников?		
Что происходило на уровне эмоций? Как менялось эмоциональное состояние обоих участников?		
Какие мысли, по вашему предположению, возникали в головах «Сотрудника» и «Клиента» на протяжении всего их взаимодействия?		
В чем выразилось взаимовлияние «Сотрудника» и «Клиента»?		
На каких уровнях эмоционального влияния находился «Сотрудник» в начале, в середине, конце общения?		
Какое эмоциональное состояние «Сотрудник» формировал у «Клиента» в начале, в середине, конце общения?		
Как вам кажется, удалось ли «Сотруднику» диссоциироваться? В чем это проявилось?		
Как вам кажется, удалось ли «Сотруднику» расслабиться? В чем это проявилось?		
Как вы думаете, что помешало / помогло «Сотруднику» находиться на 5-м уровне эмоционального влияния?		
Кто владел инициативой во взаимодействии?		
Если представить, что на месте «Сотрудника» были вы, благодаря чему вы могли выйти на пятый уровень?		

— Все готовы? Тогда мы начинаем ролевое взаимодействие. Уважаемые «Сотрудник» и «Клиент», у вас есть 5 минут на общение.

### II этап. Ролевое взаимодействие

«Сотрудник» и «Клиент» разыгрывают ситуацию, остальные наблюдают.

### III этап. Анализ ролевого взаимодействия

— Спасибо участникам. Итак, давайте проанализируем, что же происходило с нами на всех уровнях во время ролевого взаимодействия.

Тренер фиксирует на флип-чарте результаты обсуждения — точно так же, как в предыдущей игре (см. ролевою игру № 1, этап III «Анализ ролевого взаимодействия»).

— Первому слово предоставляется «Сотруднику».

### Вопросы «Сотруднику»

Вопросы	Варианты анализа		
1. Изменилось ли ваше состояние?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)
2. В чем это проявилось?			
3. Как изменение вашего состояния повлияло на состояние «Клиента»?			
4. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и партнера? Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и состояние «Клиента»? (может быть, какие-нибудь вопросы к себе или еще что-нибудь, что включало бы внутреннего наблюдателя?)			
5. Удалось ли диссоциироваться и наблюдать за собой со стороны? В какие моменты?			
6. Удалось ли расслабиться? Каким образом?			
7. Удалось ли применить дыхательные техники? Если да, то какие именно и какой был эффект? Если нет, то по какой причине?			
8. На каком уровне эмоционального влияния вы находились в начале, середине и в конце ролевого взаимодействия? (Если не на 5-м, тогда: «Как вы думаете, что помешало вам находиться на 5-м уровне?»)			
9. Удалось ли вам во время ролевого взаимодействия отследить свой МЭФ?			
10. Опишите свое состояние в момент ролевого взаимодействия по всем трем элементам: ментальному, физическому, эмоциональному. Что вы думали, чувствовали, ощущали в теле?			
11. Смогли ли вы увидеть изменения в МЭФ-элементах «Клиента»? Если да, то опишите, что, по вашему мнению, он чувствовал и ощущал.			
12. Какое эмоциональное состояние вы формировали у «Клиента»?			

— А сейчас обратимся к наблюдателям.

## Вопросы наблюдателям

Вопросы	Варианты анализа					
1. Изменилось ли состояние «Сотрудника»?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)			
2. В чем это проявилось?						
3. Как изменение состояния «Сотрудника» повлияло на состояние «Клиента»?						
4. Как вы думаете, во время взаимодействия «Сотрудник» находился в диссоциированном состоянии или ассоциированном? По каким признакам вы это поняли?						
5. Что вы можете сказать о включенности «Клиента» в ситуацию? На основании чего вы сделали такой вывод?						
6. Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и состояния «Клиента» и «Сотрудника»? (Может быть, какие-нибудь вопросы к себе или еще что-нибудь, что включало бы внутреннего наблюдателя?)						
7. Заметили ли вы, как дышал «Сотрудник»?						
8. Что вы можете сказать об уровне напряжения / расслабления «Сотрудника»? По каким признакам вы это отследили?						
9. Как вы считаете, на каком уровне находился «Сотрудник» в процессе ролевого взаимодействия?						
10. Увидели ли вы состояние «Сотрудника» на МЭФ-уровнях? Охарактеризуйте, пожалуйста, каждый уровень						
11. Что вы можете сказать о МЭФ-элементах состояния «Клиента»?						
12. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и участников взаимодействия? У вас стояла другая задача, отличная от задач «Сотрудника» и «Клиента». Вы должны были наблюдать за происходящим. Помнили ли вы о том, что нужно следить еще и за своими реакциями и мыслями?						
13. Что происходило с состоянием МЭФ каждого из вас: о чем вы думали, какие эмоции вы испытывали, что ощущали в теле?						
14. Удалось ли вам отследить взаимовлияние «Сотрудника» и «Клиента» на состояние друг друга?						
15. С кем из участников вы себя ассоциировали, кому сопереживали?						

## Вопросы «Клиенту»

Вопросы	Варианты анализа		
1. Изменилось ли состояние «Сотрудника»?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)
2. В чем это проявилось?			
3. Как изменение состояния «Сотрудника» повлияло на ваше состояние?			
4. Вспомнили ли вы в процессе ролевого взаимодействия, что можно диссоциироваться, включить «наблюдателя»? Получилось ли применить данные техники? Какой был эффект?			
5. Удалось ли вам применить техники дыхания и физического расслабления? Какой был эффект?			
6. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и партнера? Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и партнера?			
7. На каком уровне вы находились в начале взаимодействия? Изменилось ли ваше состояние к концу разговора? Если да, то на каком уровне вы оказались в итоге?			
8. Удалось ли вам во время ролевого взаимодействия отследить свой МЭФ?			
9. Опишите свое состояние в момент ролевого взаимодействия по всем трем элементам: ментальному, физическому, эмоциональному. Что вы думали, чувствовали, ощущали на уровне тела?			
10. Смогли ли вы увидеть изменения в МЭФ-элементах «Сотрудника»? Если да, то опишите, что он чувствовал и ощущал.			
11. Как вы считаете, влияли ли вы на состояние собеседника? Каким образом?			



## Примеры выводов участников

— Когда эмоции начинают захлестывать, забываешь про дыхание.

— Получилось включить «наблюдателя». Благодаря такому взгляду со стороны становится легче управлять своим состоянием.

— Автоматически встаешь на сторону того, в чью ситуацию ты больше погружен, о ком знаешь больше информации.

— Наблюдая за происходящим, важно занимать нейтральную позицию, не ассоциировать себя с кем-то. Иначе рискуешь быть необъективным.

— Сложно оставаться спокойным, когда воспринимаешь слова клиента как упрек лично себе, а не «официанту»...

— Я знал, что в упражнении есть подвох, поэтому старался не уходить в негатив. Говорил себе: продержись эти 5 минут! Благодаря этому и продержался.

### Резюме тренера

— Итак, мы с вами увидели, что умения выйти за пределы ситуации и расслабиться недостаточно для того, чтобы управлять своим эмоциональным состоянием. Нужно что-то еще. То, что позволит настроиться на конструктивное взаимодействие, что поможет воспринимать собеседника конструктивно. Необходимо работать со своим состоянием. И в этом нам поможет очередная техника.

## МИНИ-ЛЕКЦИЯ «РАБОТА С СОСТОЯНИЕМ. АФФИРМАЦИЯ»

Настрои, заговоры, аутотренинг, аффирмации. У этого метода много обличий. Все это — один из самых простых и действенных способов управления своим эмоциональным состоянием — исцеление словом.

*Аффирмация* (от лат. *affirmatio* — утверждение) — это специально созданный набор слов и предложений, служащих для достижения определенной наперед заданной цели.

Аффирмация или утверждение — это простое заявление, которое человек повторяет вслух или про себя. Вы можете заниматься аффирмациями где угодно и когда угодно. Просто выбираете аффирмацию, которая отражает ваши желания, и повторяете ее несколько раз. Аффирмации работают по принципу замещения. Представьте стакан грязной воды: вы поставили его под кран с водой и начинаете наливать в него чистую воду. В результате грязная вода заменится чистой. Смысл аффирмаций заключается в том, чтоб окружить себя ментально позитивными мыслями, которые способствуют положительному результату. Если определенная мысль достаточно долго удерживается в разуме, она начинает вызывать соответствующие эмоции.

Аффирмации не имеют никакого отношения к положению теперешних дел. Они основаны на том, как мы бы хотели, чтоб шли наши дела. Американский поэт и философ Р. У. Эмерсон говорил: «Мы становимся тем, о чем думаем в течение всего дня».

Использовать аффирмации каждый день — это самый простой способ изменить желаемую ситуацию в лучшую сторону [19].

### **Критерии эффективной аффирмации**

#### **1. Аффирмация всегда должна быть позитивной.**

Она должна быть в утвердительной форме. Если вы хотите добиться успеха в определенном деле, аффирмация может звучать так: «Я одержал успех в...» и ни в коем случае «Я не проиграл...» или «Я не провалился». Чтобы получать позитивные результаты, нужно создавать позитивные образы.

Составленные утверждения не должны содержать отрицаний, поскольку в них вы говорите о том, чего вы хотите, а не о том, чего вы не хотите. Например, утверждение «Когда я рассержусь, мое сердце не задохнется от гнева и не даст перебоев» не является позитивной аффирмацией независимо от того, какая ситуация его породила. А вот утверждение «Я всегда спокоен, и мое сердце бьется спокойно и ритмично» может иметь положительный эффект.

Кроме того, аффирмация должна быть построена так, что бы в ней не оказалось осуждений, сравнения достоинств людей и т. п.

#### **2. Аффирмации должны быть краткими.**

Секрет работы аффирмаций в том, чтоб повторять их было просто и удобно. Оптимально — это 3–5 слов. Желательно избегать причастных и деепричастных оборотов в формулировке. Например, «Я — успешный человек». Только вы должны четко знать, что для вас значит успешный человек. Эти повторяемые аффирмации могут в очень короткий срок времени значительно повлиять на вашу жизнь. Нужно найти такую аффирмацию, которая при одноразовом повторении уже вызывает очень положительные чувства. Очень хорошо, если она будет поддерживать вашу мечту.

#### **3. Аффирмации должны быть оформлены так, будто вы уже имеете или получили то, о чем заявляете.**

Никогда не используйте будущее время в аффирмациях. Вы УЖЕ получили то, что хотели. Важнейшую роль играют эмоции в данный момент. Подсознание воспринимает только их.

#### **4. Еще одним неформальным требованием к индивидуальным аффирмациям является их стилистическая близость к речевым образам, которые вы обычно применяете и которые вам свойственны.** Аффирмация должна быть «вашей», быть вам приятна, и ее повторение должно вызывать в душе хорошие чувства. Механическое повторение даже самой правильной, но непонятной или неприятной



вам фразы может не дать никакого эффекта или даже привести к отрицательным результатам, ведь аффирмация — это еще и мантра, для которой так важен ее вибрационный строй.

Предпочтительно, чтобы в аффирмации говорилось о вас, поэтому, по возможности, старайтесь использовать местоимения «я», «мне», «меня».

*5. Чем больше вы повторяете аффирмации, тем лучше они начинают работать.*

Рекомендуется произносить аффирмации и вслух, и про себя, используя для этого любую возможность. Аффирмации повторяют по 10 раз, но ежедневно можно делать несколько таких подходов, и работать таким образом следует до тех пор, пока не исчезнет всякое сопротивление переменам или всякие колебания.

Чтобы поверить в способ и овладеть навыком использования аффирмации, необходимо тренироваться. Для начала оттачивать аффирмации вы можете, оставаясь наедине с самим собой. Разные люди используют аффирмации по-разному: одни читают их вслух, другие про себя; одни делают это утром или даже на рассвете, другие в любое время, когда есть возможность, используя каждую свободную минуту, когда мысли не заняты разного рода проблемами или находятся в рамках неинтеллектуальной деятельности (во время ожидания трамвая, мытья посуды, отдыха). И после таких тренировок постепенно подключают навык аффирмации в свою профессиональную деятельность, например в периоды сложного взаимодействия с клиентом.

Если исходить из мантрической сущности аффирмаций, то их чтение надо начинать вслух, затем повторять чуть слышно и, наконец, произносить молча в глубине самого себя.

#### **Примеры хороших аффирмаций:**

- Я абсолютно здоров.
- С каждым днем мне становится все лучше и лучше.
- Я успешный бизнесмен.
- Я отличный руководитель.
- Я всегда принимаю правильные решения.
- Я добиваюсь головокружительного успеха.
- Я абсолютно уверен в себе.

#### **Почему аффирмации могут не работать для вас**

1. *Построение аффирмации с использованием слова «могу».*

Например, аффирмация «Я могу зарабатывать 100 000 в год». Ваше подсознание и так знает, что вы можете, поэтому оно даже не

начнет ничего делать. И потом, при такой аффирмации вы даже не берете на себя ответственность.

2. Если вы настолько привыкаете произносить аффирмацию, что перестаете думать о ее значении.

3. Отсутствие эмоций при произношении аффирмации.

4. Работаете с аффирмацией нерегулярно.

5. Аффирмации оформлены в будущем времени.

Если вы утверждаете, что будете что-то иметь, это воспринимается подсознанием, что вы сейчас не имеете того, что утверждаете. И таким образом вы всегда *будете* и никогда не обретете в теперешнем. Если вы каждый день занимаетесь аффирмациями, но при этом каждый раз повторяете разные аффирмации, эффект сильно ослабевает. Можно привести следующую аналогию: если в солнечный день взять увеличительное стекло и направить его на одно место, тем самым концентрируя лучи солнца в одном месте, можно легко зажечь костер. Но если взять то же самое увеличительное стекло и постоянно водить им, концентрируя на разных точках, вам этого не удастся. Это происходит потому, что энергия рассеивается [16].

## УПРАЖНЕНИЕ «МОЯ АФФИРМАЦИЯ»

**Цель:** подготовить свою аффирмацию, которая поможет управлять своим эмоциональным состоянием и конструктивно взаимодействовать с клиентом.

**Продолжительность:** 20 мин.

**Материалы:** ручки, рабочие тетради участников / бумага А4.

**Участники:** все участники тренинга.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер инструктирует участников	2 мин
2	Выполнение упражнения	Участники придумывают аффирмацию и записывают ее. Затем по очереди озвучивают свои аффирмации. Тренер корректирует их при необходимости и фиксирует результаты на флип-чарте	11 мин
3	Анализ упражнения	Участники делятся впечатлениями от выполнения упражнения	7 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Предлагаю вам подготовиться к работе с состоянием: придумать свою уникальную аффирмацию, которая поможет вам управлять своими эмоциями при взаимодействии с клиентом.

Вы уже знаете правила составления аффирмаций. Это должна быть фраза, отражающая ваше отношение к клиентам, к работе.

Ваша задача — сформулировать свою аффирмацию и записать ее.

### II этап. Выполнение упражнения

Участники формулируют фразу-аффирмацию и записывают ее.

— Предлагаю вам по очереди озвучить свои аффирмации.

Участники зачитывают фразы. Тренер фиксирует их на флип-чарте. Если фраза не отвечает правилам аффирмации, тренер просит участника-автора переформулировать ее. В случае затруднения тренер подключает других участников.

В итоге на флип-чарте появляется список «рабочих» аффирмаций. Тренер предлагает участникам переписать его в свои тетради.

— У нас получился список фраз-аффирмаций. Я предлагаю вам переписать их в свои тетради. Нам важно обогатить свой опыт, увидеть (с помощью коллег) больше того, что мы видим самостоятельно. Те аффирмации, которые показались вам интересными, вы можете переформулировать, вложить в них свой смысл и использовать.

### III этап. Анализ

Участники по очереди делятся своими впечатлениями от выполнения задания, отвечая на вопросы тренера:

— Испытывали ли вы сложности при создании собственной аффирмации? Если да, то какие?

— Среди аффирмаций коллег, зафиксированных на флип-чарте, нашли ли вы что-то ценное лично для себя?

— Как вы думаете, поможет ли регулярное использование аффирмаций в работе с клиентами?



### Аффирмации участников

— Я люблю каждого своего клиента.

— Я отношусь к каждому клиенту с уважением и пониманием.

— Клиент — мой друг.

— Я ценю уникальность каждого своего клиента.

- Клиент имеет право быть в любом настроении. При этом я его уважаю.
- Я уважаю клиентов, у каждого из которых есть свое мнение.
- Мои клиенты всегда довольны моими услугами.
- Я всегда выполняю свою работу максимально качественно.
- Каждому своему клиенту я уделяю достаточно времени и внимания.
- Мой клиент — моя ценность.
- Мои клиенты помогают мне расти профессионально.
- Мои клиенты разные и я их люблю.

### РОЛЕВАЯ ИГРА № 3. «КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПАРТНЕРОМ»

**Цель:** научиться конструктивно взаимодействовать с партнером по общению, управляя своим состоянием (уровни МЭФ) с использованием техник диссоциации, физического расслабления, дыхания и аффирмации, а также влияя на состояние собеседника.

**Продолжительность:** 35 мин.

**Материалы:** флип-чарт, маркеры, 2 таблицы для анализа ролевого взаимодействия, карточки с описанием ситуаций для «Клиента» и «Сотрудника», бланки для наблюдателей.

**Участники и роли:**

- один участник — «Клиент» (покупатель в магазине посуды),
- один участник — «Сотрудник» (продавец в отделе сервизов магазина посуды),
- остальные участники — наблюдатели.

#### Схема ролевой игры

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер проводит вводный инструктаж, распределяет роли и инструктирует участников в такой последовательности: 1) инструктаж «Клиента», после чего «Клиент» выходит из аудитории, 2) инструктаж «Сотрудника» в отсутствие «Клиента», 3) инструктаж наблюдателей.	5 мин
2	Ролевое взаимодействие	Два участника: «Сотрудник» и «Клиент» взаимодействуют в соответствии с инструкцией. Ситуация: общение возмущенного покупателя и продавца в магазине посуды. Участники-наблюдатели следят за происходящим, фиксируя на бланке важные моменты.	5 мин

Окончание таблицы

№	Этап	Что происходит	Время
3	Анализ ролевого взаимодействия	Все участники анализируют происходящее, отвечая на вопросы тренера.	20 мин
4	Резюме тренера	Тренер резюмирует анализ ролевого взаимодействия, подводя итог второго дня тренинга.	5 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Мы продолжаем отработку умения взаимодействовать в сложных ситуациях. Это итоговая игра, в которой мы пробуем применить все те знания, которые получили за два дня. Задача остается та же самая: конструктивно взаимодействовать, включив своего внутреннего наблюдателя и управляя своим МЭФ.

Я снова приглашаю двух добровольцев (уже других людей): одного на роль «Сотрудника» и другого — на роль «Клиента».

Когда участники определяются, тренер продолжает:

— Действие будет происходить в магазине посуды, в отделе чайных сервизов. Вы ... (имя) — покупатель. Вы ... (имя) — продавец отдела сервизов.

*Инструкция для «Клиента»*

— Вы — покупатель. Я дам вам карточку с описанием ситуации, в которой вы оказались.

В ходе игры вашей задачей будет взаимодействовать с продавцом магазина, с учетом ситуации. Задача ясна?

Тогда я прошу вас выйти из аудитории на пару минут, для того чтобы подготовиться и вжиться в образ.

Тренер выдает карточку. «Клиент» выходит из аудитории для подготовки.

## Приложение. Карточка для «Клиента»

*Ролевая игра № 3*

**Ситуация «Клиента»**

— Вы — покупатель в магазине посуды. Выбираете чайный сервиз на день рождения своего друга (подруги). Ваше внимание привлекли три сервиза на самой нижней полке. К сожалению, вы

не можете рассмотреть деталей (вас отделяет прилавок) и просите продавца показать сервизы. На что продавец говорит о том, что он не будет доставать все сервизы (а вдруг что-то разобьется), а даст вам рассмотреть то, что вы точно купите. Вы возмущены подобным «совком» и начинаете «качать права».

**Задача «Клиента»:** взаимодействовать с «Сотрудником» с учетом ситуации.

В это время тренер озвучивает инструкцию «Сотруднику», а описание ситуации передает на карточке, чтобы не знали наблюдатели

#### *Инструкция для «Сотрудника»*

— Вы — продавец в магазине посуды, в отделе сервизов. Я дам вам карточку с описанием ситуации, в которой вы оказались. Эту карточку вы молча прочитаете, и у вас будет пар минут, чтобы «войти в роль».

В ходе игры у вас будет три задачи:

- 1) конструктивно решить сложившуюся ситуацию, успокоить «Клиента»;
- 2) параллельно управлять своим МЭФ, включая внутреннего наблюдателя, используя техники диссоциации, расслабления, дыхания, аффирмации;
- 3) следить за проявлением МЭФ-элементов «Клиента».

Задачи ясны?

Тренер выдает участнику карточку, которую он читает молча.

## **Приложение. Карточка для «Сотрудника»**

### *Ролевая игра № 3*

#### **Ситуация «Сотрудника»**

— Вы — продавец в магазине посуды, в отделе чайных сервизов. В прошлом месяце ваша коллега по неосторожности разбила сервиз, и в итоге из зарплаты всей смены (в том числе и вашей) вычли стоимость сервиза.

Сейчас покупатель уже битых 2 часа не может выбрать посуду и просит показать целых три сервиза с самой нижней полки. Посуда стоит очень плотно друг к другу — велика вероятность что-то разбить. Вы уже научены горьким опытом и просите его сначала определиться конкретнее, какой именно сервис он будет покупать, — тот вы ему и покажете. Неожиданно для вас такой

интеллигентный с виду покупатель обсыпает вас бранью, говоря, что вы — «СОВОК»!

### Задачи «Сотрудника»

- 1) конструктивно решить сложившуюся ситуацию, успокоить «Клиента»;
- 2) параллельно управлять своим МЭФ, включая внутреннего наблюдателя, используя техники диссоциации, расслабления, дыхания, аффирмации;
- 3) следить за проявлением МЭФ-элементов «Клиента».

### Инструкция для наблюдателей

— Все остальные в ходе ролевого взаимодействия будут наблюдателями. У вас будет две задачи (такие же, как и в прошлых играх):

- 1) увидеть проявления каждого уровня МЭФ «Клиента» и «Сотрудника»;
- 2) параллельно следить за своим МЭФ.

Ключевые моменты своего наблюдения вы фиксируете на бланке. Есть вопросы по выполнению процедуры?

Тренер выдает бланки.

### Бланк для наблюдателей

Параметр наблюдения	Сотрудник	Клиент
Что происходило на поведенческом уровне? Как менялось поведение обоих участников?		
Что происходило на уровне эмоций? Как менялось эмоциональное состояние обоих участников?		
Какие мысли, по вашему предположению, возникали в головах «Сотрудника» и «Клиента» на протяжении всего их взаимодействия?		
На каких уровнях эмоционального влияния находился «Сотрудник» в начале, в середине, конце общения?		
Какое эмоциональное состояние «Сотрудник» формировал у «Клиента» в начале, в середине, конце общения?		
Как вам кажется, удалось ли «Сотруднику» диссоциироваться? В чем это проявилось?		
Как вам кажется, удалось ли «Сотруднику» расслабиться? В чем это проявилось?		
Как вы думаете, что мешало / помогало «Сотруднику» находиться на 5-м уровне?		
Кто владел инициативой во взаимодействии?		
Если представить, что на месте «сотрудника» были вы, благодаря чему вы могли бы выйти на пятый уровень?		

— Все готовы? Тогда мы начинаем ролевое взаимодействие. Уважаемые «Сотрудник» и «Клиент», у вас есть 5 минут на общение.

### II этап. Ролевое взаимодействие

«Сотрудник» и «Клиент» разыгрывают ситуацию, остальные наблюдают.

### III этап. Анализ ролевого взаимодействия

— Спасибо участникам. Итак, давайте проанализируем, что же происходило с участниками ролевого взаимодействия?

Тренер фиксирует на флип-чарте результаты обсуждения — точно так же, как в двух предыдущих играх (см. ролевую игру № 1, III этап «Анализ ролевого взаимодействия»).

— Первому слово предоставляется сотруднику. Насколько успешно вы ... (имя) справились с поставленными задачами?

### Вопросы «Сотруднику»

Вопросы	Варианты анализа	
1. Изменилось ли ваше состояние?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)
2. В чем это проявилось?		
3. Как изменение вашего состояния повлияло на состояние «Клиента»?		
4. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и партнера? Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и партнера? (Может быть, какие-нибудь вопросы к себе или еще что-нибудь, что включало бы наблюдателя?)		
5. Удалось ли диссоциироваться и наблюдать за собой со стороны? В какие моменты?		
6. Удалось ли расслабиться? Каким образом?		
7. Удалось ли применить дыхательные техники? Если да, то какие именно и какой был эффект? Если нет, то по какой причине?		
8. Удалось ли применить аффирмацию?		
9. На каком уровне эмоционального влияния вы находились в начале, середине и в конце ролевого взаимодействия? (Если не на 5-м, тогда: «Как вы думаете, что помешало вам находиться на 5-м уровне?»)		
10. Удалось ли вам во время ролевого взаимодействия отследить свой МЭФ?		
11. Опишите свое состояние в момент ролевого взаимодействия по всем трем элементам: ментальному, физическому, эмоциональному. Что вы думали, чувствовали, ощущали в теле?		
12. Смогли ли вы увидеть изменения в проявлении МЭФ-элементов «Клиента»? Если да, то опишите, что, по вашему мнению, он чувствовал и ощущал.		
13. Какое эмоциональное состояние вы формировали у «Клиента»?		

— А сейчас обратимся к наблюдателям.



## Вопросы наблюдателям

Вопросы	Варианты анализа		
1. Изменилось ли состояние «Сотрудника»?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)	
2. В чем это проявилось?			
3. Как изменение состояния «Сотрудника» повлияло на состояние «Клиента»?			
4. Как вы думаете, во время взаимодействия «Сотрудник» находился в диссоциированном состоянии или ассоциированном? По каким признакам вы это поняли?			
5. Что вы можете сказать о включенности «Клиент» в ситуацию? На основании чего вы сделали такой вывод?			
6. Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и состояния «Клиента» и «Сотрудника»? (Может быть, какие-нибудь вопросы к себе или еще что-нибудь, что включало бы наблюдателя?)			
7. Заметили ли вы, как дышал «Сотрудник»?			
8. Что вы можете сказать об уровне напряжения / расслабления «Сотрудника»? По каким признакам вы это отследили?			
9. Как вы считаете, на каком уровне находился «Сотрудник» в процессе ролевого взаимодействия?			
10. Увидели ли вы состояние «Сотрудника» в МЭФ-элементах? Охарактеризуйте, пожалуйста, каждый элемент.			
11. Что вы можете сказать о МЭФ-уровнях состояния «Клиента»?			
12. Сложно ли было отслеживать состояния — и свое, и участников взаимодействия? У вас стояла другая задача, отличная от задач «Сотрудника» и «Клиента». Вы должны были наблюдать за происходящим. Помнили ли вы о том, что нужно следить еще и за своими реакциями и мыслями?			
13. Что происходило с состоянием МЭФ каждого из вас: о чем вы думали, какие эмоции вы испытывали, что ощущали в теле?			
14. Удалось ли вам отследить взаимовлияние «Сотрудника» и «Клиента» на состояние друг друга?			
15. С кем из участников вы себя ассоциировали, кому сопереживали?		3-й вариант (полный: техники + МЭФ)	

## Вопросы «Клиенту»

Вопросы	Варианты анализа	
1. Изменилось ли состояние «Сотрудника»?	1-й вариант (упрощенный)	2-й вариант (+ техники осознания и управления)
2. В чем это проявилось?		
3. Как изменение состояния «Сотрудника» повлияло на ваше состояние?		
4. Вспомнили ли вы в процессе ролевого взаимодействия, что можно диссоциироваться, включить «наблюдателя»? Получилось ли применить данные техники? Какой был эффект?	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)	
5. Удалось ли вам применить техники дыхания и физического расслабления? Какой был эффект?		
6. Сложно ли было отслеживать состояния: и свое, и партнера? Как вы помогли себе отслеживать свое состояние и состояние партнера?		
7. На каком уровне вы находились в начале взаимодействия? Изменилось ли ваше состояние к концу разговора? Если да, то на каком уровне вы оказались в итоге?	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)	
7. Удалось ли вам во время ролевого взаимодействия отследить свой МЭФ?		
8. Опишите свое состояние в процессе ролевого взаимодействия по всем 3 элементам: ментальному, физическому, эмоциональному. Что вы думали, чувствовали, ощущали в теле?		
9. Смогли ли вы увидеть изменения в МЭФ-элементах «Сотрудника»? Если да, то опишите, что чувствовал и ощущал ваш партнер по общению.	3-й вариант (полный: техники + МЭФ)	
10. Как вы считаете, влияли ли вы на состояние собеседника? Каким образом?		

## IV этап. Резюме тренера

— Итак, мы проанализировали четвертую игру — самую сложную по количеству отрабатываемых техник. Сегодня в течение дня вы попробовали каждую технику отдельно, а затем в комплексе в ролевой игре.

Давайте вспомним уже хорошо знакомую нам схему эмоционального интеллекта. Как вы думаете, в каком (или в каких) квадрантах велась работа на протяжении второй половины сегодняшнего дня?

Когда мы диссоциировались и отслеживали свое состояние и поведение как будто со стороны? (Квадрант «Самоосознание».)

Когда учились правильно дышать и расслаблять тело? (Квадрант «Управление собой».)

Когда учились наблюдать за проявлениями МЭФ партнера по общению? (Квадрант «Осознание других».)

Когда взаимодействовали с «Клиентом» в ролевой игре, пытались найти конструктивный выход из конфликтной ситуации? (Квадрант «Формирование эффективных отношений».)

Таким образом, мы с вами работали в области всех четырех квадрантов, повышая уровень своей эмоциональной компетентности.

		Виды активности	
		Чувствование — понимание	Действие
Направленность активности вовне или внутрь себя	Внутреннее, личная компетентность	1-й квадрант Самоосознание	2-й квадрант Управление собой
	Внешнее, со- циальная компетентность	3-й квадрант Осознание состояния других	4-й квадрант Формирование эффективных отношений

## УПРАЖНЕНИЕ «КОТЕЛ РЕСУРСОВ»<sup>8</sup>

**Цель:** сформировать у участников тренинга ресурсное состояние.

**Продолжительность:** 35 мин.

**Материалы:** маркеры (большое количество цветных карандашей, маркеров, фломастеров, желательно в коробке или любой другой емкости), стикеры (лучше нейтрального белого цвета).

**Участники и роли:** в упражнении участвует вся группа.

### Схема упражнения

№	Этап	Что происходит	Время
1	Инструктаж	Тренер проводит вводный инструктаж	1 мин
2	Подготовка и презентация «Я-ресурс»	Участники определяют, в роли какого ресурса они будут выступать, оформляют бейдж, представляют себя в общем кругу	7 мин
3	Взаимодействие «ресурсов» и формирование мини-групп	Участники в роли «ресурсов» взаимодействуют между собой, образуя группы	4 мин

<sup>8</sup> Адаптированная нами версия упражнения «Котел». Это упражнение проводил Э. Падар на курсе обучения «Школа Системно-Интегративного Коучинга».

Окончание таблицы

№	Этап	Что происходит	Время
4	Подготовка и презентация мини-групп	Группы участников придумывают себе название и вариант представления. Каждая группа презентует себя	10 мин
5	«Общий котел»	Участники объединяются в общий круг, каждый по очереди отдает свой ресурс в «котел», все символически «питаются» ресурсным «варевом»	5 мин
6	Анализ	Участники делятся впечатлениями от выполнения упражнения	7 мин

## Описание процедуры

### I этап. Инструктаж

— Итак, мы с вами два дня работали над эмоциональной компетентностью: говорили об эмоциях, способах управления собой и влияния на партнера по общению. Мы попробовали на себе много различных техник. И вот сейчас настал момент завершения нашего тренинга. Хочется подвести эмоциональный итог.

Подумайте, пожалуйста, о том, что за эти два дня было для вас наиболее важным. Что вы готовы назвать в качестве своего главного ресурса личной эффективности? Что поможет вам быть эффективным? Это может быть тот ресурс, который у вас уже есть и хорошо развит, а может быть и то, чего вы в себе пока не ощущаете, но очень хотите развить.

Ваша задача — написать название этого ресурса на стикере. Рядом с надписью можете нарисовать то, что отражает ваш ресурс. Наклейте, пожалуйста, стикер на свой бейдж так, чтобы всем было видно.

Тренер раздает стикеры и ставит в центр круга коробку с маркерами, карандашами, фломастерами, для того чтобы каждый мог сам выбрать цвет.

Участники пишут и рисуют ресурс на стикерах и прикрепляют их на бейджи.

### Варианты ресурсов участников:

- 1) принятие;
- 2) азарт;
- 3) доброта;

- 4) позитивное мышление;
- 5) уверенность;
- 6) любовь к клиенту;
- 7) пятый уровень;
- 8) эмоциональный интеллект;
- 9) спокойствие;
- 10) гармония;
- 11) радость общения;
- 12) доброжелательность;
- 13) оптимизм;
- 14) воодушевление;
- 15) драйв.

На первый взгляд эти ресурсы могут показаться читателю банальными или, наоборот, чересчур кричащими. Важно помнить, что тренинг (а особенно тренинг по развитию эмоционального интеллекта) — это особая реальность, в которой участники ведут себя иначе и чувствуют иначе. Поэтому то, что в обычной жизни кажется пафосным и избыточным, на тренинге приобретает глубокий смысл.

### **II этап. Подготовка и презентация «Я-ресурс»**

— Готовы? А теперь представьтесь, пожалуйста, нам от имени своего ресурса. Скажите, кто вы и для чего вы нужны, чему вы способствуете, в чем ваша основная функция. Буквально пару предложений.

Каждый участник по очереди представляет себя.

### **III этап. Взаимодействие «ресурсов» и формирование мини-групп**

— А сейчас давайте встанем со своих мест и начнем движение по залу. Вы можете ходить как хотите. При этом внимательно всмотритесь в те ресурсы, которые будут встречаться на вашем пути и образуйте группы с теми, кто близок вам по духу: «Это мне близко, мне рядом с ним хорошо».

Групп может быть сколько угодно. Количество человек в группе тоже может быть разным...

Участники объединяются в мини-группы.

### **IV этап. Подготовка и презентация мини-групп**

— А теперь придумайте общее название для своей группы. Как можно одним-двумя словами назвать вашу группу ресурсов? Что это?

Участники придумывают название.

— Сейчас вам нужно подготовить презентацию вашей группы. Это может быть пантомима, сценка, песня, танец и т. д. Ваша фантазия ничем не ограничена. Время на презентацию — 2 минуты. Подготовка — 4 минуты.

Участники готовятся. Каждая группа презентует себя.

#### **V этап. «Общий котел»**

— Большое спасибо всем группам. А теперь я предлагаю вам собрать все ресурсы в один большой котел. Давайте с вами встанем в круг, близко друг к другу, плечом к плечу. Представьте себе, что мы стоим вокруг большого котла, в котором варится волшебный эликсир. Давайте сейчас заправим это варево чем-то важным и ценным: каждый человек от имени своего ресурса добавит в котел какие-то возможности, действия, умения, навыки, способности.

Начну я. Я — «Позитивное мышление». Я добавляю в котел оптимизм и положительный настрой на любые события, а также возможность видеть в каждом человеке что-то хорошее.

Тренер начинает первым, для того чтобы показать участникам пример. Все участники по очереди добавляют в котел ресурсы.

— А теперь для того, чтобы напитаться этим эликсиром, давайте все встанем в этот котел и почувствуем, как нас пропитывает смесь из разных ценных ресурсов. Мы становимся сильнее, мощнее, способными на большие достижения...

Участники входят в воображаемый котел и напитываются ресурсами. Тренер должен выдержать паузу (около одной минуты) для того, чтоб каждый участник зафиксировал свои ощущения.

— И как только вы будете готовы, можете выйти из котла и сесть на места.

Участники рассказываются в круг.

#### **VI этап. Анализ**

— Поделитесь, пожалуйста, своими впечатлениями от упражнения. Что вы чувствуете?

Участники по очереди высказываются.



#### **Примеры выводов участников**

— Для меня было важно забрать все, в чем я «варилась» целых два дня с собой в жизнь работу.

— Я действительно почувствовал в себе больше сил и энергии. И это здорово!

— Я чувствую необычайный подъем настроения и желание поскорее пойти работать. Так хочется применить все это в реальной практике.

— Когда я думала над тем ресурсом, которым я буду, казалось, что мой (позитивное мышление) — самый важный. А оказалось, что есть еще так много ценного, о чем я даже не задумывалась. Но, благодаря общему котлу, удалось «урвать» всего по чуть-чуть.

— Мы здесь такой коктейль намешали, что теперь я готов к встрече с самыми разными клиентами. И действительно, появился азарт и желание поработать с самым требовательным клиентом!

## ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА

Тренер заранее готовит бланк для обратной связи по тренингу: на листе флип-чарта пишет неоконченные предложения:

- Я узнал, что...
- Я научился...
- Я был удивлен тем, что...
- Я был разочарован тем, что...
- Самым важным для меня было...

— Итак, эмоциональный итог тренинга подведен. Теперь предлагаю озвучить «сухой остаток». Подумайте над тем, что вы приобрели, какие открытия сделали для себя, и продолжите, пожалуйста, фразы, которые вы видите на флип-чарте.

Участники по очереди высказываются. Тренер благодарит всех за работу.

— Итак, подошел к концу наш бизнес-тренинг. Мы в течение двух дней развивали эмоциональную компетентность и совершенствовали свои навыки влияния на решение клиента посредством создания эффективной эмоциональной атмосферы контакта.

Эти новые знания можно использовать в самых разных областях жизни, а не только в работе. На основе большего осознания себя в каждый момент времени можно лучше узнать себя, понять, какие мы на самом деле, чего мы хотим от людей и от жизни. Мы

можем качественно изменить свою жизнь, расширить ее горизонты. И этот тренинг — возможность больших перемен, авторами которых мы можем выступить сами.

Я желаю вам удачи в этом увлекательном путешествии!



# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершение мы хотели бы дать напутствие читателю.

Прислушайтесь к себе, отбросьте наносное (страх, агрессию), будьте внимательны и добры к другим. И они будут признательны вам за это, добры и будут помогать вам в ваших делах. Вы почувствуете ни с чем не сравнимое удовольствие от общения!

- Обратитесь к своему внутреннему наблюдателю, используйте самоосознание, чтобы понимать себя, понимать свои эмоции, состояния.
- Управляйте своими эмоциями, состояниями, выбирайте то из них, которое даст лучший результат.
- Применяйте осознание состояния других, навыки эффективного общения, выстраивайте конструктивные отношения.
- Определяйте свою цель и двигайтесь к ней. Не имея цели, вы можете попасть под влияние страха, раздражения, обиды, то есть начать действовать нецелесообразно и неэффективно.
- Вы добьетесь награды за свои усилия — сможете увеличить свой доход и будете получать большее удовлетворение от работы, от результатов своих дел.

# ПЛАН ТРЕНИНГА

## Первый день

Время	Тематический блок	Процедуры, продолжительность
10.00–11.30 (1 час 30 мин)	Эмоциональный интеллект и бизнес-реальность: как «продать» идею эмоционального интеллекта клиентским сотрудникам (начало)	Приветствие тренера и анонс темы тренинга — 5 мин. Упражнение «Молчаливое знакомство» — 40 мин. Упражнение «Продажа идеи» — 45 мин
11.30–11.45 (15 мин)	Кофе-брейк	
11.45–12.25 (40 мин)	Эмоциональный интеллект и бизнес-реальность: как «продать» идею эмоционального интеллекта клиентским сотрудникам (завершение)	Анонс тренинга — 20 мин. Сбор индивидуальных целей участников на тренинг — 10 мин. Заключение контракта на тренинг (принятие правил) — 10 мин. Знакомство участников с конкретным планом тренинга и задачами 1-го дня — 1 мин
12.25–13.30 (1 час 05 мин)	Знакомство с эмоциями: учимся чувствовать	Упражнение «Портрет эмоций» — 35 мин. Упражнение «Эмоциональные состояния партнера» — 30 мин
13.30–14.30 (1 час)	Обед	
14.30– 14.45	Разминка	«Треугольник» — 15 мин
14.45–15.55 (1 час 10 мин)	Эмоциональное взаимовлияние: от чего зависит состояние партнеров по общению (начало)	Групповая дискуссия «Пятиуровневая модель эмоционального влияния. Наши эмоциональные послания» — 25 мин. Упражнение «Пятиуровневая модель эмоционального влияния. Эмоциональные реакции собеседника» — 30 мин. Групповая дискуссия «Пять уровней эмоций. Мои ответные эмоциональные реакции на реакции собеседника» — 15 мин
15.55–16.10 (15 мин)	Кофе-пауза	
16.10–17.35 (1 час 25 мин)	Эмоциональное взаимовлияние: от чего зависит состояние партнеров по общению (завершение)	Упражнение «Пятый уровень» — 30 мин. Групповая дискуссия «Донорское сердце» — 55 мин
17.35–18.00	Завершение 1-го дня тренинга	— 25 мин

## Второй день

Время	Тематический блок	Процедуры
10.00–11.10 (1 час 10 мин)	Самоосознавание: как заложить фундамент отношений (начало)	Упражнение «Веровочка» — 30 мин. Упражнение с маркером — 10 мин. Диагностическая ролевая игра — 30 мин
11.10–11.25	Кофе-брейк	
11.25–12.30 (1 час 05 мин)	Самоосознавание: как заложить фундамент отношений (завершение)	Упражнение «Радуга» — 15 мин. Упражнение «Самонаблюдение» — 20 мин. Упражнение «Диссоциация» — 10 мин. Упражнение «Диссоциированное наблюдение» — 20 мин
12.30–13.30	Обед	
13.30–15.15 (1 час 45 мин)	Эмоциональный интеллект в действии: путь к сердцу клиента найден (начало)	Ролевая игра № 1. «Конструктивное взаимодействие с партнером» — 35 мин. Упражнение на расслабление «Контраст» — 15 мин. Упражнение «Медитация на дыхании» — 7 мин. Упражнение «Долгий выдох» — 10 мин. Упражнение «Полное дыхание» — 10 мин. Упражнение «Уверенное и спокойное внимание» — 25 мин
15.15–15.30	Кофе-брейк	
15.30–18.00	Эмоциональный интеллект в действии: путь к сердцу клиента найден (завершение)	Ролевая игра № 2. «Конструктивное взаимодействие с партнером» — 35 мин. Мини-лекция «Работа с состоянием. Аффирмация» — 10 мин. Упражнение «Моя аффирмация» — 20 мин. Ролевая игра № 3. «Конструктивное взаимодействие с партнером» — 35 мин. Упражнение «Котел ресурсов» — 35 мин. Завершение тренинга — 15 мин

# БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Ассаджиоли Р.* Психосинтез. Принципы и техники. М.: Психотерапия, 2008. 384 с.
2. *Бредберри Т., Гривз Дж.* Эмоциональный интеллект. Самое важное. М.: АСТ: АСТ Москва, 2008. 187 с.
3. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект. М.: АСТ, 2008. 478 с.
4. *Двоскин Г.* Метод Седоны. Мн.: Попурри, 2006. 416 с.
5. *Жмуров В. А.* Психические нарушения. М.: МЕДпресс-информ, 2008. 1016 с.
6. *Иванов И.* Тренинг «Эмоциональная компетентность в бизнесе». СПб.: Речь, 2007. 149 с.
7. *Ильин Е. П.* Эмоции и чувства. СПб.: Питер, 2008. 783 с.
8. *Кови С. Р.* 7 привычек высокоэффективных людей. Мн.: Попурри, 2003. 512 с.
9. *Лэнгле А.* Эмоции и экзистенция. Х.: Гуманитарный центр, 2007. 332 с.
10. *Мастеров Б. М.* Психология саморазвития: психотехника риска и правила безопасности. М.: Интерпракс, 1994. 160 с.
11. *Плигин А. А., Герасимов А. В.* Руководство к курсу НЛП-практик. М.: КСП+, 2000. 576 с.
12. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, Институт тренинга, 2000. 256 с.
13. *Сандомирский М. Е.* Защита от стресса. Телесные технологии. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 256 с.
14. *Селье Г.* Стресс без дистресса. Рига: Виеда, 1992. 109 с.
15. *Стейн С. Дж., Бук Г. I.* Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 384 с.
16. *Сытин Г. Н.* Животворящая сила. Помогите себе сам. М.: Энергоатомиздат, 1990. 416 с.
17. *Сюи Минтан, Мартынова Т., Чжун Юань цигун.* Первый этап восхождения: расслабление. М.: София, 2008. 392 с.
18. *Ферруччи П.* Кем мы можем быть: <http://psylib.org.ua/books/psynitez/psy02/index.htm>
19. *Хей Л.* Исцели свое тело. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2006. 640 с.
20. *Храпков И. Б.* Телефонное общение в бизнесе. М.: Генезис, 2004. 112 с.
21. *Цзен Н. В., Пахомов Ю. В.* Психотренинг: игры и упражнения. Изд. 2-е, доп. М.: Независимая фирма «Класс», 1999. 272 с. (Библиотека психологии и психотерапии, вып. 67).

Ирина Витальевна Тримаскина  
Дмитрий Борисович Тарантин  
Светлана Валериевна Матвиенко

## **ТРЕНИНГ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И РАЗВИТИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Главный редактор *И. Авидон*  
Заведующая редакцией *О. Юрченко*  
Ведущий редактор *И. Юрова*  
Технический редактор *А. Каретин*  
Художественный редактор *П. Борозенец*  
Корректор *А. Борисенкова*  
Ответственный секретарь *М. Фомичева*  
Генеральный директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 28.09.2009 г.  
Формат 60×88<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 10.  
Тираж 2000 экз. Заказ № 1294

ООО Издательство «Речь»  
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, «Издательство „Речь“»  
тел.: (812) 323-76-70, 323-90-63  
sales@rech.spb.ru

Интернет-магазин: [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)  
Представительство в Москве:  
тел.: (495) 502-67-07

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ГУП «Типография «Наука»»,  
199034, Санкт-Петербург, В. О., 9-я линия, д. 12

*А. В. Варенов, С. Ю. Исаев*

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ИГРА ИЛИ РАБОТА. ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

160 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 108 руб.

Как понять, чем на самом деле занимаются сотрудники на предприятии? В чем различие между эффективными и неэффективными работниками? Как атмосфера в организации влияет на производительность труда? Чем замотивировать сотрудников? Кого назначать на руководящие должности? Как выстроить кадровую политику с опорой на корпоративную культуру фирмы?

*И. А. Венщикова*

**ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЕДЕНИЯ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА**

342 с., 15 × 15,5 см, твердый переплет. Цена 156 руб.

В какой форме лучше проводить обучение? Как правильно собрать информацию перед началом тренинга? Какими качествами желательно обладать тренеру и как вести себя в процессе тренинга? Как разработать и провести эффективный тренинг, какие приемы и средства для этого использовать? Как оценивать эффективность бизнес-тренинга?

*Е. Е. Акимова*

**100 ЛУЧШИХ ПРИЕМОВ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА**

208 с., 17 × 24 см, мягкая обложка. Цена 204 руб.

Прочитав эту книгу, каждый специалист сферы продаж сможет освоить первую ступень профессионального мастерства. Книга уникальна по своему способу подачи материала: в ней выделяется главное и при этом должное внимание обращается на детали; сложные моменты представлены в абсолютно доступной для понимания и при этом яркой, необычной, запоминающейся форме.

*Е. Е. Акимова*

**ЛУЧШИЙ УЧЕБНИК ПО ПРОДАЖАМ**

256 с., 17 × 24 см, мягкая обложка. Цена 204 руб.

Каковы типы клиентов? Как правильно вступать в контакт и определять покупательский запрос? Как общаться с клиентом на разных этапах продажи? Как работать с возражениями и критикой? Как при всем этом сохранить хорошее настроение и любовь к работе?

*Е. Е. Акимова*

**САМЫЙ ПОЛНЫЙ УЧЕБНИК ДЛЯ ТРЕНЕРОВ, ПЕРЕГОВОРЩИКОВ И ВСЕХ-ВСЕХ-ВСЕХ**

288 с., 17 × 24 см, мягкая обложка. Цена 198 руб.

В книге разбираются наиболее популярные ошибки при проведении переговоров с клиентами и работе с группой. Автор показывает подоплеку каждой из этих ситуаций, пути избежания или выхода из них.

*Е. С. Бурякова*

### **ТРЕНИНГ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТЕР»**

80 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 66 руб.

Авторская программа тренинга для рекрутеров — упражнения, ролевые игры, теоретическая информация, групповые дискуссии и др. Анализ эффективности деятельности рекрутера. Структура профессионально важных качеств рекрутера.

*Л. В. Грачева*

### **АКТЕРСКИЙ ТРЕНИНГ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

168 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 84 руб.

Снятие внутренних зажимов. Развитие креативности. Развитие различных личностных качеств. Книга будет полезна не только актерам и режиссерам, но и психологам, тренерам и всем тем, кто заинтересован в творческом развитии личности.

*В. А. Винокур*

### **УЛОВКИ В СПОРЕ**

142 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 84 руб.

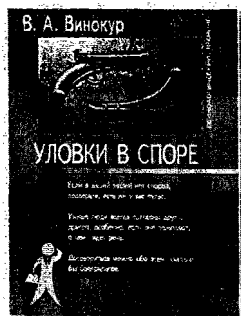
Вопросы, связанные со значением спора в межличностном общении. Многочисленные варианты аргументов в споре, их логические и психологические характеристики. Описание приемов контраргументации, позволяющих устранять разногласия, повышать конструктивность спора и эффективность переговоров.

*Под ред. Н. В. Клюевой*

### **ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА. Практика работы тренеров и консультантов в организации**

224 с., 15 × 15,5 см, твердый переплет. Цена 114 руб.

Подробное описание тренингов: «Навыки лидерства», «Этикет делового общения», «Управление конфликтом», «Развитие мотивационного потенциала сотрудников организации», «Тренинг командообразования».



## **КНИГА — ПОЧТОЙ**

**Вы можете заказать книги нашего издательства  
любым удобным для вас способом:**

- По телефонам: (812) 323-76-70,  
(812) 329-08-80
- По электронной почте: [rech-spb@mail.ru](mailto:rech-spb@mail.ru)
- На сайте издательства: [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)
- По почте: 199178, Санкт-Петербург, а/я 96,  
Издательство «Речь»

**Вы делаете заказ, указав:**

- 1) фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- 2) почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- 3) название книги, автора, количество экземпляров.

**Мы высылаем Вам книги в течение 3-х дней  
после принятия заказа!**