

Федеральное агентство по образованию
ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Уральское отделение Российской академии образования
Академия профессионального образования

М.А. Реньш, Н.О. Садовникова, Е.Г. Лопес

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Практикум

Екатеринбург
2007

УДК 316.6(075)

ББК Ю95я7

Р 39

Реньш М.А., Садовникова Н.О., Лопес Е.Г. Социально-психологический тренинг: Практикум. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2007. 190 с.

ISBN

Раскрыты основные методологические принципы и методические приемы ведения групп психологического тренинга, рассмотрены базовые технологии, используемые в коммуникативном тренинге, тренингах делового общения, развития навыков активного слушания, сензитивности, командообразования и др.

Практикум предназначен для студентов психологических специальностей, практических психологов.

Рецензенты: доктор психологических наук, профессор кафедры психологии управления и акмеологии Э.Э. Сыманюк (ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»); кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии профессионального развития О.А. Рудей (ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»)

ISBN

© ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2007

© М.А. Реньш, Н.О. Садовникова, Е.Г. Лопес, 2007

Введение

Деятельность руководителя, менеджера, предпринимателя, менеджера по персоналу, психолога, тренера, особенно в современных условиях, очень сложна, требует порой незаурядных способностей и основательной подготовки, предварительного обучения. В настоящее время в нашей стране практически нет учебных заведений, осуществляющих целенаправленную подготовку управленческого персонала в рамках получения высшего образования.

Руководителями становятся, как правило, специалисты, получившие в свое время техническое, экономическое, юридическое либо другое специальное образование. Знания в конкретных профессиональных областях, несомненно, важны и необходимы для успешной управленческой деятельности. Однако, как показывает опрос руководителей разного уровня, в их работе от 60 до 90% времени занимает деловое общение, анализ конкретной ситуации во время этого общения, выработка и принятие решения, мотивация людей на его реализацию. От умения оптимально организовать и осуществить этот процесс во многом зависит эффективность всей работы руководителя. Однако обучение по данным видам профессиональной деятельности носит либо дискретный, либо достаточно ограниченный характер.

Деловое общение не является самоцелью и всегда осуществляется по поводу и в процессе решения каких-либо задач. Поэтому важной составляющей управленческой деятельности является принятие управленческих решений. При этом кроме специальных профессиональных знаний для принятия правильного решения необходимо и умение организовать процесс его выработки. Нужны также определенные навыки и способности, обеспечивающие интеллектуальный процесс, владение интеллектуальной культурой и технологией.

Традиционные формы обучения обычно не предусматривают обучение технологиям коммуникации и принятия решений. Эти умения и навыки руководители вынуждены часто приобретать сами в практической работе, где, не имея предварительной подготовки, они действуют во многом интуитивно и допускают множество ошибок.

Конечно, необходимые умения формируются по мере накопления опыта. Однако такое «самообучение» неэффективно, поскольку снижает качество работы руководителя, особенно в начале его деятельности в этой роли. Кроме того, могут сформироваться ошибочные стереотипы в принятии решений или деловом общении, исправить которые затем гораздо труднее. Все это требует организации специального обучения настоящих или потенциальных руководителей, устраняющего белые пятна в их образовании.

Обучение с помощью традиционных методов не может обеспечить приобретение недостающих умений и навыков в указанных областях. В лекционные и семинарские курсы могут включаться некоторые теоретические положения и практические рекомендации по принятию решений и организации делового общения. В результате такого обучения слушатели приобретают некоторые теоретические знания. Однако без практического их закрепления не формируются ни умения, ни тем более навыки.

Наиболее эффективной в данном случае является активная форма обучения, в частности такие ее виды, как организационно-управленческий и психологический тренинг. Тренинг позволяет не только усвоить эффективные технологии (методы, приемы, техники) принятия управленческих решений и делового общения, но и вскрыть индивидуальные особенности обучаемых, снижающие эффективность их деятельности, и скорректировать их поведение в выделяемых аспектах. Кроме того, в процессе тренинга у участников обучения формируются индивидуально-специфические приемы и способы коммуникации и принятия решений, основанные на их индивидуальных особенностях, в отличие от маловариативных теоретических схем, предлагаемых в лекционных курсах.

В тренинге происходит активный взаимообмен опытом обучающихся, что расширяет их индивидуальный поведенческий репертуар и поле решений проблем. Эмоциональная включенность участников в ситуации тренинга позволяет создать высокую мотивацию к обучению, усиливает закрепление знаний, формирование умений и навыков.

Поскольку психологический тренинг направлен на повышение эффективности различных аспектов деятельности, в основу его теоретического рассмотрения и классификации должен быть положен анализ самой деятельности. Наиболее важными ее составляющими являются принятие решений и коммуникация, имеющая место в процессе их подготовки, принятия, реализации и контроля исполнения. Повышение эффективности этих составляющих выступает очевидным резервом оптимизации деятельности в целом, на различных этапах которой в зависимости от конкретных условий и ситуаций определяющей является та или иная составляющая.

В соответствии с этими важнейшими компонентами можно выделить два основных вида психологического тренинга. Первый из них направлен на оптимизацию принятия решений, т.е. на интеллектуальные процессы. Данный вид объединяет различные формы интеллектуального тренинга. Второй вид направлен на оптимизацию коммуникативных процессов, делового общения руководителей. Он объединяет различные формы социально-психологического тренинга (СПТ). Рассмотрим выделенные виды тренинга более подробно.

Социально-психологический тренинг – это вид психологического тренинга коммуникативной стороны управленческой деятельности. В коммуникации выделяются содержательный, или предметный, аспект и аспект взаимодействия, или процессуальный. Содержание обычно представляет собой некоторую профессиональную задачу, содержит профессиональные знания и информацию и не выступает в качестве предмета тренинга. Последний направлен в основном на второй аспект. Однако задачу оптимизации процесса коммуникации невозможно решить без адекватного отражения ее психологического содержания. В этом отношении в СПТ кроме процессуальной стороны рассматривается и такой содержательный аспект, как психологический смысл коммуникативных актов. При этом сама коммуникация, наполняясь таким содержанием, рассматривается в качестве самостоятельной задачи, в отличие от понимания ее как второстепенного, вспомогательного компонента управленческой деятельности при решении профессиональных задач.

Для эффективного решения этой задачи кроме осознания целей коммуникации необходимо, по крайней мере, уметь: 1) адекватно воспринимать психологическое содержание коммуникативной ситуации и ставить коммуникативную задачу; 2) принимать правильное решение относительно своего коммуникативного поведения из как можно более широкого репертуара вариантов; 3) адекватно исполнять выбранный вариант поведения.

В СПТ ставятся задачи повышения эффективности всех трех выделенных компонентов коммуникации. Однако решаются они с различным успехом в зависимости от конкретной формы тренинга, состава участников и направленности тренерского подхода. В связи с этим преобладание какого-либо компонента является основанием для классификации СПТ и выделения его форм. Например, приоритет первого, перцептивного, компонента характерен для тренинга сензитивности, или перцептивно-ориентированного тренинга; приоритет третьего, исполнительского, или поведенческого, компонента для тренинга умений.

Кроме процессуальных характеристик в качестве основания для классификации форм СПТ или его содержательных блоков можно выделить и другие параметры коммуникации. В частности, это может быть форма общения, определяемая коммуникативной задачей: монолог, диалог и полилог, соответствующие определенным ситуациям управленческой деятельности, которые моделируются в тренинге. В первом случае имеет место ситуация публичного выступления, во втором – диадическое взаимодействие, в третьем – совещание или групповое решение проблем.

Для каждой из этих ситуаций возможен свой тренинг, например тренинг публичных выступлений, тренинг диадического взаимодействия (чему в основном посвящена программа тренинга партнерского общения) или тренинг проведения совещаний. Впрочем, данные формы зачастую не выступают как самостоятельные, а входят в программы тренинга в качестве содержательных блоков.

Другим основанием для выделения различных типов управленческого общения является совпадение, несовпадение и противополо-

ложность интересов его участников. Крайние случаи полного совпадения и полной противоположности встречаются довольно редко и приводят либо к отсутствию проблем в общении, либо к отсутствию общения вообще. Поэтому целесообразно говорить о большей или меньшей доле совпадения интересов. Это позволяет выделить по крайней мере два основных класса сочетания интересов: 1) когда интересы в основном совпадают и 2) когда интересы в основном не совпадают. Отсюда и две ситуации управленческого общения, и соответствующие им формы СПТ: тренинг партнерского общения и тренинг ведения переговоров и разрешения конфликтов.

Следующим основанием для классификации видов коммуникации и форм тренинга является преобладание (конечно, тоже относительное) эмоционального или рационального компонента. Во втором случае имеется ситуация решения проблемы, в первом – конфликт. Конечно, в ситуации конфликта тоже присутствует рациональная составляющая, но если отсутствует эмоциональная, то нет и специфической формы взаимодействия, отличающей конфликт от других форм. Рациональный конфликт представляет собой лишь задачу.

Конфликт чаще возникает в условиях несовпадения интересов и в этом смысле более характерен для ситуации переговоров. Однако возможны и бесконфликтные переговоры как совместное решение проблемы при учете интересов всех сторон. В то же время ситуация совпадения интересов и совместного поиска решения может привести к конфликту при недостатке навыков партнерского общения. Все это позволяет использовать рассмотренный критерий для выделения новой формы СПТ – тренинга управления конфликтом.

Управленческое общение можно разложить на более частные универсальные компоненты или блоки деятельности, образованные из комплексов определенных действий, которым соответствуют конкретные умения и навыки. К ним относятся, например, умения слушать и понимать собеседника, аргументировать и убеждать, задавать вопросы, формулировать просьбу и т.п.

В соответствии с этим возможны такие формы СПТ, как тренинг аргументации, тренинг умения слушать, тренинг навыков индивиду-

ального или группового опроса. Однако чаще эти формы входят в программу более обобщенных видов тренинга в качестве составных содержательных блоков.

Возможны и другие классификации форм СПТ, разработанные на основе других критериев, в частности на основе более подробного рассмотрения ситуаций управленческого общения или теоретического подхода к описанию этих ситуаций. Например, существуют тренинги, использующие транзактный анализ или нейролингвистическое программирование.

В настоящее время существует достаточно большое количество различных форм СПТ, во многом пересекающихся друг с другом. Эти пересечения закономерны и обусловлены как сложностью и переплетением всех выделенных в качестве оснований классификации параметров управленческого общения, так и тем, что в основу выделения разных форм тренинга положены различные параметры. Содержание конкретных тренинговых программ во многом определяется интересами ее разработчика. Кроме того, блочный характер программы позволяет гибко адаптировать ее к конкретным запросам участников. Это также ведет к совпадению содержательных частей разных форм тренинга.

Поскольку психологический тренинг в основном направлен на оптимизацию процессуальной стороны деятельности, а содержанием управленческой задачи являются профессиональные знания руководителя, которые не составляют предмета тренинга, то возникла необходимость в разработке особых тренинговых программ, направленных на оптимизацию процесса принятия управленческих решений. Эти задачи решает достаточно нетрадиционный вид психологического тренинга – интеллектуальный тренинг (ИТ).

Основная направленность ИТ – процесс решения управленческих задач. Однако, если рассматривать коммуникацию как самостоятельную задачу, интеллектуальный тренинг можно использовать и для оптимизации коммуникативных задач. В этом смысле он является универсальной формой тренинга мышления (на уровне стратегий, тактик и конкретных мыслительных операций) независимо от его со-

держания. Однако содержание ИТ (коммуникативные или профессиональные задачи) может определять состав участников тренинга. Поэтому первая классификация форм ИТ осуществляется в зависимости от содержания задач – для руководителей или для специалистов в определенных профессиональных областях.

Следующим основанием для классификации является ситуация принятия решения. Оно может быть индивидуальным, диадическим и групповым. Кроме того, ИТ может быть направлен на развитие способностей, овладение технологиями тактического и стратегического мышления и принятия решений на этих уровнях. Так, возможны тренинг принятия решений и тренинг стратегического мышления.

Другим основанием для классификации форм ИТ является развитие отдельных интеллектуальных способностей и овладение техниками, обеспечивающими частные аспекты принятия решений, а не весь процесс в целом. Так, возможны тренинг мнемических функций, тренинг гибкости мышления, тренинг внимания и др.

В целом ИТ является достаточно новым, малоразработанным, но перспективным направлением развития управленческого психологического тренинга.

Возможны и другие виды психологического тренинга в рамках подготовки руководителей, которые выходят за пределы предложенной классификации. Здесь выделены процессуально направленные виды. Однако существуют и личностно направленные, и ориентированные на саморегуляцию и др., хотя в зависимости от конечной цели тренинга они могут быть отнесены к одному из двух видов, выделенных выше.

Между обоими видами тренинга – СПТ и ИТ – существует как различие, так и сходство. Различие определяется направленностью, содержанием обучения. Сходство обусловлено групповой формой обучения. Поэтому многие организационные и методические основы проведения тренингов являются общими. Поскольку эффект обучения достигается за счет организации групповой работы, в основном совпадают роль и функции тренера, групповой процесс, нормы, принципы и методы тренинга.

В практикуме изложены общие подходы, принципы, методы организации и проведения психологических и управленческих тренингов, направленных на повышение эффективности коммуникации и принятия решений в различных ситуациях, в том числе и в управленческой деятельности. Кроме того, представлены в обобщенном виде основы некоторых конкретных программ тренингов, используемых для обучения различного уровня.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ: МЕТОДИКА И ТЕХНИКИ

ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

Общее представление о психологическом тренинге

Представление о психологическом тренинге имеет достаточно длительную историю. О методах и эффектах группового воздействия знали еще в древности. Групповые методы использовались первоначально как методы лечения. Тот факт, что воздействовать на группу (в целях лечения, в частности) бывает иногда эффективнее, чем на одного человека, знали, пожалуй, даже наши пещерные предки. Шаманская практика также показала успешность публичного применения обрядовых и ритуальных процедур для излечения больного. Разнообразного толка целители и знахари на протяжении всей человеческой истории использовали эффект эмоционального возбуждения и заражения, проявляющегося в группе. Семья, племя, род, совместно участвовавшие в лечебных (колдовских, шаманских) мероприятиях, обнаруживали большую податливость к воздействию первобытного «психолога». Резко усиливалась вера в необычайные возможности и умения целителя, особенно в результате внушения, когда воздействие было направлено на аффективную сферу. Некритическое восприятие информации и эмоциональная реакция на непонятные манипуляции, помноженные на безусловную уверенность в себе самого целителя, приводили к положительным результатам и еще более усиливали эффективность последующих воздействий.

Первой попыткой дать научно-теоретическое объяснение происходящих в группе процессов излечения следует считать теорию «животного магнетизма» Франца Антона Месмера – австрийского врача, практиковавшего в Париже в конце XVIII в. Суть этой теории заключалась в следующем: существует некий магнетический флюид, который в случае неравномерного распределения в организме челове-

ка порождает болезнь; задача врача – с помощью специальных манипуляций гармонично перераспределить флюиды и тем самым излечить больного. Однако никто из ученых в то время не обратил внимания на обнаружившиеся в работе Ф.А. Месмера социально-психологические эффекты, связанные с личностным взаимодействием врача и больного, с целебным влиянием группы.

Фактически до середины XIX в. эти эффекты не изучались исследователями. И только во второй половине XIX в. интерес к групповому влиянию возрос, и возродили его врачи-психотерапевты. Они же заменили термин «животный магнетизм» на термин «гипнотизм», увязывая психологический механизм месмеровского излечения со сном.

Далее изучение групповых методов было продолжено социологами, психологами (Э. Дюркгеймом, А. Адлером, К. Левином, Дж. Морено, Ф. Перлзом, В. Райхом, К. Роджерсом и др.). В частности, идеи школы К.Левина легли в основу концепции «лабораторного тренинга», а из недр бихевиоризма родились группы тренинга умений, ориентированные на поведенческие модели обучения.

В России групповая психологическая работа имеет глубокие традиции. Элементы методов, получивших впоследствии наименование тренинговых, активно использовались в нашей стране еще в 1920-30-е гг. Речь идет о своеобразном «психотехническом буме» первых послереволюционных десятилетий, когда изучались и внедрялись в практику методы профотбора и профконсультаций, психологической рационализации профессионального образования, создавались специальные тренажеры и разрабатывались приемы психологического воздействия на группу. Были созданы первые деловые игры, ставшие позже составными элементами многих тренингов.

Согласно «Психологическому словарю», *социально-психологический тренинг – это область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении.* Однако групповой психологический тренинг не сводится к социально-психологическому тренингу. Область его применения значительно

шире, чем у последнего, и отнюдь не ограничивается развитием навыков эффективного общения и повышения коммуникативной компетентности.

Один из ведущих специалистов по тренингам в нашей стране Ю.Н. Емельянов, анализируя понятие «тренинг», отмечает, что в структуре русской психологической речи это понятие должно использоваться не для обозначения методов обучения, а для обозначения методов развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением.

Известный специалист в области нейролингвистического программирования и акмеологии А.П. Ситников называет тренинг синтетической антропотехникой, которая направлена на преобразование данных человеку способностей и сочетает учебную и игровую деятельность, проходящие в условиях моделирования различных игровых ситуаций.

Основные парадигмы тренинга

Среди всего разнообразия методов практической психологии тренинг выделяется наличием определенных специфических черт. К ним относятся:

- соблюдение ряда принципов групповой работы;
- нацеленность на психологическую помощь участникам группы в саморазвитии, при этом такая помощь исходит не только (а порой и не столько) от ведущего, но и от самих участников;
- наличие более или менее постоянной группы (обычно от 7 до 15 человек), периодически собирающейся на встречи или работающей непрерывно в течение двух–пяти дней (так называемые группы-марафоны);
- определенная пространственная организация (чаще всего работа проходит в удобном изолированном помещении, участники большую часть времени сидят в кругу);
- акцент на взаимоотношениях участников группы, которые развиваются и анализируются по принципу «здесь и теперь»;

- применение активных методов групповой работы;
- объективация субъективных чувств и эмоций участников группы относительно друг друга и происходящего в группе, вербализованная рефлексия;
- атмосфера раскованности и свободы общения, климат психологической безопасности.

В рамках этих черт существует огромное количество модификаций конкретных форм тренингов, существенно различающихся между собой по целому ряду признаков. Особенно большой разброс имеется в продолжительности работы групп: от двух дней до пяти и более лет с еженедельными встречами. Важной чертой тренингов является их стадийность, обусловленная социально-психологическими закономерностями развития малой группы.

Тренинги, будучи формой практической психологической работы, всегда отражают своим содержанием определенную парадигму того направления, которого придерживается психолог, проводящий тренинговые занятия. Таких парадигм можно выделить несколько:

1. *Тренинг как своеобразная форма дрессуры*, при которой жесткими манипулятивными приемами при помощи положительного подкрепления формируются нужные модели поведения, а при помощи отрицательного подкрепления «стираются» вредные, ненужные, по мнению ведущего.

2. *Тренинг как тренировка*, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения.

3. *Тренинг как форма активного обучения*, целью которого является, прежде всего, передача психологических знаний, а также развитие некоторых умений и навыков.

4. *Тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников* и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

Парадигмы расположены по степени уменьшения уровня манипулятивного воздействия ведущего и возрастания ответственности за происходящее на тренинге и осознанности ситуации участниками

группы. «Дрессировщик» полностью берет на себя ответственность за изменения участников и абсолютно не интересуется уровнем осознанности групповых и внутриличностных процессов. «Тренер» делегирует участникам только малую часть ответственности и занимается «натаскиванием» для развития необходимых умений и навыков. «Учитель» способен осуществлять сотрудничество с участниками, однако занимает обычно позицию «сверху» и не рискует полностью отдавать членам группы ответственность за них. «Ведущий» берет на себя ответственность только за создание для участников благоприятных и безопасных условий, в которых возможен старт самоизменений.

Краткая характеристика основных видов тренинговых групп

В настоящее время существует большое количество классификаций психокоррекционных и психотерапевтических групп. Дадим краткую характеристику основных видов тренинга, которые используются различными психологическими школами.

Т-группы (тренинг развития личности в межличностном пространстве). Этот вид тренингов своим появлением на свет обязан известному социальному психологу Курту Левину, который работал над проблемой групповой динамики и социального действия.

Т-группы явились предшественницами всех видов психологической работы с группами, которые у нас объединяются понятием «социально-психологический тренинг». Цели лабораторного тренинга обычно содержат такие аспекты:

- развитие самопознания за счет снижения барьеров психологической защиты и устранения неискренности на личностном уровне;
- понимание условий, затрудняющих или облегчающих функционирование группы;
- постижение межличностных отношений в группе для более эффективного взаимодействия с другими;

- овладение умениями диагностики индивидуальных, групповых и организационных проблем (например, решение конфликтных ситуаций в группе и укрепление групповой сплоченности).

В Т-группах при достаточной квалификации тренера участники приобретают ценные коммуникативные умения, опыт анализа межличностных взаимоотношений и групповой динамики, начинают лучше осознавать собственные и чужие потребности, расширяют диапазон своих поведенческих возможностей, становятся более подготовленными к решению жизненных проблем, вырабатывают адекватную самооценку и становятся более восприимчивым к чувствам других людей.

Бихевиорально ориентированные группы (Б-группы) (тренинг жизненных умений). В западной психологической традиции основоположником научного бихевиоризма (от англ. «behaviour» – поведение) считается русский ученый И.П.Павлов, но отечественные психологи упорно выдвигают вперед имя американского психолога Джона Уотсона, считая, что И.П.Павлов не был бихевиористом и что Д.Уотсон, обосновывая свое учение, сузил и исказил его идеи.

В самом общем виде суть бихевиоральной терапии состоит в следующем: если свой опыт человек приобретает посредством научения, то для исправления неадекватного поведения необходимо отучить его от неэффективных реакций и выработать у него наиболее адаптивные реакции.

Б-группы имеют определенное сходство с Т-группами в том, что занятия в этих группах непосредственно связаны с выработкой определенных навыков социального взаимодействия, проявляющихся на уровне поведения, так как изменение реакций может осуществляться только в присутствии и при помощи окружающих людей, т.е. самой группы тренинга.

Однако поведенческие тренинги не ставят перед собой глобальных задач развития и роста личности или реализации человеческого потенциала, их цели более конкретны. Обычно они называются тренингами жизненных умений (или просто умений). Их задача – обу-

чить участников справляться с теми или иными проблемами, выработать умение приспосабливаться к определенным жизненным обстоятельствам. Например, существуют тренинги коммуникативных умений, принятия решения и др.

Психодраматический подход (Пси-группы) (тренинг решения личностных проблем). Заслуга возникновения психодрамы принадлежит Джекобу Леви Морено, так же как и разработка широко распространенных в настоящее время методов социометрии и социодрамы.

Классическая психодрама – очень яркое и эмоционально богатое направление групповой работы, предъявляющее высокие требования к квалификации и творческим способностям ведущего, который выполняет одновременно функции режиссера, терапевта и аналитика.

Сущность этого метода состоит в постановке спектаклей членами группы под руководством режиссера (ведущего) в специально организованном пространстве и с помощью специальных приемов.

В отличие от традиционных театральных постановок на сцене разыгрывается не чужой для участников сценарий, а основанный на их собственном жизненном опыте, личных проблемах (как в психодраме) либо отражающий их специфические социальные роли (как в социодраме).

Свой метод Дж. Морено называл глубокой эмоциональной хирургией. Участники психодрамы способны испытать на сцене эмоциональное потрясение, которое оказывает сильное психотерапевтическое воздействие и позволяет освободиться от тревоги, преодолеть неэффективные стереотипы поведения и актуализировать свой творческий и человеческий потенциал.

Гуманистический подход (В-группы) (тренинг свободного самоопределения группы). Главным предметом гуманистической психологии является личность, ее уникальность, переживание человеком мира и осознание своего места в нем. Человек наделен возможностями непрерывного развития и самореализации, и его задача – актуализация этих возможностей, рост и развитие личности. Именно на основе этих принципов сформировалось новое направление групповой ра-

боты, получившее название «групп встреч» (В-группы). Чаще всего с этим направлением групповой работы, основной чертой которого является максимально недирективный стиль управления группой, связывают имя Карла Роджерса.

При работе в В-группе ведущий отказывается направлять и организовывать деятельность участников, создавая ситуацию фрустрации и вынуждая их проявлять активность и принимать на себя ответственность за все, что с ними происходит. Проявление негативных эмоций не тормозится, участники, их проявившие, наказанию не подвергаются, чтобы они осознали возможность откровенно высказывать любые (а не только социально одобряемые) чувства. Впоследствии этот опыт проявления негативных эмоций конструктивно перерабатывается группой, и в ней возникает атмосфера взаимного доверия и открытости.

Ведущий выступает в качестве модели самораскрывающейся личности, рассказывая о себе откровенно, как и остальные участники. Он должен быть внимательным и заботливым, создавая в группе обстановку принятия и эмпатического взаимопонимания.

В результате этого создается климат, который позволяет личности осознать и изменить установки к самозащите, проверить и принять обновленные и конструктивные формы поведения и впоследствии в ситуациях повседневной жизни относиться к другим более адекватно и эффективно.

Трансактный анализ (ТА-группы) (тренинг рационального самопознания и саморазвития). Создателем трансактного анализа (анализа взаимодействий) как нового направления в психологии, психотерапии является Эрик Берн. В основе этой школы лежит теория о том, что каждый индивид существует в одном из трех основных состояний, именуемых состояниями Эго: «родитель», «взрослый», «ребенок». Состояния Эго определяют, каким образом человек думает, чувствует и ведет себя в этот момент. Первоначально применяемые лишь в психотерапевтических целях, впоследствии ТА-группы получили широкое распространение в качестве психологического метода,

помогающего людям рационально подойти к анализу собственного и чужого поведения, лучше осознать себя и структуру своей личности, а также сущность взаимодействия с другими людьми и внутренне запрограммированный жизненный стиль – сценарий.

На занятиях ТА-групп участники обучаются распознавать, в какие психологические игры они вовлечены в процессе общения и какие виды манипуляций в них используются; как при этом распределяются роли жертвы, преследователя и спасителя и как исполняющие их люди обмениваются этими ролями.

Приемы транзактного анализа, применяемые в процессе тренинговой работы, помогают участникам ярче осознать неконструктивные способы общения.

Гештальтподход в групповой работе (Г-группы) (тренинг самоактуализации и саморегуляции). Основателем групповой гештальттерапии считается Фредерик Перлз, который отошел от психоаналитических догм и создал новое направление в психологии, синтезировав идеи экзистенциальной философии, биоэнергетики, гештальтпсихологии, психодрамы и некоторых других психологических концепций.

Главная задача Г-группы не обучение, как Т-группы, и не терапия, как Пси-группы, а расширение сферы проявления человека, осознание им самоидентичности и собственного совершенства, принятие ответственности за все, что с ним происходит. В отличие от традиционных подходов к групповой работе, апеллирующих к человеческому сознанию, гештальттерапия провозглашает принцип «забудь о своем уме и доверься чувствам».

В целом гештальттерапия в группах способствует самоактуализации, ведет к расширению осознания самих себя, усиливает эмпатию, увеличивает глубину переживаний, развивает способность к контакту, чувство понимания себя другими, автономность, уменьшает отчужденность между членами групп, а также помогает личности перейти от зависимости к самостоятельности и уверенности в себе.

Основные тренинговые методы

Несмотря на разнообразие конкретных упражнений, приемов и техник, используемых в тренинговой работе, принято выделять несколько базовых методов тренинга. К ним традиционно относят групповую дискуссию и ситуационно-ролевые игры.

Кроме того, исследователи – теоретики и практики тренингов предлагают добавить к числу базовых методов тренинг сензитивности, ориентированный на тренировку межличностной чувствительности и восприятия себя как психофизического единства, включающий техники невербального взаимодействия. Также целесообразно использовать в тренинговой работе медитативные и суггестивные (с целью научения самовнушению) техники.

Кратко охарактеризуем базовые методы (прил. 1).

Групповая дискуссия в психологическом тренинге – это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить (возможно, изменить) мнения, позиции и установки участников группы в процессе непосредственного общения. В тренинге групповая дискуссия может быть использована как в целях предоставления возможности участникам увидеть проблему с разных сторон (это уточняет взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации от ведущего и других членов группы), так и в качестве способа групповой рефлексии через анализ индивидуальных переживаний (это усиливает сплоченность группы и одновременно облегчает самораскрытие участников). Классифицировать формы групповой дискуссии можно по разным основаниям. В структурированных дискуссиях задается тема для обсуждения, а иногда и четко регламентируется порядок их проведения. Неструктурированные дискуссии характеризуются пассивной ролью ведущего, их темы выбираются произвольно, время дискуссий формально не ограничивается. Кроме того, можно рассматривать тематические дискуссии, в которых обсуждаются значимые для всех участников тренинга темы; биографические, ориентированные на прошлый опыт; интеракционные, материалом для которых служат структура и содержание взаи-

моотношений участников группы. Дискуссионные методы применяются при разборе разнообразных ситуаций из практики работы или жизни участников тренинга, при анализе предлагаемых ведущим сложных ситуаций межличностного взаимодействия и в других случаях.

Игровые методы включают ситуационно-ролевые, дидактические, творческие, организационно-деятельностные, имитационные, деловые игры. Использование игровых методов в тренинге, по мнению многих исследователей, весьма продуктивно. На первой стадии групповой работы игры полезны как способ преодоления скованности и напряженности участников, как условие безболезненного снятия психологической защиты. Очень часто игры становятся инструментом диагностики и самодиагностики, позволяющим ненавязчиво, мягко, легко обнаружить наличие трудностей в общении и серьезных психологических проблем. Благодаря игре интенсифицируется процесс обучения, закрепляются новые поведенческие навыки, вербальные и невербальные коммуникативные умения, обретаются способы оптимального взаимодействия с другими людьми

Методы, направленные на развитие социальной перцепции, развивают умения воспринимать, понимать и оценивать других людей, самих себя, свою группу. В ходе тренинговых занятий с помощью специально разработанных упражнений участники получают вербальную и невербальную информацию о том, как их воспринимают другие люди, насколько точно их самовосприятие. Они приобретают умения глубокой рефлексии, смысловой и оценочной интерпретации объекта восприятия.

Методы телесно-ориентированной психотерапии стоят несколько особняком. Их основателем является В.Райх, и в настоящее время практических психологов – ведущих тренинговых групп все больше привлекает этот вид терапии. Здесь выделяют три основные подгруппы приемов: работу над структурой тела, чувственное осознание и нервно-мышечную релаксацию, восточные методы (хатха-йога, айкидо, тайчи).

Медитативные техники также могут быть отнесены к тренинговым методам, поскольку они прежде всего используются в целях обучения физической и чувственной релаксации, умению избавляться от излишнего психического напряжения, стрессовых состояний, навыкам аутосуггестии, способам саморегуляции. Но на первых этапах медитативные техники представлены в форме гетеросуггестии.

Психологические особенности тренинговой группы

Вопрос о том, нужны ли практической психологии тренинговые группы, связан с осознанием тех преимуществ, которые имеет групповая форма работы по сравнению с индивидуальной. Наиболее полно они отражены в книге К.Рудестама¹. Перечислим эти преимущества, дав их краткую характеристику:

- групповой опыт противодействует отчуждению, помогает решению межличностных проблем: человек избегает непродуктивного замыкания в самом себе со своими трудностями, обнаруживает, что его проблемы не уникальны, что и другие люди переживают сходные чувства;
- группа отражает общество в миниатюре: делает очевидным такие факторы, как давление партнеров, социальное влияние и конформизм. По сути, в группе ярко, выпукло моделируется система взаимоотношений и взаимосвязей, характерная для реальной жизни участников. Это дает им возможность увидеть и проанализировать в условиях психологической безопасности психологические закономерности общения и поведения других людей и самих себя в житейских ситуациях;
- групповая работа предоставляет возможность получения обратной связи и поддержки от людей со сходными проблемами: в реальной жизни далеко не все имеют шанс получить искреннюю, безоценочную обратную связь, позволяющую увидеть свое отражение в глазах других людей, отлично понимающих сущность чужих пережи-

¹ См.: Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М., 1993.

ваний, поскольку сами они переживают почти то же самое. Возможность «смотреться» в целую галерею «живых зеркал» является, по-видимому, самым важным преимуществом групповой психологической работы, недостижимым никаким другим способом;

- в группе человек может обучаться новым умениям, экспериментировать с различными стилями отношений среди равных партнеров: если в реальной жизни подобное экспериментирование всегда связано с риском непонимания, неприятия и даже наказания, то тренинговые группы выступают в качестве своеобразного «психологического полигона», где можно попробовать вести себя иначе, чем обычно, «примерить» новые модели поведения, научиться по-новому относиться к себе и людям – и все это в атмосфере благожелательности, принятия и поддержки;

- в группе участники могут идентифицировать себя с другими, «сыграть» роль другого человека для лучшего понимания его и себя и для знакомства с новыми эффективными способами поведения, применяемыми кем-то. Возникающие в результате этого эмоциональная связь, сопереживание, эмпатия способствуют личностному росту и развитию самосознания;

- взаимодействие в группе создает напряжение, которое помогает прояснить психологические проблемы каждого. Этот эффект не возникает при индивидуальной психокоррекционной работе. Создавая дополнительные сложности для ведущего, психологическое напряжение в группе может (и должно) играть конструктивную роль, подпитывать энергетику групповых процессов. Задача ведущего – не дать напряжению выйти из-под контроля и разрушить продуктивные отношения в группе;

- группа облегчает процессы самораскрытия, самоисследования и самопознания. Иначе, чем в группе, иначе, чем через других людей, эти процессы в полной мере невозможны. Открытие себя другими и открытие себя самому себе позволяют понять, изменить себя и повысить уверенность в себе;

- групповая форма является предпочтительней и в экономическом плане: для участников работа в тренинге дешевле, чем индивидуальная терапия (и для многих тренинговая работа гораздо более эффективна); психолог также получает и экономическую, и временную выгоду.

Групповые нормы

Ни одна социальная общность, будь то малая группа или государство, не может существовать без правил, регламентирующих жизнедеятельность людей, составляющих эту общность. Обычно нарушение правил (писаных или неписаных) вызывает применение определенных санкций к нарушителю, например со стороны государства.

Тренинговые группы также вырабатывают свои собственные нормы, причем в каждой конкретной группе они могут быть специфичны. Назовем те, которые характерны для подавляющего большинства тренинговых групп:

1. *«Здесь и теперь»*. Этот принцип ориентирует участников тренинга на то, чтобы предметом анализа постоянно были процессы, происходящие в группе в данный момент, мысли, появляющиеся в данный момент. Кроме специально оговоренных случаев запрещаются проекции в прошлое и в будущее. Принцип акцентирования на настоящем способствует глубокой рефлексии участников, сосредоточению внимания на себе, своих мыслях и чувствах, развитию навыков самоанализа.

2. *Искренность и открытость*. Самое главное в группе – не лицемерить и не лгать. Чем более откровенными будут рассказы о том, что действительно волнует и интересует, чем более искренним будет предъявление чувств, тем более успешной будет работа группы в целом. Искренность и открытость способствуют установлению обратной связи, т.е. получению той информации, которая так важна каждому участнику и которая запускает механизмы не только самосознания, но и межличностного взаимодействия.

3. *Принцип Я.* Основное внимание участников должно быть сосредоточено на процессах самопознания, на самоанализе и рефлексии. Даже оценка поведения другого члена группы должна осуществляться через высказывание собственных возникающих чувств и переживаний. Запрещается использовать рассуждения типа: «мы считаем...», «у нас мнение другое...» и т.п., перекладывающие ответственность за чувства и мысли на аморфное «мы». Все высказывания должны строиться с использованием личных местоимений единственного числа: «я чувствую...», «мне кажется...».

4. *Активность.* В группе отсутствует возможность пассивно «отсидеться». Поскольку психологический тренинг относится к активным методам обучения и развития, такая норма, как активное участие всех в происходящем на тренинге, является обязательной. Большинство упражнений подразумевает включение всех участников. Но даже если упражнение носит демонстрационный характер или предполагает индивидуальную работу в присутствии группы, все участники имеют безусловное право высказаться по завершении упражнения. В случае тренингов-марафонов крайне нежелательны отсутствие кого-либо даже на одной сессии и выход из группы.

5. *Конфиденциальность.* Все, о чем говорится в группе относительно конкретных участников, должно оставаться внутри группы. Это естественное этическое требование, которое является условием создания атмосферы психологической безопасности и способствует самораскрытию.

Помимо указанных норм следует оговорить способ обращения друг к другу. Обращение между всеми участниками и ведущими независимо от возраста и социального статуса рекомендуется осуществлять на «ты». Это позволяет создать дружескую и свободную обстановку в группе, хотя обращаться на «ты» достаточно трудно на первых порах вследствие привычки и определенной иерархичности отношений.

Кроме того, каждому участнику предлагается выбрать себе на время тренинговой работы «игровое имя» – то имя, по которому все остальные участники обязаны будут обращаться к нему. Это может

быть как действительное собственное имя (иногда в уменьшительно-ласкательной форме), так и детская кличка, институтское прозвище, имя любого художественного персонажа или просто любое нравящееся имя.

Уже эти процедуры, создающие особые условия начавшегося взаимодействия, их игровой характер позволяют отчасти снять естественное напряжение и тревогу участников. Нормы тренинговой группы создают особый психологический климат, часто резко отличающийся от того, который существует в традиционных группах. Участники тренинга, осознавая это, начинают сами следить за соблюдением групповых норм.

Принципы и критерии формирования тренинговых групп

При формировании группы необходимо учитывать самые разнообразные факторы, связанные как с психологическим состоянием человека (шок, апатия, чувство неполноценности, пессимизм и т.д.), так и с личностными особенностями участников тренинга, которые необходимы для успешного проведения групповых занятий. Опыт использования групповых форм работы показывает, что основная причина неудач в их проведении – это неправильное комплектование группы.

Важным условием эффективности тренингового процесса является возможность создания групп по тем критериям, которые вытекают из цели и программы занятий. В этих случаях вопросы обучения (которые ставит в некоторых случаях тренинг) решаются быстрее, темп обучения растет, практически не возникает сбоев, а внутренние конфликты в группе носят фрагментарный характер. Подобная практика комплектования тренинговых групп предполагает этап психодиагностики или тестирования будущих участников, а затем подбор их в группы в соответствии с полученными данными. Важен вопрос о том, какие свойства личности способствуют, а какие препятствуют эффективному групповому воздействию. Опыт использования групповых

форм работы показывает, что эффект наблюдается тогда, когда группа укомплектована по принципу гетерогенности. Это означает, что в группе собираются участники, обладающие разнообразными личностными качествами по принципу противоположности или взаимодополняемости. В группе с гетерогенной структурой наблюдается более активный интерес к занятиям, более разнообразны ожидания к содержанию занятий, чем в группе с гомогенной структурой, когда участники обладают сходными личностными качествами.

Использование принципов гомогенности / гетерогенности при комплектовании групп должно исходить из целей и задач групповых форм работы, а если состав групп уже задан, необходимо выяснить, насколько они гомогенны или гетерогенны по тем или иным признакам.

Однако работа в гомогенных группах также бывает достаточно эффективной, если тренер ориентирован на быстрое достижение целей тренинга. В этом случае в группе возникает общий активный настрой на обучение, общая установка на доброжелательное восприятие друг друга. Примером может служить тренинг корпоративности для работников фирмы или предприятия, основная цель которого – повышение сплоченности коллектива. В то же время при работе с гомогенными группами необходимо учитывать их особенность, которая заключается в том, что в них существует дефицит разнообразия «подражательных» моделей поведения, так как участники группы имеют схожие характеристики. Формирование новых поведенческих моделей происходит замедленно, пассивно, без импритных фраз, когда яркий образ внезапно запечатлевается в сознании всех участников, даже без их на то желаний. Поэтому в гомогенных группах необходимо использовать специально подготовленную программу, чтобы избежать потери активного интереса участников к занятиям.

Для повышения эффективности группового воздействия важно провести предварительное психодиагностическое тестирование с целью подбора участников по определенным качествам.

Рассмотрим основные критерии, по которым можно осуществлять подбор участников тренинга:

- *Личностные качества.* В качестве значимых для комплектования групп личностных качеств участников, измеряемых тестами, выступают такие черты, как интроверсия – экстраверсия, нейротизм – стабильность, ригидность – гибкость, экстернальность – интернальность. В процесс подбора могут быть включены и другие переменные, однако практика показывает, что и этих показателей достаточно, чтобы скомплектовать группу с заранее заданным потенциалом активности. Опираясь на принцип гетерогенности при комплектовании групп, необходимо подбирать участников с разным уровнем выраженности тех или иных личностных качеств, чтобы они взаимодополняли друг друга. В одной группе не следует концентрировать людей с преобладанием одних и тех же личностных качеств, например ригидности или экстернальности. Равномерное распределение этих признаков предполагает включение в группу лиц и с высокой, и с низкой ригидностью или экстернальностью. Гетерогенная структура личностных черт окажет стимулирующее влияние на процессы групповой динамики, а также на настройку оптимальных для тренинга взаимоотношений, видов коммуникаций. Важно оценить способности каждого члена группы к кооперации – взаимопомощи и сотрудничеству, хотя предполагается, что каждый кандидат в группу обладает этими качествами. В то же время нежелательно иметь в группе нескольких участников, проявляющих выраженную самоориентацию, эгоцентризм и некооперативность. Чрезмерная «автономия» таких членов группы может привести к тому, что сформируется псевдоструктура взаимоотношений, тренинг будет проводиться как формальная процедура и ведущему будет очень трудно «расшевелить» участников.

- *Уровень интеллектуального развития* является важной характеристикой групповой структуры и обучаемости группы. Несмотря на то что тестирование здесь излишне, учитывать этот признак необходимо. Различия в уровне интеллектуального развития участников будут проявляться, даже если группу выровнять по образовательному признаку. Гетерогенность в данном случае выражается не в уровне

развития интеллекта, а в различных оценочных стереотипах и представлениях о нормах поведения, в различном локусе контроля. Это наглядно проявляется в ролевых играх, в различном понимании исполняемых ролей, в дискуссии по проблемам образа жизни и пр. В целом же группа должна быть однородной по уровню образования и интеллекта.

- *Возраст и опыт* участников являются значимыми критериями комплектования группы и работы с ней. Активнее работает группа с минимальным возрастным разбросом, т.е. люди примерно одного поколения и одного жизненного опыта. Допустимые возрастные границы – от 18 до 60 лет, оптимальные – от 20 до 40 лет. Группы формируют по признаку идентичности делового опыта.

- *Пол* также влияет на эффективность проведения тренинга. Замечено, что однополые группы более вяло и менее интересно принимают участие в тренинговых упражнениях, чем разнополые. Психологами-практиками подчеркивается целесообразность включения в состав однополой мужской группы 1 – 2 женщин, а при обратном варианте 1 – 3 мужчин. Отмечается, что многих проблем можно избежать, если в однополой группе руководитель противоположного пола.

У американских психологов существует два главных принципа комплектования групп: добровольность и информированность участников.

Не рекомендуется включать в группы лиц, только что лечившихся у психиатра, находящихся под наблюдением врача-психиатра, чувствующих себя непригодными.

Допустимая численность групп – от 6 до 25 человек, оптимальная – от 8 до 12 человек.

Не следует включать в группу лиц, находящихся в прямом подчинении. Лучше сформировать группу из однородных по профессии участников. Чем выше формальный статус, тем выше и социометрический статус в группе. По А. Форвергу, руководители с более высоким статусом легче усваивают поведенческие навыки тренинга, но в России такая закономерность не выявлена.

Кроме однородности по профессии при комплектовании групп можно учитывать функциональную взаимосвязанность участников.

На работу группы влияет национальность ее членов. В однонациональной группе обычно уровень взаимопонимания гораздо выше. При формировании группы целесообразно подбирать участников из одного региона, города.

В группы не рекомендуется включать супругов, близких родственников, лиц, устойчиво ненавидящих или обожающих друг друга, исключая случаи тренингов, целенаправленно ориентированных на решение внутрисемейных проблем.

Не следует включать в группы невротиков и лиц с пониженным уровнем развития интеллекта.

Таким образом, очень важно произвести правильный подбор участников, чтобы в группе не оказались только оптимисты, которые не видят особых проблем и затруднений, или пессимисты, которым «все не так». В составе группы должны быть те, кто может и хочет давать советы, оказывать помощь другим людям, и те, кто нуждается в них и склонен их принимать. В этом случае происходит как бы эмоциональная «балансировка» участников, реализуются их потребности в оказании и принятии помощи, усиливается самоуважение, вера в свои силы и возможности, повышается устойчивость к воздействию стрессовых ситуаций.

Применение видеосъемки на тренинге

Как доказали многие исследователи (Х. Миккин, Ю.П. Тимофеев и др.), применение видеосъемки повышает результативность групповой работы. Однако это сопряжено с выполнением определенных требований.

С самого начала работы необходимо получить *согласие всех участников группы* на использование видеокамеры. Кроме того, как подчеркивают некоторые исследователи, в частности И. Вачков, нет необходимости снимать абсолютно все происходящее во время занятий: во-первых, постоянное нахождение «под прицелом» видеокаме-

ры вызывает у участников излишнюю напряженность и тревожность, особенно на первых этапах, а во-вторых, наличие оператора, не являющегося включенным в группу и вынужденного все время быть пассивным наблюдателем происходящих процессов, создает дополнительные трудности, мешающие объединению группы в команду. Исключение составляют случаи, когда ведущему необходимо иметь полное представление о работе группы для последующего анализа процесса психокоррекции (например, в ситуации возможности проведения нескольких тренингов с одной группой). В остальных случаях оптимален следующий вариант: двое ведущих поочередно снимают на видеокамеру те моменты, которые особенно важны для анализа. Совмещение деятельности ведущего с достаточно эпизодической работой в качестве оператора в значительной мере снимает страх перед камерой у участников.

Применение видеозаписи поведения человека во время тренинговых занятий дает участнику возможность взглянуть на себя «со стороны». В результате этого не только происходит коррекция представлений о своем физическом Я, но и изменяются представления о социальном Я, индивидуальных особенностях поведения, о характере реагирования на те или иные, особенно нестандартные, ситуации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

Социально-психологический тренинг как метод активного обучения

Теоретические предпосылки социально-психологического тренинга

Социально-психологический тренинг входит в число активных методов обучения, которые ряд педагогов и психологов предлагают в качестве альтернативы традиционным методам и формам обучения: лекциям, семинарским и практическим занятиям. Он не только позволяет дать участникам психологические знания, но и способствует раз-

виту у них навыков и умений, облегчающих деловое партнерское общение и поиски выхода из трудных производственных и житейских ситуаций.

Одним из ключевых моментов тренинга является переход участников с импульсивного уровня деятельности на регулятивный (рефлексивный, объективный). Импульсивное поведение является наиболее естественной формой повседневного поведения человека. Зачастую при решении житейских, производственных и других проблем импульсивные реакции оказываются неадекватными в контексте ситуации, чего сам человек обычно не осознает. В момент осознания человеком неадекватности своего импульсивного поведения ему даются ориентировочные основы для формирования адекватных умственных действий, в этом и состоит объективизация поведения. После закрепления выработанные приемы реагирования автоматизируются и применяются все в меньшей и меньшей зависимости от сознания. Они требуют меньшей регуляции контроля, переходят постепенно с объективного уровня на импульсивный.

В качестве основного средства, способствующего более быстрому закреплению ориентировочных основ умственных действий, многие авторы учебных социально-психологических программ предлагают ролевые игры.

Средой и средством обучения в процессе социально-психологического тренинга служит группа, незаметно направляемая в нужное русло тренером.

Целью социально-психологического тренинга является коррективировка неадекватных и выработка новых, адекватных способов реагирования в различных ситуациях общения. Для этого в процессе обучения необходимо обеспечить выполнение ряда условий:

- осознание каждым участником особенностей своего поведения в общении, его достоинств и недостатков;
- развитие умений и навыков делового общения (вступление в контакт, выравнивание нервно-эмоционального напряжения, активное слушание, согласование интересов, аргументация своей позиции, ведение деловых совещаний);

- развитие социальной сензитивности – восприимчивости к состояниям, переживаниям, мнениям других людей;
- сплочение группы на основе единых целей и задач обучения, норм и правил взаимодействия.

Предметом обучения в тренинге является грамотное и деловое партнерское общение и взаимодействие. Оно включает в себя умение вступать в контакт, ориентироваться в проблеме партнера, аргументировать свою точку зрения, вести совещание или дискуссию.

Тренинг начинается с отбора участников. Они должны быть объединены общей целью, опираясь на которую тренер составляет определенную программу проведения тренинга или корректирует уже имеющуюся программу.

Этапы тренинга

Работа с группой проходит в несколько стадий. Поведенческий тренинг включает обычно два этапа: основной и контрольный. На *основном* этапе происходит подготовка группы к работе (разогрев, лабилизация) и целенаправленное обучение приемам и навыкам (обучение техникам). *Контрольный* этап включает контроль уровня достигнутых результатов и снятие остаточного напряжения у участников тренинга.

Тренинг, как правило, включает в себя следующие фазы:

- 1) знакомства;
- 2) разогрева;
- 3) лабилизации;
- 4) создания (введения) ориентировочных основ деятельности;
- 5) овладения.

Содержание и продолжительность каждой фазы зависят от ситуации в группе, групповой динамики в процессе тренинга, целей и задач тренинга и других параметров, которые тренер может отследить в процессе подготовки и проведения тренинга.

Рассмотрим каждую фазу более подробно.

Фаза знакомства

В первой фазе проведения тренинга целью тренера является включение в работу всех участников группы, а также наблюдение за ними, так как уже на этом этапе члены группы могут проявить те свойства, с которыми надо будет работать в дальнейшем.

Основными элементами первой фазы являются:

1. *Знакомство*. Обычно тренинг начинается со знакомства. Тренер строит работу так, чтобы группа сама (с минимальным участием тренера) приходила к тому или иному решению. Знакомство не является исключением. К осознанию необходимости познакомиться группа обычно приходит сама. Тренер задает лишь некоторые правила. В поведенческом тренинге знакомство лучше всего начинать не с себя, а с того, кто справа (или слева). Тренер не должен просить определенного члена группы начать знакомство. Достаточно просто посмотреть на него пристально. Тот начинает ерзать на месте и спрашивает: «Я что ли?» В этом случае полезно сделать неопределенный знак, что-то вроде: «Ну, можно и с тебя».

Классическое знакомство: каждый следующий участник излагает высказывания двух-трех предыдущих. Можно просто попросить, чтобы каждый назвал себя и немного рассказал о себе. В этом случае иногда тренеру полезно вербализовать в нескольких словах то, что сказал участник группы (обычно это делается в тех случаях, когда речь была слишком пространная или малопонятная). Существует много способов знакомства. В поведенческом тренинге обычно используют 5 – 6 способов.

2. *Сообщение о самочувствии*. Очень часто возникают ситуации, в которых полезно, чтобы человек вербализовал свое самочувствие. Следует рассказать о своем самочувствии, если тренер чувствует, что большинство участников группы напряжены. Начинать имеет смысл с самого искреннего человека в группе: он задает норму искренности, в русле которой и протекают дальнейшие сообщения. Весьма вероятно, что члены группы, говоря о самочувствии, выразят и некоторые свои страхи, опасения, недоверие к происходящему. В этом случае не следует опасениям участников группы противопоставлять оптимизм.

Вопрос о самочувствии полезно задавать и в критические моменты тренинга. Такие самораскрытия часто дают очень много и членам группы, и тренеру. Главное знать, когда задать этот вопрос. В случае, если большинство членов группы говорят, что чувствуют себя плохо, можно спросить: «Что вы ждете от занятий?»

Диагностику самочувствия участников можно проводить разными способами (например, попросить членов группы показать оценку самочувствия на пальцах либо выразить ее по пятибалльной или десятибалльной шкале).

3. *Сообщение об ожиданиях.* Это не обязательная процедура. Можно не говорить об ожиданиях, если все идет по плану или группа очень велика. В некоторых ситуациях можно попросить, чтобы все встали, закрыли глаза и каждый представил себе, что он хочет добиться в этот день (или эти часы). Затем следует дать каждому участнику возможность высказаться.

Сообщение об ожиданиях преследует несколько целей. Во-первых, в процессе сообщений происходит дальнейшее раскрепощение участников группы; во-вторых, тренер получает от участников дополнительную информацию, полезную для себя; в-третьих, каждый из членов группы может проявить себя по-новому.

4. *Сбор проблем.* Достаточно важной процедурой является сбор проблем каждого из участников группы. В зависимости от состава группы и выбора момента, когда было предложено подумать над своими проблемами, а также формы этого предложения проблемы могут существенно различаться по видам: производственные, личные и др. Обычно в группах, где участвуют руководители, преобладают производственные проблемы (к тому же нередко такую группу просят подумать именно над личными проблемами, связанными с производством). В свою очередь, эти проблемы делятся на подвиды:

- проблемы взаимоотношений с людьми в процессе производственной деятельности;
- чисто производственные проблемы;
- смешанные проблемы, решению которых может помочь улучшение взаимоотношений.

Особенностью проблем подвида *б* является невысокая возможность их успешного разрешения в рамках группы. Такие проблемы, даже если они заинтересовали многих, следует выносить на обсуждение только с целью сплотить группу или обменяться опытом. К тому же неуспех в решении этих проблем нередко связан с несовершенством сложившейся системы управления производством. Участники, которые выдвигают подобные проблемы, уже сами опробовали многие из тех вариантов, которые им могут предложить остальные члены группы. Таким образом, они остаются неудовлетворенными решением, о чем и говорят вслух. Это, в свою очередь, приводит к тому, что у большинства членов группы складывается негативное отношение к методу, которым решалась данная проблема.

Более благодатным материалом являются проблемы подвидов *а* и *в*. Они подходят как для лабилизации, так и для отработки методов группового решения проблем.

Что касается самой процедуры сбора проблем, то в поведенческом тренинге может быть использована следующая стандартная схема: каждый пишет на карточке одну-две наиболее существенные для него проблемы, затем передает карточку соседу. Тот знакомится с поступившей проблемой и ставит «+» в случае, если она его заинтересовала или насущна, в противном случае не ставит ничего. По знаку тренера карточки передаются следующему человеку. Действия повторяются до тех пор, пока к каждому не вернется его карточка. Подсчитывается число плюсов, сумма записывается на карточке. Все подписывают свои карточки и сдают тренеру.

5. *Видеопроба*. Целью видеопробы в первую очередь является предоставление возможности каждому из участников группы посмотреть на себя со стороны, привыкнуть к своему облику на экране, искаженному магнитофонной записью или субъективным восприятием голоса, а также продолжение разогрева группы.

Задание для первой съемки должно быть не трудным и не затяжным, чтобы хватило времени на просмотр и обсуждение видеозаписей всех членов группы. Однако нельзя давать задание «с потолка».

Надо, чтобы оно было направлено на определенную конечную цель, иначе группа будет считать время потерянным.

При разборе поведения участников не следует в первое время очень часто нажимать «стоп-кадр». Надо ориентировать участников группы на то, чтобы они замечали невербальное поведение друг друга. С этой целью можно при съемке задерживать объектив видеокамеры на позах, руках, ногах говорящего, чтобы впоследствии разобрать его поведение. Тогда при последующих показах в аналогичных ситуациях участники обучения сами будут замечать те или иные особенности невербального поведения и указывать на них.

б. Введение групповых норм. Нормы поведения вводить необязательно. Однако в поведенческом тренинге они вводятся почти всегда. Некоторые из них анонсируются, другие подразумеваются поведением тренера или выделяются естественно из поведения группы.

Обычно вводятся следующие нормы:

1) Гарантия безопасности. Вся сообщаемая информация остается в группе (это касается как участников группы, так и тренера).

2) «Здесь и теперь». Обсуждается то, что волнует участников группы сейчас в связи с конкретным событием.

3) Об отсутствующих не говорят.

4) Искренность в выражении чувств.

5) Активность.

6) Право каждого участника на свободное изложение своего мнения и коррекцию поведения других членов группы, в том числе тренера.

7) Право каждого участника попросить помощи у любого члена группы или у всех (эта норма вводится не всеми тренерами).

Данный перечень правил поведения в группе не является обязательным. Более того, он может быть принят группой или не принят. В любом случае правила работы группы обсуждаются и принимаются только в том случае, если с ними согласны все. В зависимости от содержания и целей тренинга бывает целесообразно включить дополнительные правила, например правило общего равенства – общения на «ты». Это правило позволяет стереть социальные, демографические,

статусные различия участников группы. Важным для некоторых тренингов является правило «стоп». Оно защищает свободу каждого участника и его право включать в работу ровно столько чувств и переживаний, сколько он готов прожить и прочувствовать. Это своего рода защита от насилия и тяжелого для личности воздействия (тяжелого в смысле душевных переживаний).

Фаза разогрева

Эта фаза по времени короткая, не очень насыщенная упражнениями и техниками. Обычно рекомендуется использовать двигательные упражнения, телесные контакты, упражнения на использование дистанции и непосредственное взаимодействие – динамичные упражнения, в ходе которых тренер следит за выполнением принятых групповых норм, а участники группы обучаются языку тренинга.

Фаза лабилизации

Важным этапом работы тренинговой группы является лабилизация, т.е. процесс создания у участников мотивации к обучению. Этот процесс обычно проходит через осознание своей некомпетентности в определенной ситуации, т.е. тренер ставит определенную задачу перед группой, а группа не справляется с ней.

Осознание неадекватности привычных форм поведения требованиям тренинга переживается эмоционально по-разному всеми участниками группы: от легкой тревоги до панического страха и желания выйти из тренингового процесса. Бывают ситуации, когда процесс лабилизации активизирует неврастенический симптомокомплекс и личность редуцирует свое поведение до истерических проявлений. В ходе наблюдения за участниками можно выделить три позиции членов группы: конфликтную (контрличностную), зависимую, бесконфликтную.

При *конфликтной* позиции члены группы показывают определенную импульсивность ролей, которая связана с «тяжеловесностью», устойчивым и неизменным набором навязчивых ролей. Они, как правило, не имеют широкого репертуара деятельности, трудно меняют свое поведение.

Зависимая позиция характеризуется неуверенностью, колебаниями членов группы. Они пугаются ответственности и конфликтов, нуждаются в поддержке и поощрении со стороны тренера.

При *бесконфликтной* позиции члены группы относительно независимы от аспектов власти и близости к руководителю. Они достаточно адекватны, способны делать выводы из полученного опыта, более гибки в поведении, не испытывают трудностей при нарушении в коммуникациях. Это своего рода «локомотив», который помогает группе выйти из кризиса.

Фаза лабилизации характеризуется определенной динамикой: от формирования эмоционально-оценочной шкалы до момента самопринятия и коррекции самооценки.

На *начальном этапе* (формирование эмоционально-оценочной шкалы) отношения регулируются сугубо эмоциональными и субъективными впечатлениями друг о друге. Группа поляризуется на предпочитаемых и не предпочитаемых. Здесь работают все механизмы формирования первого впечатления о человеке (значение имеют внешний вид, степень привлекательности и т.д.).

На *втором этапе* тренер, создавая ситуацию общения, вносит элемент регуляции в группу. Это позволяет участниками группы осознать свое положение в ней. Эмоциональная поляризация остается в силе, но намечается дивергенция (слияние) позиций под влиянием групповых норм. Тренерские оценки достаточно значимы, поэтому их использование возможно в крайнем случае: например, можно похвалой повысить статус совсем изолированного участника.

На *третьем этапе* формируется новая групповая поляризация и создается определенная иерархия, которую возглавляют наиболее успешные. Идет перераспределение статусов в группе. Такое смещение иерархии является хорошим диагностическим моментом.

На этом этапе также происходит взрыв критичности: участники наблюдают за собой, ищут ошибки друг у друга, т.е. группа пытается найти источник раздражения, иногда им оказывается тренер. Необходимо, чтобы этот процесс перерос в групповой катарсис и групповую самокритику.

Именно раздражение и агрессия становятся спланивающим и сдерживающим механизмом.

На *четвертом этапе* у членов группы появляется способность спокойно выслушивать критические замечания в свой адрес, обоснованно уточнять критику. Возрастает понимание себя и других людей, происходит коррекция самооценки. Этот признак является показателем успешности фазы и тренинга в целом.

Группа переживает лабильзацию гетерохромно (неодновременно): кто-то очень рано, кто-то позже, а кого-то этот процесс вообще не затрагивает. Причины могут быть разными. Одной из главных является *страх изменения Я*. Он затрагивает глубинные, спрятанные в подсознании, базисные установки личности на самоутверждающие роли. Эти установки возведены в форму стереотипных самооценок. Если они расшатываются, то возникает тревога или страх изменения Я. Данный процесс можно сравнить с процессом деперсонализации, утраты личности: человек вытесняет все неуспешные ситуации, которые рушат стереотип успешности.

Фаза лабильзации является самой сложной в ходе тренинга, так как требует отслеживания ситуации и состояний членов группы, выявления неконгруэнтных форм поведения, четкости в действиях, сдержанности оценок и адекватного эмоционального реагирования.

Фаза лабильзации может быть построена с использованием следующих *техник* (рис.1).

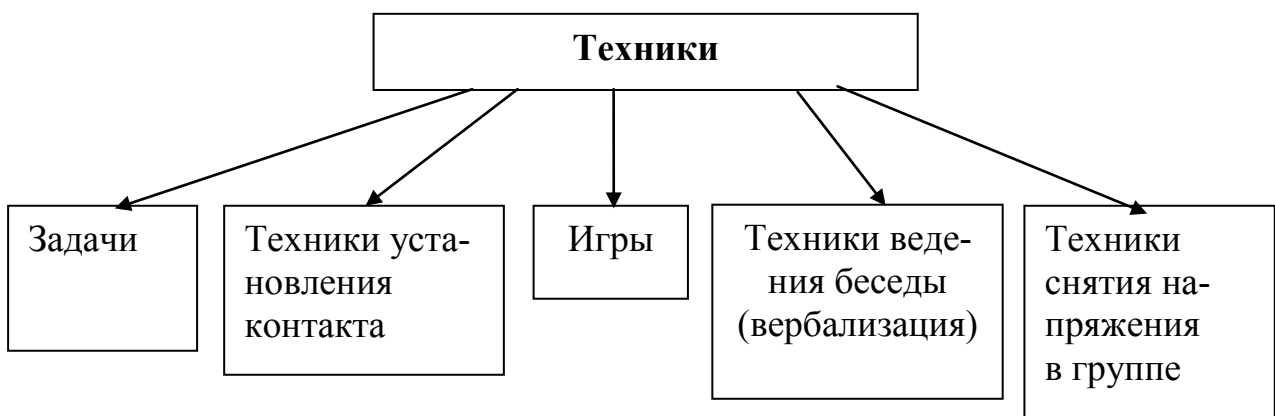


Рис. 1. Техники, используемые при построении фазы лабильзации

Рассмотрим каждую из этих техник более подробно

Задачи. Они могут быть самыми разнообразными: разбор чьей-нибудь проблемы, легкая задачка «с подвохом» либо задача на вскрытие мотива. Важный критерий подбора задачи – ее значимость для участников. Другим критерием может быть занимательность задачи, проблемы. Возможно на этой стадии использовать задачи, не имеющие решения или, наоборот, имеющие множество решений. При решении этих задач группа некоторым образом взаимодействует, и тренеру важно, во-первых, подметить все выявляющиеся в процессе этого взаимодействия особенности поведения членов группы, которые препятствуют решению задач, во-вторых, удачно запечатлеть всех на видеопленку и, наконец, самое сложное, так скрыто управлять игрой и ее анализом, чтобы группа не только в полном составе «села в лужу», но даже и не подумала бы обвинить в этом тренера. Что касается выявления особенностей поведения членов группы, то работа тренера состоит в том, чтобы не только подметить, но и запомнить их, так как это и будет материалом, с которым ему придется в дальнейшем работать. Наиболее распространены эгоцентризм, склонность перебивать речь других людей, негибкость, неадекватная самооценка, многословие, игнорирование партнера, неумение слушать, слабость или отсутствие обратной связи, негативные оценки без особой необходимости.

Игры. Они могут быть групповыми, ролевыми (с предписанными или непредписанными ролями). Важно, чтобы игра вызывала определенный интерес, но он не должен лежать близко к ценностям группы. Также игры могут быть с открытой и закрытой мотивацией. В любом случае роли участников провоцируют других на поиск того или иного поведенческого конструкта.

Первоначальная лабилизация не должна быть очень сильной. Поэтому имеет смысл предложить игру (задание) для всех участников. Тогда все будут лабилизированы, и в то же время не очень сильно, так как в группе наблюдается феномен разделения ответственности.

В случае необходимости отбора нескольких человек для исходной игры (дискуссии) рекомендуется в первую очередь выбирать самых самонадеянных. Бывает, что в группе нет таких, тогда тренер должен сам искать или даже создавать центр возмущения.

Когда выбираются два человека для ролевой игры, важно, чтобы между ними было равновесие сил. Например, партнером лидера можно выбрать того, кто любит говорить «поперек». На первые игры нежелательно ставить людей с низким уровнем самооценки, тревожных. При подборе ситуации для ролевой игры надо учитывать характеры игроков, отобранных для этой игры, а также конкретную ситуацию, сложившуюся в группе.

Тренер обычно скрыто влияет на ход игр и дискуссий, управляет всеми процессами опосредованно. Например, если он хочет подчеркнуть неправоту кого-либо, он не говорит: «Ты не прав» или «Петр не прав». Предпочтительнее сказать: «Все ли согласны с тем, что сказал Петр?» или «Вы не могли бы повторить суть того, что он сказал?».

Если дискуссия пошла непродуктивно, группа перешла к обсуждению второстепенных вопросов, можно спросить: «Кто помнит, какая у нас была цель?» или «Какая задача была поставлена?».

При анализе результатов игры (дискуссии) на видеопленке обычно просматривают запись первых 10-15 мин. Это время наиболее показательно с точки зрения демонстрации недостатков игры (дискуссии).

Еще до просмотра полезно задать вопрос: «На сколько процентов каждый из участников удовлетворен дискуссией?»

Существуют два наиболее распространенных варианта ответов на этот вопрос:

- на 70–80% (высокая степень удовлетворенности);
- на 0–30% (низкая степень удовлетворенности).

Второй вариант облегчает анализ хода ведения дискуссии: участники более решительно критикуют свое поведение.

В случае высокой степени удовлетворенности задается вопрос тем, кто не удовлетворен или колеблется (обычно это те, кто молчали, либо те, кому не удалось отстоять свою точку зрения, хотя они актив-

но участвовали в дискуссии): «А почему ты не удовлетворен?» Объяснение причин неудовлетворенности полезно вербализовать.

После этого можно предложить: «Давайте посмотрим запись на видеомэгнитофоне». Если дискуссия проходила шумно, то запись можно прокручивать большими кусками. В самый шумный момент надо нажать «стоп-кадр». Лучше ничего не говорить, а просто пристально посмотреть на всю группу. После того как тренер почувствует, что пауза выдержана достаточно, можно задать вопрос: «Как вы полагаете, грамотно ли ведется дискуссия?» или «Как вы полагаете, слушают ли участники друг друга?».

После анализа игры на основе видеозаписи тренер задает участникам группы вопрос: «Какой вывод сделал каждый из нас на основе анализа этой игры?» Если выводы только позитивные, ставится более конкретный вопрос: «Какие недостатки каждый заметил за собой?» После того как все выскажутся, надо в трех-четырех фразах обобщить высказывания, сгруппировав их по единству мнений.

Лабелизация бывает однократной, мощной или ступенчатой, постепенно нарастающей. *Мощная* лабелизация применяется для активных, но мало искушенных в научной психологии участников. Тренер создает условия для такой лабелизации на начальных этапах обучения, в первый, второй, а иногда даже и в третий день. *Ступенчатая* лабелизация – процесс более тонкий. Она требует большого мастерства ведущего. После лабелизации может возникнуть агрессивное отношение к тренеру. Но отвечать на него встречной агрессией противопоказано.

Для нормального, психически здорового человека любой вид лабелизации не несет излишних отрицательных последствий. Однако следует учитывать особенности личности каждого участника и не усиливать лабелизирующие воздействия чрезмерно. Не следует работать и так, чтобы участники группы потом обвинили тренера в манипулировании.

Особое внимание на фазе лабелизации уделяется ролевым играм, так как ролевая игра – это диагностический и коррекционный инструмент. Суть ее состоит в том, чтобы через активное взаимодей-

ствии проявить личностную сущность участника и скорректировать ее. Игра может выступить и как обучающий инструмент в тренинге.

Ролевые игры бывают следующих типов: ситуационные, психодраматические, имитационные.

В тренинге используются как минимум три вида игр:

- на вскрытие мотива;
- на убеждение;
- на установление равновесных отношений (управление конфликтом, установление контакта).

В ролевых играх существуют следующие роли:

- исполнитель, носитель (протагонист);
- партнеры (вспомогательное эго);
- зрители – судьи;
- сопереживающий.

Роли нужны для того, чтобы вжиться в образ и при необходимости скорректировать его. Очень важно правильно подобрать участников на роли. Если игра не получила необходимого резонанса в группе и игровой эффект недостижим, тренер может менять роли или действующих лиц.

Игры могут задаваться руководителем, но бывают ситуации, когда игры «рождаются» инициативой самой группы. В этом случае следует прислушиваться к мнению членов группы, гибко реагировать на поступающие от них темы.

Процедура проведения ролевой игры:

1. Поставить задачу.
2. Поставить цель перед собой.
3. Выбрать благоприятный момент.
4. Поставить цель перед группой.
5. Дать четкую инструкцию.
6. Проверить правильность понимания инструкции.
7. Распределить роли.
8. В случае необходимости показать пример.
9. Установить регламент.
10. Организовать пространство игры.

Не нужно затягивать игру (ее следует доводить до такого состояния, когда она логически завершена). Исследования Н.О. Зиновой показали, что исход ролевой игры может быть предсказан на основе первых двух-трех реакций партнеров.

Как построить ролевую игру?

Например, в игре на вскрытие мотива последовательность действий может быть следующей:

- 1) инструктирование всей группы;
- 2) раскрытие мотива кому-то одному из участников в присутствии группы (бывает, что у каждого из играющих свой скрытый мотив);
- 3) распределение наблюдателей;
- 4) организация пространства;
- 5) включение секундомера;
- 6) процесс вскрытия мотива одного из участников другим (или другими);
- 7) вопрос тому, кто должен был вскрыть мотив: «Какой был мотив?»;
- 8) вопрос его партнеру: «Удовлетворен ли ты беседой с Иваном?»;
- 9) вопрос группе: «Почему Иван не вскрыл мотив?»;
- 10) опрос по очереди соперезживающих, наблюдателей, остальных членов группы;
- 11) обобщение (почему не вскрыт мотив) в том случае, если многие из участников группы не удовлетворены процессом вскрытия мотива. В противоположном случае надо напомнить о цели (вскрыть мотив), включить видеозапись, после чего дать группе возможность высказаться, фиксируя основные моменты и обобщая их в одной-двух фразах.

Оптимальным является тот вариант, который позволяет подвести человека к осознанию причин своей неуспешной деятельности.

Техники ведения беседы (вербализации). Эти техники являются основными в ходе проведения тренинга. Они позволяют участникам осознать свои реакции и поведение. Определяя свои чувства и ощущения, обозначая причинно-следственные связи, представляя их

группе, личность может открыть для себя настоящие причины или источники поведения, скрытые за стереотипами, установками и другими защитными механизмами.

Когда тренер вводит техники, он меняет амплуа – становится более активным. Тем не менее на вопрос, зачем нужны техники, группа должна ответить сама. Принцип тренинга – каждый совершает свои открытия сам. Задача тренера – создать условия, в которых это получится.

Рассмотрим вариант введения одного из четырех блоков техник (прил. 2).

Участникам раздаются чистые листочки бумаги.

Тренер зачитывает одну из техник или способ ведения беседы и просит оценить ее по 7-балльной шкале (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3), где оценка «-3» означает, что техника совершенно не способствует ведению партнерской беседы (взаимопониманию, выходу из конфликта и т.д.); «+3» – в высшей степени способствует.

Свою оценку каждый записывает на листочек. Тренер просит всех членов группы огласить свои оценки по очереди. При этом он может фиксировать оценки участников в специально заготовленной таблице.

Обсуждаются все техники или их часть – только «отрицательные» или «положительные» техники. При работе с руководителями техники, по которым могут возникнуть большие разногласия, лучше не зачитывать.

После того как все выскажут оценки, а тренер их запишет, надо попросить обосновать крайние оценки. Как правило, такое обоснование выливается в дискуссию.

Если членам группы скучно, это может означать, что тренер не создал условий для индивидуальной и групповой активности в фазе лабилизации. Поэтому можно применить интеграцию техник, например, соединить техники вербализации и ролевые игры.

Между самыми скучающими можно провести ролевую игру на вскрытие мотива, но уже с использованием техник. После этого на вопрос «Почему опять не вскрыт мотив?» наблюдатели обычно отвечают: «Потому что техник не применяли».

Если по группе видно, что она в значительной степени не лабильна, можно предложить какую-нибудь жесткую ситуацию, в которой нужно вскрыть мотив, причем группа этот момент знать не должна. Инструкция каждому из участников игры записывается на пленку. Если удачно подобрать участников, мотив однозначно оказывается не вскрытым. Затем опрашиваются зрители, которые, как правило, также не поняли скрытого мотива. Прослушивается запись инструкции – и вся группа оказывается лабильной. После этого можно проводить дальнейшую отработку техник делового партнерского общения.

Еще один способ усиления лабильности – так называемые серийные ролевые игры. Парам участников дается задание решить две какие-либо проблемы. Сначала первый в течение 2–3 мин решает проблему второго, используя отработанную технику. Делается запись игры. Затем партнеры меняются ролями. Второй из пары, используя технику, помогает решить проблему первого. Видеозаписи всех парных игр анализируются по их окончании. Главный акцент при этом делается на успешности применения техники.

Функции техник вербализации:

1. Сбор информации в ситуации, когда партнер не до конца ее сообщает.
2. Выделение самого важного в сообщении.
3. Уточнение вербализованных понятий (функция обратной связи).
4. Средство ориентировки на партнера.
5. Средство для лучшего понимания сказанного.
6. Формулировка собственных мыслей при вербализации слов партнера.
7. Обобщение информации.
8. Закрепление точки зрения партнера.
9. Средство для лучшей ориентации партнера в своей проблеме.
10. Средство, помогающее держаться в русле проблемы.
11. Средство для активизации партнера.

Техники снятия напряжения в группе. Напряжение в группе может возникать в ситуации неуспеха участника группы при выполнении упражнения. Это, с одной стороны, показатель эффективного воздействия, показатель лабилизации, «точного попадания». С другой стороны, напряжение участника может стать серьезным препятствием для его дальнейшей работы, так как возникает опасность активизации защитных механизмов. Поэтому в целях эффективного воздействия тренеру необходимо периодически вводить техники, позволяющие снимать или фиксировать и осознавать степень напряжения участников группы. Показатель напряженности может являться своего рода диагностикой самочувствия участников группы правильного хода тренинга.

Классический способ введения этих техник – с помощью так называемого самооценочного дерева. Тренер проводит по полу линию и говорит, что эта линия – уровень земли. Выше линии – крона дерева, ниже – его корни. Участникам предлагается встать ближе к кроне, если они хорошо (как они думают) выходят из конфликта, снимают напряжение собеседника, и ближе к корням, если они плохо это делают. После этого группа делится на две части. Подгруппы располагаются напротив друг друга. Лица с низкой самооценкой выступают против лиц с высокой самооценкой. Те, кто считает, что не умеет снимать напряжение, по очереди проявляют агрессивную реакцию в адрес тех, кто считает, что умеет это делать. Задача последних – грамотно выйти из конфликта. У большинства это не получается. Так достигается лабилизация.

Существует несколько видов тренировки техник снятия напряжения:

- тренировка по кругу;
- разбивка на группы и работа зигзагом;
- традиционная форма (хороша для первого раза): тренер зачитывает фразу, все записывают свой ответ на нее, затем тренер просит зачитать ответы, обращаясь к самым слабым участникам.

Следует также фиксировать и источники напряжения.

Техники установления контакта. Они вводятся с целью создания в группе доверительных отношений, ситуации принятия, а также выполняют роль механизма взаимодействия участников группы между собой. Важно, чтобы в процессе тренинга каждый участник группы мог установить контакт с остальными. За этим необходимо следить тренеру. Техники установления контакта могут вводиться разными способами: попарно, по группам, один участник – группа и т.д.

Всех участников разбивают на группы. Каждая группа заранее придумывает ситуацию установления контакта, либо тренер сам ее задает. Затем эти ситуации проигрываются подряд (можно перед видеомagneитофоном). Количество ситуаций равно количеству групп, длительность сценок – 1,5–2 мин. Тренер организует подробное обсуждение и анализ представленных сценок или их видеозаписи.

Фаза введения ориентировочных основ деятельности

Цель фазы – собрать воедино все установки участников и акцентировать их внимание на оптимальном поведении и взаимодействии. Она базируется на готовности участников обучаться, воспринимать и усваивать предлагаемые новые формы поведения.

Задача фазы – перевод импульсивного поведения на уровень более рационального, оптимального и естественно-приемлемого поведения.

В ходе развития фазы к участникам возвращается уверенность в себе, эмоциональное принятие себя, которое базируется на интенсивных рефлексивных процессах.

Новые правила поведения и деятельности задаются тренером. Основные методические приемы заключаются в использовании различных типов ролевых игр: сюжетных, «сухих» («сухое плавание»), «полусухих» («полусухое плавание»).

«Сухое плавание». Это один из вариантов первичной отработки техник вербализации – разучивание всей группой какого-то способа деятельности под руководством тренера. Например, при выполнении упражнения «Зигзаг» тренер просит, чтобы кто-либо из участников сказал ему какую-нибудь фразу, и применяет к ней выбранную для

отработки технику. Затем он для каждого произносит по фразе, чтобы участники группы по очереди использовали эту технику. Другой способ: по часовой стрелке каждый участник говорит другому фразу, а тот применяет технику.

Метод обработки техник вербализации таков. Тренер называет одну из техник и просит внимательно прочесть ее описание (листочки с описаниями розданы каждому). Затем он задает вопрос: «Как каждый из вас понял суть этой техники?» После того как все выскажутся, ставится новый вопрос: «Что дает эта техника?» Все высказывания вербализуются тренером. Далее тренер просит каждого сказать соседу какую-нибудь фразу, с тем чтобы тот ее развил.

Можно разбиться на две подгруппы, сесть друг против друга и обмениваться фразами с применением этой техники. Еще один способ: включают магнитофон с записанными репликами и после каждой фразы или отрывка все участники письменно применяют отработываемую технику. Записи зачитываются и обсуждаются.

«Полусухое плавание». Это отработка одной или нескольких техник вербализации, но в более живой, активной форме. Схема отработки может быть разной. Способ отработки техники напоминает процесс консультирования. Тренер акцентирует внимание на успешном поведении и может давать положительные оценки.

К примеру, разыгрывается маленькая сценка. Кто-то рассказывает о своей ситуации, а партнер рефлексировать ее или использует какую-нибудь другую технику.

Еще один способ: все делятся на тройки; один говорит, другой применяет технику, а третий корректирует и записывает неточности. Затем участники меняются ролями.

В этой фазе необходимо учитывать, что роль тех оценок, которые тренер дает участникам группы, очень велика и есть опасность возвращения к процессу лабилизации. Поэтому тренеру необходимо следить за эмоциональным состоянием и реакциями тех, кому он дает оценку. Целесообразно прибегать к положительным оценкам, подчеркивать успешность действий участников группы.

Фаза овладения

Это завершающая фаза тренинга, фаза подведения итогов. Здесь каждый получает возможность говорить о том, как он оценивает себя и других в процессе работы группы. Тренер проводит анализ общих положительных достижений группы и просит сделать то же самое каждого члена группы.

Большое значение имеют рефлексивные процессы. Особое внимание уделяется индивидуальным особенностям поведения и реакциям каждого участника группы. Эффективность тренинга для каждого члена группы заключается в его готовности принимать как положительную, так и отрицательную информации о себе.

Фаза характеризуется высоким сплочением группы, проявлением желаний интеграции с каждым участником группы. Поэтому здесь возможно использование техник, которые носят оценочный характер (например, «Горячий стул», «Сбор чемодана», «Подарки» и др.).

Итак, в любом случае: успешен ли был человек в процессе тренинга или нет – личность приобретает опыт проживания определенных ситуаций и эмоционального реагирования в них.

Роль тренера в организации социально-психологического тренинга

Психологические особенности личности тренера

В настоящее время довольно широко распространена точка зрения, в соответствии с которой успех работы тренинговой группы определяется прежде всего системой применяемых психотехник, заданий, упражнений. Иными словами, принципиальное значение отводится психологическому инструментарию, при этом личностные характеристики тренера считаются чем-то вторичным. Однако это не совсем так, и эффективность тренинга во многом зависит от личности тренера, от его умения создать в группе атмосферу эмпатии, искренности, самораскрытия, теплые взаимоотношения между членами группы и ведущим. Психологическая аксиома гласит: «Невозможно насильно привести к счастью, невозможно осуществлять личностное

развитие извне по отношению к личности». Поэтому желательно, чтобы тренер обладал такими личностными качествами, которые позволили бы ему заботиться о создании максимально благоприятных условий для самопознания, самоактуализации и развития участников группы, что и обеспечивает эффективность тренинговой работы.

И в любом случае это должен быть человек, способный руководить и находить общий язык с людьми разных возрастов, профессий, уровня образования, характера, пола. Тренер должен обладать большим запасом терпения, так как в ходе работы он может встретить совершенно разных людей, столкнуться с различными проблемами, для решения которых необходимы выдержка и волевой самоконтроль.

Работа тренера в группе связана с возможным дискомфортом: отсутствием поддержки со стороны коллег, критикой в свой адрес, негативным отношением членов группы. Для того чтобы справиться с этим, нужно иметь сильный характер, быть уверенным в себе, в группе незнакомых людей держаться легко и свободно. Кроме того, необходимо быть оптимистом, склонным видеть не проблемы, а возможности их решения, умеющим вызвать и поддерживать интерес, активность и энтузиазм. При этом тренер должен сам обладать неисчерпаемой энергией и энтузиазмом, уметь постоянно переключаться с одной задачи на другую и с одного человека на другого, использовать свою энергию, знания и навыки для решения конфликтов и проблем.

Не менее важной для тренера является способность к самообучению. Он должен находить и использовать в своей работе новую необходимую и полезную информацию, для того чтобы повысить эффективность проведения тренингов.

Кроме личностных качеств руководителю тренинга важно обладать и определенными навыками групповой работы:

- сплочения группы;
- проведения разминок, ролевых и психотехнических игр;
- ведения дискуссии;
- повышения мотивации;
- устранения возражения;

- обратной связи;
- общения с «трудными клиентами».

В целом, обобщая многочисленные исследования профессионально важных черт групповых ведущих (С. Кратохвилл, М. Либерман, К. Роджерс, И. Ялом и др.), можно выделить следующие личностные черты, желательные для руководителя тренинговой группы:

- концентрация на участнике тренинга, желание и способность ему помочь;
- гибкость и терпимость к различным проявлениям участника;
- эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта и доброжелательности во время занятий;
- аутентичность поведения, т.е. способность предъявлять группе подлинные эмоции и переживания;
- энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию;
- уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределенности, высокий уровень личностной саморегуляции;
- уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка;
- осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов;
- богатое воображение, интуиция;
- высокий уровень интеллекта.

По мнению известного специалиста в области психокоррекционных групп К.Рудестама, тренер «...в группах роста и терапевтических группах должен быть отчасти артистом, отчасти ученым, соединяющим чувства и интуицию с профессиональным знанием методов и концепций. С одной стороны, с развитием самосознания, ростом опыта и знаний о групповой и индивидуальной динамике возрастает надежность интуиции. Концептуальные рамки, метод осмысления руководителем наблюдаемых элементов поведения могут служить ему основой для проверки чувств и надежности интуиции. С другой стороны, концептуальные рамки и методы, используемые без учета интуи-

ции и чувств, могут вести к ригидному, негибкому стилю руководства. Эффективное руководство группой предполагает выбор стиля руководства и широкий спектр творческих умений»¹.

Принципы работы тренера

В процессе ведения группы тренер должен придерживаться ряда принципов, которые являются обязательным условием успешности тренинга. К ним относятся следующие принципы:

- преобладания процесса обучения над результатом. Все техники вводятся не для того, чтобы «проглотить яблоко», а ради процесса «прожевывания» (осознавания участниками своего поведения);
- обратной связи;
- индивидуального подхода. Тренер работает с каждым участником, исходя из его проблем и личности, а групповой процесс идет как бы сам по себе, т.е., если работаешь с каждым конкретно, то работаешь и со всей группой. Тренер ясно представляет себе, что каждый из участников хочет получить от занятий, и на этой основе строит процесс обучения;
- перехода импульсивного поведения в рефлексивное (объективное). На этом строится процесс лабилизации. Корректировать поведение или отрабатывать техники можно только после того, как поведение отрефлексировано;
- пошагового усвоения нового материала.

Общие рекомендации для работы тренера

В процессе проведения тренинга ведущий должен придерживаться следующих рекомендаций:

1. Тренер должен выражаться так, чтобы все понимали его однозначно (кроме случаев, когда он специально выражается неопределенно).

¹ См.: Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М., 1993.

2. Лобовые вопросы надо переадресовывать другим или спрашивающему.

3. Если кто-то говорит неопределенно, надо просить других конкретизировать его слова.

4. Следует использовать в работе взгляд, а не речь.

5. К третьему дню тренинга нужно установить контакт глаз со всеми участниками.

6. Социометрические наблюдения можно проводить в перерывах на основании невербального поведения участников.

7. Если на занятиях затягивается излишнее веселье, нужно задать вопрос по существу.

8. Если все устали, лучше провести релаксацию в виде игры, упражнения.

9. Тренер не должен на занятиях заниматься посторонними вещами.

10. Перерывы можно устраивать только тогда, когда процедура завершена (в крайнем случае, подошла к какой-то логической паузе) и группа «созрела» для перерыва, т.е. перерыв должен быть логическим завершением процедуры.

11. Не следует открыто смотреть на часы.

12. Желательно, чтобы тренер приходил чуть-чуть раньше и ко времени начала занятий уже сидел на своем месте.

13. Тренер не должен оправдываться, многословно объяснять причины своих поступков.

14. Не рекомендуется высказывать отрицательные суждения.

15. Не следует давать советы или говорить: «На твоём месте я бы сделал ...».

Таким образом, поведение тренера, его умения могут способствовать повышению эффективности процесса, происходящего в группе. Чем более профессионально работает тренер, тем более интенсивно происходят групповые процессы. Эффективный тренер – это тренер, которые всегда «в форме». Поэтому, чем больше тренерская практика, тем более результативен будет итог тренерской работы.

Однако не стоит слишком усердствовать. В целях психопрофилактики тренеру рекомендуется:

- проводить тренинг не более чем с одной группой в месяц (истощенный тренер несет истощение в группу);
- соблюдать границу между погруженностью в группу и отстраненностью от нее, т.е. следить за тем, чтобы не быть захваченным эмоциями группы, но и не быть «холодным»;
- не попадать в «ловушку» агрессии участников группы;
- если тренинг ведет пара тренеров, то отношения между ними должны быть моделью для поведения участников группы;
- посещать Балинтовские группы, где есть возможность отреагирования собственных чувств, обмена опытом. Задача группы – преодоление субъективного профессионального апломба тренера и ограниченности его профессионального сценария.

Таким образом, работа тренера требует постоянного совершенствования как личных, так и профессиональных качеств.

Критерии эффективности тренинга

Члены группы могут проявлять и выражать различные эмоции, переживать множество чувств, принимать или не принимать участие в разрешении собственных ситуаций, становиться участниками ситуаций других членов группы. В любом случае это можно рассматривать как приобретение личного опыта, развитие личности. Более того, успешен ли был участник тренинга или нет, он уже не сможет жить по-прежнему, так как у него появился новый опыт. Осознание и понимание себя или ситуации может прийти позже. Это называется тренинговым эффектом. Он может наступить и через достаточно большой промежуток времени. Прогнозирование в данном случае невозможно. В качестве тренингового эффекта могут проявиться новые стереотипы поведения, повышенная сенсорная чувствительность, обидчивость, зависимость от тренинга и др.

Существуют положительные критерии эффективного тренинга. Их фиксация позволяет тренеру или участнику группы оценить результативность тренинга. Эти критерии могут служить и критериями

оценки работы тренера, его рефлексии. Выделим наиболее часто встречающиеся критерии:

1. Снижение эгоцентрических позиций в поведении участников.
2. Обострение социальной чувствительности (снижение коммуникационных барьеров по отношению к другим людям).
3. Ослабление действия защитных механизмов (меньшая боязнь преодоления стереотипов, большее самораскрытие).
4. Повышение чувства ответственности за свои слова и поступки.
5. Объективизация поведения участников. У каждого повышается адекватность само- и взаимооценки.
6. Актуализация творческого потенциала участников.
7. Появление субъективного ощущения легкости в конце занятий и в конце всего курса.
8. Развитие самодостаточности группы.
9. Повышение эффективности групповой работы.

Способность тренера определить согласно этим критериям эффективность своей деятельности и работы группы в целом является его профессионально важным качеством. Выявленные ошибки в работе могут служить предметом рефлексии тренера или быть вынесены на обсуждение в Балинтовские группы. В любом случае это может служить источником повышения профессионализма тренера.

ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ

КОММУНИКАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ

Тренинг направлен на формирование, развитие и коррекцию навыков, способствующих эффективному общению.

Цель тренинга – отработка навыков продуктивной коммуникации.

Задачи тренинга:

- развитие коммуникативной компетентности в межличностных отношениях;
- при помощи игр и упражнений раскрытие разнообразия форм общения и особенностей их реализации в коммуникативной ситуации;
- формирование навыка эффективного применения коммуникативных техник.

Продолжительность тренинга – 8 ч.

Теоретические основания

Общение – это сложный многогранный процесс. Он может осуществляться в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как процесс реализации отношения людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и как процесс сопереживания и понимания друг друга.

Чаще всего осложнения и затруднения в процессе общения происходят из-за сбоев в коммуникации – специфически культурной форме общения. *Коммуникация* – это обмен информацией между людьми посредством знаков и символов, при котором информация передается целенаправленно, принимается избирательно, а взаимодействие осуществляется в соответствии с определенными правилами и нормами.

Успешность коммуникации определяется контактностью личности, т.е. способностью вступать в психологический контакт, формировать в ходе взаимодействия доверительные отношения, основанные

на согласии и взаимном принятии, – способностью, обеспеченной владением навыками и умениями общения и саморегуляции, а также благоприятствующими контакту личностными свойствами. К ним относятся:

- коммуникабельность – владение социальной стороной контакта (соблюдение в общении социальных норм, владение сложными коммуникативными умениями);
- общительность – количественная характеристика, ярко выраженная потребность личности в общении;
- коммуникативность – владение процессуальной стороной контакта (сознательное использование экспрессии, владение голосом, умение держать паузу).

К коммуникативным техникам относятся:

- техники формулирования вопросов, прежде всего открытых;
- техники малого разговора:
 - цитирование партнера – ссылки на ранее сказанное партнером, его рассказы о себе, своих занятиях, хобби и др.;
 - позитивные констатации – положительные высказывания о событиях в жизни партнера, о благоприятных событиях в жизни вообще, о людях, не участвующих в разговоре, но известных обоим собеседникам и т.п.;
 - информирование – сообщение информации, важной, интересной и приятной для партнера;
 - интересный разговор – увлекательное, захватывающее повествование, неожиданное, приятное, пикантное и т.п.
- техники вербализации:
 - повторение – дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером;
 - перефразирование – краткая передача сути высказывания партнера;
 - интерпретация – высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера.

Коммуникативный тренинг разработан с опорой на *принципы*:

- активности участников;
- исследовательской, творческой позиции участников;

- объективации поведения;
- оптимизации познавательных процессов;
- партнерского общения.

При проведении тренинга мы придерживались гуманистического направления в психологии.

Известно, что К.Роджерс способствовал развитию гуманистического направления, резко выступал против догматического психоанализа (и радикального бихевиоризма), симпатизируя антитоталитарной контркультуре с ее установкой на самовыражение и самораскрытие. Он впервые применил клиент-центрированный подход для работы с группами после Второй мировой войны.

Во время выполнения сеансов терапевты имеют дело с текущими ситуативными конфликтами, а не с бессознательными и исторически сложившимися аспектами личности. Манера тренера менее директивна и более лабильна, чем это принято в традиционной психотерапии. В отличие от психоанализа при таком подходе основное внимание тренер обращает на взаимоотношения членов группы, а не на внутренние психические процессы.

Тренер – это не руководитель, а равноправный партнер, участник группы. В подходах гуманистической психологии к работе с группами подчеркивается, что выражение чувств важнее, чем рациональное объяснение.

Практическая часть **Вариант 1**

Упражнение 1. «Знакомство»

Цель – настроить участников на серьезное отношение к тренинговой работе; научить их внимательно слушать выступления каждого члена группы, с тем чтобы уметь слышать друг друга, подмечать особенности каждого человека

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Оснащение: цветные карандаши, бумага, булавки.

Участники группы высказывают свои ожидания и опасения; оформляют бейджики, на которых рисуют свою эмблему и девиз.

Упражнение 2. «Правила группы»

Цель – помочь участникам осознать, что правила группы – это не формальные правила, а нормы, которые значительно сокращают потери времени, позволяют продуктивно работать над собой и освоить наиболее эффективный индивидуальный стиль общения, т.е. достичь главной цели тренинга.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Оснащение: ватман, маркеры.

Участники обсуждают правила работы в группе, высказывают свои предложения, критические замечания, дополнения. Тренер напоминает участникам, что от их активности и ответственности во время работы над правилами группы во многом зависит успешность ее деятельности.

Основные правила группы:

- доверительный стиль общения;
- общение по принципу «здесь и теперь»;
- персонификация высказываний (отказ от безличной речи);
- искренность в общении;
- конфиденциальность всего происходящего в группе;
- безоценочные высказывания;
- уважение к говорящему;
- активное участие в происходящем.

Упражнение 3. «Найди себе пару»

Цель – снять возникшее напряжение.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: повязки для глаз.

Участникам группы с завязанными глазами предлагается найти себе пару по ощущениям.

Упражнение 4. «Экстрасенс»

Цель – отработать навыки понимания другого человека.

Продолжительность выполнения – 1 ч.

Каждому члену группы предлагается среди участников найти одного человека, чье состояние и мысли он будет угадывать. При этом участник описывает состояние партнера, который не знает, что это относится к нему. Затем члены группы должны определить, чье состояние было описано.

Дается 3 мин на то, чтобы участники письменно изложили, о чем думал другой человек, какие чувства он испытывал.

Тот, чье состояние описывали, может прокомментировать этот рассказ, т.е. высказать свое мнение – подтвердить правильность выводов «экстрасенса» (если рассказанное соответствует его действительным мыслям и ощущениям) или опровергнуть их.

Упражнение 5. «Воздушный шар»

Цель – продемонстрировать то, что члены группы не умеют продуктивно общаться.

Продолжительность выполнения – 1 ч 20 мин.

Оснащение: ручка и лист бумаги.

Инструкция: «Итак, представьте себе, что ваша группа – экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы получили много новой информации и уже готовитесь к встрече с родными и близкими.

Ваш воздушный шар летит над океаном. До ближайшей земли 500 – 550 км, и скоро долгожданный берег, но произошла неподвижная авария и шар стал стремительно снижаться. Вы выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось.

Через 5 мин шар стал падать с прежней скоростью. Весь ваш экипаж собрался, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов и вещей, которые остались в гондоле шара:

1. Канат – 50 м.
2. Аптечка с медикаментами – 5 кг.
3. Компас гидравлический – 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные – 20 кг.
5. Секстан (компас по звездам) – 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.
7. Конфеты разные – 20 кг.
8. Спальные мешки на каждого.
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг.
10. Палатка 10-местная – 20 кг.
11. Баллон с кислородом – 50 кг.
12. Комплект географических карт – 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой – 20 л.
14. Транзисторный радиоприемник – 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная – 25 кг.

Прежде чем принять групповое решение, вы примете решение самостоятельно, рассудив примерно так: «На первое место я поставлю комплект карт, поскольку они совсем не нужны, и т.д.». На индивидуальное решение дается 10 минут.

Когда вы примете индивидуальное решение, группа должна приступить к выработке группового решения. На групповое решение дается 20 мин.

Главная задача – остаться в живых. Если вы не сможете договориться, вы разобьетесь. Помните об этом».

Шерринг:

- Какие стили поведения помогли или препятствовали принятию группового решения?
- Кто участвовал в процессе принятия общего решения, а кто нет?
- Кто оказывал на этот процесс наибольшее влияние?
- Как можно улучшить процесс принятия общего решения?

Упражнение 6. «Приветствие и настроение»

Цель – показать особенности в сфере общения, связанные с настроением.

Продолжительность выполнения – 1 ч.

Оснащение: карточки с заданным настроением.

Каждый участник вытягивает карточку с заданным настроением:

Был тяжелый день, вы устали и никого не хотите видеть

Вы встретили человека, которого не хотите видеть, но вам надо с ним поздороваться

У вас хорошее, приподнятое настроение

Затем участникам предлагается ходить по кругу и общаться с тем настроением, которое указано в карточке. Время общения – 5 мин.

Далее участники обмениваются карточками, чтобы каждый побывал в разном настроении.

Упражнение 7. «Познакомься сам с собой»

Цель – помочь человеку сделать одну из самых важных для себя вещей – полюбить самого себя, разрешить себе это, осознать свою любовь.

Продолжительность выполнения – 1 ч 15 мин.

Оснащение: ручки, листы бумаги.

Участники садятся в круг, ведущий просит всех взять ручки и листки бумаги.

Инструкция: «Сейчас вы напишете письмо самому близкому вам человеку. Кто самый близкий вам человек? (Участники занятия высказываются.) Вы сами. Напишите письмо себе любимому. Любимому, потому что нельзя жить, не любя самого близкого себе человека».

Участники в течение 15 мин пишут письмо под тихую музыку.

Перед написанием письма следует провести медитацию, посвященную любви к себе и благодарности себе (текст см. ниже).

Ведущий продолжает: «Вы написали самому себе прекрасное письмо. Вы получили это письмо. Но что делают воспитанные люди, получив письмо? Естественно, отвечают на него. Поэтому у вас сейчас будет 10 мин. на то, чтобы ответить на свое письмо. Пожалуйста, отвечайте конкретно на то письмо, которое вы получили».

Далее происходит обмен впечатлениями: важно, с какими чувствами участники писали письма, а не их содержание.

По ходу ведущий может давать комментарии. Следует обратить внимание на то, как кто-то себя же и поучает, кто-то смотрит на себя снизу вверх, кто-то делится с собой теплом и нежностью, кто-то с собой на дружеской ноге, кто-то радуется себе, а кто-то тоскует по себе, каким он был когда-то.

Медитация «Здравствуй я, мой любимый»

Ведущий обращается к участникам: «Сядьте удобно. Отнеситесь очень ответственно и внимательно ко всему, что будет происходить с вами. Вот ваша правая нога... Поставьте ее так, как если бы нога была живая и могла сказать: «Спасибо, что ты обо мне позаботился, что ты поставил меня так хорошо...» Свою левую ногу поставь так, чтобы не было напряжения ни в ступне, ни в колене. И пусть твои руки лягут спокойно на твои колени. И правая рука, и левая... Взгляни на каждую свою руку по очереди. Каждая рука достойна того, чтобы ты о ней позаботился и обратил на нее свое теплое внимание, чтобы она почувствовала эту заботу. И левая рука, твоя левая рука. Пусть она ляжет так

же спокойно, пусть отпустится твоя кисть. И каждый палец почувствует твое внимание, твое тепло, твою заботу. Пройдись по ним и погладь своим вниманием каждый палец.

Что ты сейчас чувствуешь на кончике каждого своего пальца? Среднего, безымянного... Активнее работают кровеносные сосуды, чувствуется, как бьется кровь, чувствуется легкое покалывание. Те же ощущения, отразившись от левой руки, появились в правой, правая рука сразу отозвалась. Я чувствую жизнь в каждом из своих пальцев, биение теплой крови, покалывание. Кисти стали свободными и мягкими. Они просто лежат, отдыхают. Они благодарят меня за заботу о них, а я благодарю их. Я благодарю свои руки за то, что они сильные, они умелые. Мои руки умеют делать множество чудесных вещей. Они умеют работать, они сильные, они тонкие и нежные. Они бывают очень теплыми, ласковыми, нежными. Они умеют принимать тепло, они умеют дарить тепло. Это умеют мои руки, и я эти руки не поменяю ни на какие другие. Я люблю их. Спасибо вам, мои руки.

Я дышу и чувствую, как воздух входит в меня, я принимаю его. И выдыхаю – воздух выходит из меня. Я рад, что у меня есть эта гармония с миром, что я могу принимать в себя воздух и отпускать его. Дыхание ровное, спокойное, мне дышится легко.

И вот луч внимания мягко и тепло скользит по моему лицу. Мягкая кисточка внимания скользит по моему лбу. Сбрасывается напряжение со лба, уходит напряжение с моих глаз, они теряют всякое выражение. Они расслабляются, отдыхают. Это не просто сделать – так много жизни вокруг них. Но я снимаю все проблемы и отпускаю свои щеки. Пусть отдохнет мое лицо. Как много работает мое лицо! Глаза смотрят, глаза ищут, глаза говорят, глаза спорят, глаза сопротивляются, глаза любят, глаза дают, глаза живут больше, чем что-либо другое в моем теле. Это зеркало моей души, это мои самые первые работники. Как много они делают! Спасибо вам! Вы соединяете меня с миром, вы показываете мне небо, вы показываете мне солнце, вы показываете мне весь мир.

Мое лицо... Мое лицо – самая важная часть меня, визитная карточка моей личности. Мое лицо, которое всегда со мной, которое работает со мной, которое счастливо со мной, которое преодолевает жизнь со мной – и живет со мной дальше. Спасибо тебе, мое лицо! Ты всегда рядом со мной. Мне хорошо с тобой. Спасибо тебе.

И мои труженики – ноги. Я всегда забываю о них. Они с утра до вечера носят меня по жизни, ходят, бегают, держат меня. Мы сердимся на них, когда они нас подводят. Мы не ценим, что они, как лошади, день за днем выполняют самую тяжелую работу, тихо, не ожидая от нас никакой благодарности. Спасибо вам, мои ноги.

И все мое тело – спасибо, что ты есть у меня, что ты даешь мне жизнь, что ты даешь мне возможность быть. Я хочу заботиться о тебе, я люблю тебя. Спасибо, что ты у меня есть. Отдыхай.

Но разве только мое тело – это я? Я так много ощущаю в себе! Я ощущаю в себе целый мир, огромный мир чувств, огромный мир переживаний, радости, желаний, страхов и тревог. Все богатство этого мира – это моя душа. Моя душа – это я? Не знаю. Но я благодарю свою душу за то, что она есть, потому что моя душа – это то, что откликается на душу другого человека. Моя душа – это то, что умеет любить, моя душа – это то, что умеет плакать... А как она умеет смеяться! Как она улыбается! Моя душа... Как она умеет летать, парить... Как она умеет быть милой... Я люблю тебя всю: и трудную, и красивую. И даже мои тревоги, мои страхи, вы защищаете меня! Так или иначе вы все заботитесь обо мне. Спасибо вам, что вы есть в моей душе.

Мой разум, мой ум, мой внутренний компьютер, который так много помнит, который осторожничает, вычисляет, спасибо тебе, что ты всегда на страже, что ты никогда не спишь и позволяешь мне в мире видеть и понимать так много. Спасибо тебе. Хорошо, что ты есть.

И мой дух, мой светлый дух, высокий дух, который всегда выше меня, который всегда глубже меня, моя вертикаль, которая держит меня, ведет меня. Как хорошо, что я чувствую тебя! И только с тобой

рядом, вместе с тобой я ощущаю себя по-настоящему человеком. Как много у меня есть! Как хорошо, что я вижу это! Как хорошо, что я знаю это! Я благодарен судьбе за себя. Эти богатства я не обменяю ни на что на свете. И это знание всегда будет со мной – самое главное знание на свете.

Вы дышите ровно, спокойно... и возвращаетесь потихоньку сюда. Возвращаетесь в эту комнату, под вами стул, и вы удобно сидите на нем. Глубоко вздохните, откройте глаза – и окажетесь здесь».

Упражнение 8. «Фоторобот»

Цель – сплотить участников группы в процессе выполнения общего задания.

Продолжительность выполнения – 45 мин.

Участники составляют собирательный фотопортрет группы. Изображение строится из 12–15 элементов (голова, шея, левая и правая рука, туловище, левая и правая нога, левый и правый глаз, нос, рот, уши, волосы). Фоторобот создается в той последовательности, в какой записаны части тела.

На обсуждение и составление фоторобота дается 15 мин.

Необходимо дать роботу имя и наделить его чувствами.

Упражнение 9. «Чемодан»

Цель – получить напутствие группы, в котором сформулированы общие выводы и впечатления участников друг о друге.

Продолжительность выполнения – 1 час.

Один из участников садится в середину круга, а остальные начинают собирать ему в дальнюю дорогу «чемодан». В этот «чемодан» складывается то, что, по мнению группы, поможет данному человеку в общении с людьми, т.е. те положительные качества, которые группа особенно ценит в нем. И так до тех пор, пока все члены группы не получат свои «чемоданы».

Вариант 2

Упражнение 1. «Это мое имя»

Цель – создать условия для знакомства участников, настроить их на доброжелательный лад. Упражнение предоставляет возможность продемонстрировать навыки самопрезентации.

Продолжительность выполнения – 20–30 мин.

Участники усаживаются в круг. Ведущий предлагает игроку, сидящему справа, встать со стула (по желанию) и назвать как свое полное имя, так и имя, которым он хотел бы называться в группе. Затем выступающий должен сообщить что-нибудь о своем имени. Он может, например, попытаться ответить на такие вопросы:

- Что означает мое имя?
- Откуда моя семья?
- Нравится ли мне мое имя?
- Знаю ли я, кто его для меня выбрал?
- Знаю ли я, что означает моя фамилия?
- Хотел бы я, чтобы меня назвали другим именем?
- Кто еще в семье носил такое же имя?

Каждый участник сам решает, что рассказать и как прокомментировать свой рассказ, однако выступающему необходимо уложиться в 2 мин.

Закончив говорить, выступающий садится на свое место, участники продолжают выполнять упражнение по кругу.

Упражнение 2. «Летающие имена»

Цель – помочь памяти телом выучить имена, снять напряжение.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Оснащение: 2–3 маленьких мячика.

Перед выполнением упражнения следует отставить стулья и столы в сторону, чтобы участники могли свободно двигаться по помещению.

Ведущий просит участников встать в круг. Сначала участники перебрасывают друг другу один мяч. И каждый раз тот, кто его ловит,

произносит свое имя: «Я Маша», «Я Иван». Игру продолжают до тех пор, пока каждый член группы не получит мяч по крайней мере по одному разу.

Во втором раунде участники должны называть имена тех, кому перебрасывают мяч («Внимание, Саша!»). Поймавший называет имя того, от кого к нему прилетел мяч («Спасибо, Ольга!»).

Примерно в середине раунда следует ввести в игру второй мяч, который будет перебрасываться членами группы по тем же правилам параллельно с первым.

Через 2–3 мин можно предложить игрокам начать двигаться по кругу по комнате и продолжать кидать мячи. Каждый внимательно следит за тем, от кого он получил мяч и кому должен его перебросить.

На этом этапе ведущий стремится создать дружескую атмосферу в тренинговой группе, снизить уровень тревожности участников, проконтролировать усвоение ими групповых норм и правил.

Упражнение 3. «Как я себя чувствую»

Цель – рефлексия участниками собственного эмоционального состояния, ожиданий.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Тренер предлагает каждому участнику проанализировать свое состояние на данный момент, высказать свои ожидания по поводу предстоящего тренинга.

Упражнение 4. «Очищение»

Цель – освобождение от сопутствующих в повседневной жизни проблем и неприятностей.

Продолжительность выполнения – 40 мин.

Участники делятся на пары. У каждого есть две минуты, чтобы рассказать партнеру о своих проблемах, неприятностях, а также о мыслях, чувствах и радостях – обо всем, с чем он пришел на занятие.

Пока говорит один партнер, второй не перебивает его и никак не выражает своих чувств по отношению к сказанному. Через две минуты партнеры меняются ролями.

В это время тренер ходит по комнате, держа в руках воображаемую корзину. Он подходит к каждой паре и просит «положить» в корзину все неприятности. Каждый должен сделать это при помощи жестов и мимики, показывая тяжесть груза, чтобы остальные могли увидеть и оценить его.

На данном этапе ведущий способствует формированию активного рабочего настроения участников и осознанию ими своей роли в развитии коммуникативной ситуации.

Упражнение 5. «Палатка»

Цель – отработка техники невербальной коммуникации.

Продолжительность выполнения – 40 мин.

Оснащение: канцелярские принадлежности.

Тренер делит группу на две подгруппы.

Инструкция: «Вам предлагается построить палатку из выданного нами реквизита при условии, что это будет происходить молча. После этого пройдет презентация всех палаток. До построения на обсуждение проекта выделяется 7 мин. После истечения установленного времени вы начинаете работать (15 мин.). При проявлении каких-либо техник вербальной коммуникации упражнение будет прервано».

Шерринг:

- Получилось ли задуманное?
- Какие сложности возникали при построении?
- Кто какую роль выполнял при проектировании и построении?
- Понравилось ли вам то, что получилось?

Упражнение 6. «Ищу менеджера»

Цель – отработка умения грамотно составить объявление о приеме на работу.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Оснащение: бумага, карандаши.

Инструкция: «Вам нужно составить объявление о приглашении на работу сотрудника в отдел таким образом, чтобы заинтересовать потенциальных работников».

После того как участники составят объявления, им предлагается оценить все имеющиеся объявления, а на понравившемся поставить плюс.

Шерринг:

- Чем вас заинтересовало объявление? Может быть, креативностью, оформлением?
- Что оттолкнуло в тех объявлениях, которые вы не отметили?
- Как вы думаете, с помощью каких приемов можно заинтересовать потенциального работника?

Далее с помощью упражнений, игр, дискуссий предполагается осуществить формирование и коррекцию техник и способов эффективной коммуникации и установление позитивных взаимоотношений в процессе общения.

Упражнение 7. «Остров сокровищ»

Цель – развитие способности к коммуникации.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Оснащение: листы бумаги (формат А4), карандаши.

Участники разбиваются на пары и садятся спина к спине. Они договариваются, кто из них будет партнером А, а кто – партнером Б. У каждого должен быть приготовлен лист бумаги и карандаш.

Партнер А начинает делать набросок острова сокровищ: общий силуэт, особо важные пункты и место, где спрятано сокровище. В то время как партнер А рисует, он рассказывает партнеру Б, что тот должен нарисовать на своем листе, чтобы получить как можно более точную копию карты острова. А и Б могут разговаривать, но не должны оборачиваться и смотреть на план, который рисует партнер. На это отводится 10 мин

После этого партнеры сравнивают свои планы.

Шерринг:

- Насколько план партнера Б получился похожим на план партнера А?
- Насколько партнер А обращал внимание на трудности, которые могли возникнуть у партнера Б?
- Партнер А больше концентрировался на рисовании своего плана или на своем партнере?
- Какой была рабочая атмосфера в процессе выполнения упражнения между партнерами?

Упражнение 8. «Претендент»

Цель – отработка техники формулирования открытых вопросов.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Ведущий отбирает добровольца из группы. Данный человек будет претендентом на должность специалиста по управлению персоналом. Все остальные участники – менеджеры по персоналу.

Инструкция для менеджеров: «Представим себе, что каждый из нас является менеджером по персоналу. Пусть наша фирма будет заниматься продажей строительных материалов. Нам требуется специалист в отдел управления персоналом. К нам явилась претендентка. Нужно задать ей такие открытые вопросы, чтобы мы могли установить, каковы ее мотивы поступления на работу в нашу организацию».

Инструкция для претендентки: «Твой явный мотив, который ты открыто назовешь, – стремление работать в солидной перспективной фирме. Твой истинный, но скрываемый мотив – устроиться в солидную фирму на достойную должность, для того чтобы потом участвовать в конкурсе, который объявляют время от времени иностранные фирмы. Тебе нужна солидная запись в послужном списке, с которой не стыдно прийти в иностранную фирму устраиваться на работу. Если будут задавать вопросы, на которые тебе захочется отвечать, отвечай, говори много, упоминай всяческие детали, косвенно указывающие на твой истинный мотив. Например, говори о том, что современный бизнес интернационален и т.п.».

Шерринг:

- Что помогло вам выявить истинный мотив претендентки?
- Отслеживали ли вы невербальную сторону коммуникации во время беседы?
- Как чувствовала себя претендентка в данной роли?

Упражнение 9. «Случайные собеседники»

Цель – усвоение техник перефразирования.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Группа садится в круг. Двое добровольцев выходят в центр круга и начинают разговор, пытаясь общаться так, чтобы остальные слушатели как можно дольше оставались в неведении относительно темы беседы. Они не должны говорить неправду. Темы разговора задаются ведущим: команда, конфликты, любовь.

Остальные внимательно слушают, не задавая вопросов и не строя вслух предположений, но имеют право включиться в беседу, если сочли, что тема стала им ясна. Игрок, который думает, что угадал тему, встает и присоединяется к собеседникам в центре круга.

Однако участие в разговоре сопряжено с определенным риском: в любой момент вновь прибывшего могут спросить: «О чем мы говорим?» Тот должен шепотом, чтобы не услышали остальные, назвать тему разговора. Если догадка оказалась верна, все трое продолжают беседу, если нет – вновь прибывший возвращается на свое место в круг и продолжает слушать разговор. Он может повторить попытку присоединиться к беседующим не раньше чем через две минуты.

Игра продолжается до тех пор, пока все игроки не окажутся включенными в беседу либо пока все они не будут исключены из нее из-за неверных догадок. Каждый имеет право на три попытки.

Шерринг:

- В какой момент стало понятно, о чем говорят участники тренинга?
- Благодаря чему произошло узнавание темы?
- В чем для вас была сложность выполнения упражнения?

Упражнение 10. «Перефразирование»

Цель – отработка умения передавать суть сказанного своими словами.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Оснащение: карточки с четверостишиями.

Инструкция: «Предлагаю объединиться в четыре команды (Тренер объединяет участников в команды.) Каждой команде я выдам четверостишие из известного стихотворения. Нужно перефразировать строфу таким образом, чтобы каждое слово в ней передавалось иным словом или словосочетанием. Например, «я» можно превратить в «автора» или «лицо», «дорогу» – в «путь», «сердце» – в «центральный орган кровообращения» и т.п. Нужно будет записать текст, перефразирующий данную строфу, и затем прочитать его вслух всей группе. Важно, чтобы остальные смогли догадаться, что за стихотворение было перефразировано. Есть ли какие-нибудь вопросы? На эту работу дается 10 мин. Начинаем...»

Шерринг:

- Какие трудности возникали в ходе работы?
- Каким должно быть перефразирование, чтобы оно наиболее точно передавало суть первоначального текста?

Упражнение 11. «Парижская выставка»

Цель – отработка умения находить позитивные качества в другом человеке.

Продолжительность выполнения – 40 мин.

Инструкция: «Сейчас мы объединимся в четыре команды. Каждая из команд – это фирма, производящая ценные человеческие качества. Прошу каждую команду придумать себе название... Итак, у нас 4 команды по 3 человека. Сейчас вам дается 8 мин для того, чтобы обсудить, какие ценные качества производит каждая команда. Для этого вы по очереди должны высказать каждому участнику вашей команды, что вы в нем цените. Например, команда может решить сначала поговорить об одном участнике. Двое других участников скажут, что они больше всего в нем ценят. После этого они вместе с ним ре-

шат, какое из его ценных качеств можно представить на Парижской выставке. Затем таким же образом необходимо будет обсудить ценные качества других участников и решить, какое ценное качество каждого из них вы представите на выставке. Пока это нужно держать в тайне от остальных групп. Итак, 8 мин на обсуждение самых ценных качеств вашей группы».

Через 8 мин тренер продолжает инструкцию: «Теперь возьмите листы, сложите их, перегнув два раза, чтобы они могли стоять, и напишите на каждом названия ваших ценных качеств. Это будут таблички для выставки. На каждом листке – одно качество. Ваши таблички пока никто не должен видеть. Для остальных участников выставки это должен быть сюрприз. Готовы?»

А теперь подумайте, какие ценные качества, на ваш взгляд, представят другие команды. Команда под номером 1 составит список ценных качеств, которые она ожидает увидеть в «выставочном павильоне» команды под номером 2, а вторая команда – список качеств первой. Аналогичным образом команда под номером 3 составит список качеств команды под номером 4, а четвертая команда – список качеств третьей команды. На эту работу дается еще 8 мин».

Через 8 мин тренер обращается к командам: «А теперь – открываем Парижскую выставку. Сначала интервью. Команда под номером 1, что вы надеетесь увидеть в павильоне команды под номером 2?»

Если у кого-то из участников на выставке представлено иное качество, нежели то, которое прогнозировалось группой-партнером, тренер может сказать о том, что производитель не полностью осознает свои продукты. Если качества схожи, можно сказать о том, что предложение и спрос гармонично сочетаются друг с другом. Далее та же процедура проводится с остальными командами.

Шерринг:

- Какое воздействие на участников оказывает обсуждение ценных качеств человека?
- Каковы ваши впечатления от упражнения?

В завершение работы осуществляется развитие навыков рефлексии, подводятся итоги тренинга.

Упражнение 12. «Ассоциации»

Цель – диагностика эмоционального состояния группы.

Продолжительность выполнения – 5 мин.

Оснащение: мяч (игрушка).

Каждый участник должен кинуть игрушку другому участнику, сказав ему при этом, с кем он его ассоциирует.

Шерринг:

- Приятна ли вам была ассоциация, которая предназначалась вам?
- Принимаете ли вы ее?

Упражнение 13. «Мне понравилось»

Цель – реализация обратной связи с группой по поводу тренинга, используемых упражнений и игр с целью учета пожеланий участников, корректного завершения работы группы, сохранения положительного настроения у ее членов.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Инструкция: «Сейчас вам предоставляется возможность поделиться своими впечатлениями, замечаниями о проведенном тренинге. Сделаем это по кругу. Вам предлагается начать свою реплику с одной из фраз: "Во время занятия я поняла...", "Самым полезным для меня было...", "На занятии я узнал, что...", "Мои пожелания..."».

Упражнение 14. «До свидания»

Цель – поддержание положительного настроения участников.

Продолжительность выполнения – 5 мин.

Тренер встает, протягивает вперед правую руку и говорит: «Мне очень приятно было вести тренинг. Всем спасибо за работу!» Затем поднимается один из участников, кладет свои руку на руку ведущего и повторяет его последнюю фразу: «Всем спасибо за работу!» Таким же образом поступают и другие участники. Когда все правые руки будут соединены и речи сказаны, тренер говорит всем: «До свидания!» – и группа расходится.

ТРЕНИНГ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Тренинг делового общения – вид социально-психологического тренинга, направленный на приобретение знаний, умений и навыков, коррекцию и формирование установок, необходимых для успешного общения в условиях профессиональной деятельности. В группах тренинга делового общения развиваются умения вести переговоры, выступать перед большой аудиторией, проводить совещания, правильно вести себя в конфликтных ситуациях.

Цель тренинга: повышение уровня своей компетентности в деловых коммуникациях.

Задачи тренинга:

- -расширение возможностей установления и поддержания необходимых рабочих контактов;
- коррекция и формирование установок, необходимых для успешного делового общения;
- овладение навыками конструктивного разрешения конфликтных ситуаций;
- отработка навыков эффективного общения в различных статусно-ролевых позициях;
- овладение навыками эффективного слушания;
- отработка приемов снижения эмоционального напряжения;
- расширение диапазона творческих способностей.

Продолжительность тренинга – 8 ч.

Теоретические основания

Существуют несколько способов ведения переговоров: путем почтовой переписки, с помощью телетайпа, телекса, телефона и личных переговоров. Решение о способе их ведения зависит от многих факторов и, в частности, от времени, которым располагают стороны. Мы остановимся на традиционном проведении беседы.

Деловой этикет устанавливает ряд требований к проведению беседы. Основным является ориентация на конструктивное решение, достижение договоренности, решение конфликта или спорной ситуации. Партнеры делового общения выступают носителями определенных социальных ролей: служебных, профессиональных, деловых. Отношение к обсуждаемой проблеме не зависит от межличностных отношений участников деловой беседы.

Программа подготовки к деловой беседе обычно включает: анализ проблемы и диагноз ситуации; формулирование целей, задач и позиций при деловом общении; подготовку предложений и аргументации в их пользу; составление и обоснование проектов, необходимых для принятия этих предложений.

Развитие переговоров невозможно прогнозировать точно. Важно предугадать интересы партнера и его позицию, чтобы должным образом представить предложения и аргументы в их пользу. Целесообразно подготовить несколько решений и предложений.

Значение деловой беседы трудно переоценить. Она является наиболее благоприятной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции. Одна из главных задач беседы – убедить собеседника принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций: взаимное общение сотрудников из одной деловой среды; совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Основными этапами деловой беседы являются: подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих/аргументирование выдвигаемых положений и/завершение беседы.

Подготовительные мероприятия связаны с подготовкой к проведению беседы. Не существует единых безошибочных правил подготовки к деловой беседе. На начальном этапе определяются тема, которую надо обсудить и возможные участники предстоящего делового разговора.

Инициатива будет в ваших руках и контролировать ситуацию будет легче, если выбрать наиболее удачный момент для проведения беседы. Деловой этикет требует большого такта в формулировке приглашения. Желательно осведомиться о том, каким временем располагает партнер и не поставит ли его приглашение в затруднительное положение. Если в разрешении вопроса более заинтересована приглашающая сторона, она не должна навязывать время и место проведения переговоров. В том случае, когда заинтересованным лицом является посетитель, его могут поставить в известность о том, когда он может быть принят. Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Определяются цели и разрабатывается стратегия их достижения и тактика ведения беседы. Подготовка и планирование позволяют заранее предвидеть возможные неожиданности, которые могут снизить эффективность итогов беседы.

Необходимым условием ведения делового разговора является соблюдение норм речевого этикета. Он предполагает уважительное отношение к собеседнику, использование общекультурных норм общения. Содержание деловой беседы, кроме обсуждения конкретных служебных вопросов, предполагает умение в корректной форме выразить одобрение, комплимент, несогласие или сформулировать соболезнование и утешение.

Лаконичность – одно из основных требований к деловому разговору. Следует постоянно помнить о временных рамках беседы. Ни при каких условиях нельзя отклоняться от темы разговора. Большое внимание должно уделяться подбору аргументов, которые помогут вам изложить свою позицию как можно нагляднее и убедительнее. Формулируя свою точку зрения, нужно учитывать интересы собеседника.

Продолжительность беседы лучше планировать заранее и затем оповестить участников о времени ее начала и окончания. Целесообразно распределять время между вопросами, исходя из того, что на обсуждение одного вопроса должно планироваться не более 20–30 минут.

Наилучшим местом для проведения беседы является специально оборудованное помещение с круглым столом, настенными часами, без телефона и селектора. Круглая форма стола способствует большей демократичности обсуждения – она нивелирует разницу в служебном статусе, тогда как за прямоугольным столом, ближе к председательствующему садятся, как правило, участники с более высоким должностным статусом, а положение ведущего подчеркивается нахождением его во главе стола.

Необходимо следить за правильным употреблением слов, их произношением, ударением (договор, эксперт, обеспечение, одновременно, созвонимся, валовой, оптовый, начать, принять, феномен и т.п.). В своих выступлениях избегайте канцеляризмов и многословия. Не используйте оборотов, содержащих лишние слова, не употребляйте без необходимости иностранную лексику. Старайтесь избавляться от слов-паразитов: «так сказать», «вот», «значит» и т.п. – они раздражают слушателей. Не допускайте в своем выступлении неологизмов, даже образованных по традиционным моделям, например, «переорганизация», «конструкторат», а также слов, относящихся к разговорной лексике («секретарша», «лаборантка» и т.п.). Избегайте заносчивого, самонадеянного тона в разговоре, выступлении – в нем сквозит переоценка собственной персоны и пренебрежение к окружающим.

Основные темы, отрабатываемые в процессе тренинга:

- Коммуникативная компетентность.
- Типология общения.
- Основные ситуации и психологические механизмы делового общения.
- Психологический контакт с собеседником. Вступление в контакт. Влияние психологической установки собеседника на процесс делового общения.
- Коммуникативные навыки, необходимые для делового общения. Умение слушать. Нереплексивное и рефлексивное слушание (выяснение, парафраз, отражение чувств, резюмирование).
- Элементы общения.

- Вербальные и невербальные компоненты общения.
- Невербальные средства общения (позы, мимика, интонации).

Границы безопасного контакта. Особенности невербальных коммуникаций. Умение читать скрытые сообщения.

- Позиции в общении.
- Этапы общения.
- Обратная связь.
- Приемы убеждения. Как быть успешным в ситуации убеждения?

• Стратегия убеждения в зависимости от психологических особенностей оппонента и его внутренних мотивов.

• Плюсы и минусы эмоциональности. Эмоциональная речь, ее влияние на различных собеседников.

- Использование в речи метафор.
- Публичное выступление.
- Имидж оратора.
- Установление контакта с аудиторией. Оценка состояния аудитории.

- Различные способы удержания внимания.
- Структурирование выступления.
- Основные ошибки при выступлении.
- Деловые переговоры.
- Различные стратегии проведения.
- Пути достижения согласия сторон.
- Уверенное поведение, его отличие от манипулятивного, агрессивного и оправдывающегося поведения.

• Виды агрессивного поведения. Деловое общение с агрессивным собеседником. Конструктивное реагирование на критику.

- Приемы эффективного поведения в ситуации давления.
- Общение с собеседником-манипулятором.
- Коммуникативные барьеры.

Практическая часть

Упражнение 1. «Самый-самый мой плакат»

Цель – знакомство участников друг с другом, создание доверительной атмосферы.

Продолжительность выполнения – 1 ч.

Оснащение: цветные карандаши, бумага, булавки.

Участникам предлагают нарисовать на листе бумаги плакат, состоящий из нескольких разделов: 1) имя; 2) возраст; 3) мой любимый цвет, либо нарисовать: а) мое хобби; б) так я выгляжу, когда я счастлив (автопортрет); в) моя семья; г) если бы у меня было одно желание, я бы загадал, чтобы...

Эти плакаты участники прикрепляют на грудь и в произвольном порядке ходят по комнате, знакомясь друг с другом, в течение 15 мин.

Упражнение 2. «Групповые правила»

Цель – обеспечение настроения на специфичный вид деятельности (создание особого психологического климата), осознание участниками принятых норм, правил, строго регламентирующих и регулирующих эту деятельность.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: фломастер, ватман.

Тренер напоминает, что любая социальная общность не может существовать без правил, регламентирующих жизнедеятельность людей, составляющих эту общность. В процессе тренинга эти нормы необходимы для эффективного развития группы. Они позволяют значительно сократить потери времени, а также продуктивно работать над собой.

Затем участники обсуждают групповые правила. Окончательный вариант пишется на ватмане, и в процессе работы тренер возвращает членов группы к этим правилам.

К основным правилам относятся:

1. «Здесь и теперь».
2. Я-высказывание (персонификация).
3. Безоценочные суждения.
4. Искренность высказываний.
5. Личная активность.
6. Уважение говорящего.
7. Конфиденциальность.

Упражнение 3. «Печатная машинка»

Цель – развитие навыков группового взаимодействия.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Все участники встают в линию или в круг. Группе дается задание прочитать четверостишие (предложение, словосочетание и т.д.), например:

У лукоморья дуб зеленый.

Златая цепь на дубе том,

но не хором, а следующим способом. Участники последовательно произносят по одной букве, пробел – все члены группы делают хлопок руками, перевод каретки – топают ногой. Запятые и точки тоже можно как-нибудь обозначить. Упражнение повторяется до тех пор, пока стихотворение не «прозвучит» без ошибок.

Упражнение 4. «Дискуссии»

Цель – формирование паралингвистических и оптокинестических навыков общения; совершенствование взаимопонимания партнеров по общению на невербальном уровне.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Группа разбивается на тройки. В каждой тройке распределяются обязанности. Один из участников играет роль глухого и немого: он ничего не слышит, не может говорить, но в его распоряжении – зрение, жесты, пантомимика; второй участник играет роль глухого и паралитика: он может говорить и видеть; третий исполняет роль слепого

и немного: он способен только слышать и показывать. Всей тройке предлагается задание, например договориться о месте, времени и цели встречи.

Упражнение 5. «Трудная задача»

Цель – создание мотивации к обучению умению общаться (слушать, аргументировать, отстаивать свою точку зрения и др.).

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Оснащение: ручка и бумага (если потребуется).

Группе предлагается решить задачу, вызывающую трудности, например: «Крестьянин купил лошадь в понедельник за 16 р. Во вторник он продал ее за 17 р. В среду он купил лошадь за 18 р., в четверг продал ее за 19 р., после чего подсчитал деньги у себя в кошельке. Как изменилось количество денег в кошельке в результате всех описанных торговых операций?»

Участникам предлагается организовать дискуссию и дать правильное решение задачи.

Упражнение 6. «Искажение информации»

Цель – выявление факторов, влияющих на успешность приема и передачи деловой информации; определение типичных ошибок при работе с информацией; создание мотивации обучения эффективному приему и передаче информации.

Продолжительность выполнения – 45 мин.

Оснащение: бумага, ручки.

Инструкция: «Сейчас (тренер называет имена пяти или шести человек, которых он заранее выбрал) примут участие в упражнении. Ваша задача будет заключаться в приеме и передаче сообщений. Пусть Андрей (тренер называет одного из участников упражнения) останется здесь, а все остальные подождут какое-то время за дверью».

Тренер зачитывает Андрею текст, предварительно еще раз напомнив ему о том, что он должен будет передать его следующему участнику. Тренер последовательно приглашает участников, ожи-

дающих за дверью, каждый из которых выслушивает сообщение предыдущего и затем пересказывает его следующему участнику. Последнему участнику, получившему сообщение, тренер задает вопрос: «Олег, ты только что получил сообщение. Скажи, пожалуйста, что ты будешь делать после того, как получил информацию?»

Вариант текста: «Иван Петрович уехал в 11 ч, не дождавшись вас, очень огорчился, что не смог с вами переговорить лично, и попросил передать вам, что если он не вернется к обеду, а это будет зависеть от того, сколько времени он пробудет на совещании в министерстве, то совещание в 15.30 надо проводить без него. Кстати, на совещании будет обсуждаться вопрос о поставке новых компьютеров, которые ничем не хуже импортных. И еще, на совещании надо не забыть объявить, что все начальники отделов должны пройти обследование у психологов, которые будут работать в 20-й комнате с 10 ч утра ежедневно до 2 октября».

Уточняется, что при приеме информации происходит структурирование содержания, которое предполагает последовательное выделение всех прозвучавших идей (участники выполняют эту работу, опираясь на текст, использовавшийся в упражнении), а затем их ранжирование по степени важности. В частности, безусловно важной является информация, которая требует от получателя каких-то срочных практических действий. Однако очень часто мы проводим ранжирование идей до того, как выделили все полученные идеи, что приводит к субъективным преобразованиям информации и ошибкам.

Иллюстрируя эти положения материалом упражнения, тренер выделяет три типа ошибок, характерных для передачи сообщений: 1) утрата; 2) искажение; 3) дополнение.

Затем участники смотрят видеозапись, выделяя допущенные ошибки. Этап просмотра может быть очень дробным, если ошибок много.

Динамичность выполнения упражнения, его отчетливые «прозрачные» результаты обладают большим мотивирующим эффектом, повышают степень включения участников в групповой процесс.

Упражнение 7. «Профессионально важные качества»

Цель – обучение приемам активного слушания, приемам общения, которые позволяют быстро и эффективно ориентироваться в точке зрения партнера.

Продолжительность выполнения – 1 ч.

Оснащение: видеокамера.

Работа ведется в тройках по специальному алгоритму. Вся группа разделяется на подгруппы по три человека, и каждой тройке предлагается обсудить качества, необходимые профессионалу. Задание таково: выбрать три самых важных качества и выработать общее мнение относительно этих качеств. Предлагается строго выдерживать алгоритм обсуждения: двое беседуют, третий контролирует использование частных приемов слушания. Затем участники меняются функциями.

После работы в тройках предполагается проведение дискуссии в группе на ту же тему. Для участия в дискуссии выбирается представитель от каждой тройки.

Дискуссия записывается на видео. Впоследствии при просмотре выявляются непродуктивные техники слушания и акцентируется внимание на продуктивных способах активного слушания.

Тренеру на этапе обучения приемам слушания следует стараться снизить уровень неуверенности в себе участников группы. При просмотре видеозаписи он должен подчеркивать возможности использования тех или иных приемов. Тренеру важно обеспечить приобретение участниками положительного опыта узнавания и использования приемов слушания.

Необходимо подчеркнуть важность личного участия каждого в работе группы, для чего, например, в конце дня можно выполнить такое задание: «Скажи соседу справа и слева, что им помогает в работе».

Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Цель – отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Продолжительность выполнения – 1 ч.

Тренер рассказывает о важности умения быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем следует попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 мин каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий играет миротворца, арбитра.

Затем каждая тройка демонстрирует конфликтную ситуацию и ее разрешение (или неразрешение)

Шерринг:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как следовало вести себя тем участникам, которым не удалось сгладить конфликт?

Упражнение 8. «Обратная связь»

Цель – получение обратной связи целостного характера о личностных качествах, связанных с коммуникациями.

Продолжительность выполнения – 50 мин.

Инструкция: «Мы завершаем нашу работу. У каждого из нас есть возможность обратиться к двум участникам группы и попросить их назвать одно качество, которое помогает нам в общении, и одно, которое мешает. Участники, к которым обращаются с вопросом, какое-то время думают, а затем по очереди высказывают свое мнение».

Тренер может участвовать в упражнении, но помнить при этом, что члены группы имеют возможность поговорить с ним и по завершении работы.

Упражнение 9. «Скульптура группы»

Цель – создание ситуации сплочения группы.

Продолжительность выполнения – 45 мин.

Участники создают скульптуру группы, дают ей название и наделают чувствами и качествами.

ТРЕНИНГ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Цель тренинга – повышение эффективности взаимодействия с партнерами по общению.

Задачи тренинга:

- отработка навыков вступления в контакт с использованием коммуникативных сигналов: вербальных, невербальных, паралингвистических;
- отработка навыков активного слушания: повторения, перефразирования, интерпретации.

Оснащение: большие листы бумаги и маркеры или доска и мел; небольшой мяч.

Продолжительность тренинга – 6–7 ч.

Требования к помещению: помещение должно быть достаточно просторным для того, чтобы участники могли образовать круг, а также в процессе выполнения упражнений спокойно размещаться и образовывать мини-группы по 2–6 человек.

Теоретические основания

Активное слушание – процесс, способствующий сосредоточению внимания слушающего на партнере, активизации самовыражения партнера, восприятию и пониманию сказанного им.

Выделяют следующие аспекты слушания, так называемые коммуникативные сигналы:

1. Лингвистические аспекты речи – слова, словосочетания и метафоры, которые человек использует для того, чтобы сообщить о возникающих у него чувствах.

2. Паралингвистические аспекты – все те аспекты речи, которые не имеют непосредственного отношения к самим словам. Это темп речи, высота и громкость голоса, особенности произношения. Паралингвистические аспекты могут дать информацию относительно того, что, возможно, чувствует другой человек.

3. Невербальные аспекты – внешние проявления, достигаемые посредством использования тела. Это выражение лица, жесты, положение тела и его движения; расстояние, на котором сидит человек по отношению к другому.

Действия, ассоциируемые с эффективным слушанием:

- сидеть прямо напротив;
- сохранять открытую позу, не скрещивая ни рук, ни ног;
- слегка наклоняться к клиенту;
- поддерживать удобный зрительный контакт;
- сохранять расслабленную позу.

Е.В. Сидоренко классифицирует техники активного слушания по задачам:

1) умение разговаривать:

- техники формулирования вопросов;
- техники малого разговора.

2) умение услышать и понять:

- техника повторения;
- техника перефразирования;
- техника интерпретации.

Поскольку в контексте данной тренинговой программы акцентировано внимание на техниках, позволяющих услышать и понять, обратимся непосредственно к их рассмотрению (таблица).

Техники, позволяющие развить умение услышать и понять

Техника	Определение	Способы реализации
1	2	3
Повторение	Дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы: «Итак, ты считаешь (цитата)»; «Насколько я тебя понял (цитата)». Повторите дословно текст партнера, последние

Окончание таблицы

1	2	3
		его слова. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером
Перефразирование	Краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером. Следуйте логике партнера, а не собственной логике
Интерпретация	Высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	Задавайте уточняющие вопросы: «Ты, наверное, имеешь в виду...»; «По-видимому, вы хотите, чтобы...». Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез: «А может быть так, что вы хотели бы...»; «А может быть так, что ты надеешься...»

Практическая часть

Упражнение 1. «Знакомство»

Цель – узнать имена друг друга и получить первое представление о личностных качествах каждого.

Дополнительная цель для тренера – произвести приблизительную диагностику коммуникативных умений участников и их личностных качеств.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Инструкция: «Сейчас каждый из присутствующих назовет свое имя, а после этого назовет два личностных качества, которые помогают ему слушать других людей, и два качества, которые мешают. При этом важно говорить не о внешних обстоятельствах, а о своих собственных качествах. После того, как первый участник представился, следующий должен дословно повторить, что сказал его сосед, а

потом уже представиться сам. Нужно максимально точно воспроизвести то, что сказал сосед, не добавляя ничего от себя. Третий участник должен повторить то, что сказал о себе предшествующий, а потом уже назвать собственные качества».

Шерринг. Что было легче: повторить слова другого человека или говорить о себе?

Упражнение 2. «Введение правил»

Цель – договориться о правилах работы группы.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Инструкция: «Сейчас мы предлагаем ввести правила участия в тренинге. Для начала расскажем о классических правилах группы, которые вы можете принять или не принять в ходе вашего дальнейшего обсуждения:

- «здесь и сейчас»;
- общение на равных;
- говорить только о собственных переживаниях;
- активность каждого участника;
- конфиденциальность.

Теперь предлагаем вам приступить к обсуждению правил. Вы можете согласиться с предложенными нормами либо принять свои правила. В процессе обсуждения мы предлагаем вам записывать правила на ватмане, который мы расположим на видном месте, чтобы в нашей дальнейшей работе не забывать о них».

Упражнение 3. «Приветствую тебя»

Цель – развитие положительных взаимоотношений в группе, исследование невербальных сигналов в установлении контакта.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Инструкция: «Сейчас мы проведем эксперимент для исследования невербальных сигналов в установлении контакта. Два человека выйдут из комнаты. Это будут ведущие. Все оставшиеся в комнате объединятся в две команды. Когда ведущие вернутся в комнату, им

нужно будет вступить в контакт, поздоровавшись с каждым участником, и произнести какое-то приветствие.

Когда ведущие выйдут из комнаты, остальным предлагается объединиться в две команды случайным образом. Члены первой команды должны улыбаться, когда к ним обращаются, время от времени смотреть в глаза ведущим в течение нескольких секунд, потом отводить взгляд, затем вновь смотреть в глаза. Члены второй команды не должны улыбаться и смотреть в глаза ведущим.

Шерринг. С представителями какой команды ведущие смогли бы быстрее наладить контакт?

Упражнение 4. «Испорченный телефон»

Цель – снятие напряжения, выявление причин возникновения ошибок при передаче информации.

Продолжительность выполнения – 40 мин.

Оснащение: текст телефонограммы.

Инструкция: «Для начала выберем 6 участников группы, которые будут непосредственно участвовать в упражнении. Предлагаем одному участнику остаться, а всем остальным подождать за дверью. Вы по приглашению ведущего будете входить в аудиторию по одному. Каждому входящему дается инструкция: "Представьте себе, что вы получили телефонограмму, содержание которой должны передать следующему члену группы. Главное – как можно точнее отразить содержание"».

Текст телефонограммы: «Звонил Аркадий Петрович. Он просил передать, что задерживается в роно, т. е. он договаривается о получении нового импортного оборудования для мастерских, которое, впрочем, не лучше отечественного. Он должен вернуться к 17 ч, к началу педсовета, но если он не успеет, то надо передать завучу, что он должен изменить расписание уроков старших классов на понедельник и вторник, вставив туда дополнительно 2 ч по астрономии».

Шерринг:

- Почему исказилась информация?
- Что можно предпринять для уменьшения искажения информации?

Упражнение 5. «Кивание головой»

Цель – исследование одного отдельно взятого элемента невербальной коммуникации – кивания головой; предоставление участникам возможности выбирать количество совершаемых действий, а также сделать эти действия сознательно контролируруемыми.

Продолжительность выполнения – 40 мин.

Инструкция: «Разбейтесь на пары и сядьте лицом друг к другу. Один из членов пары будет "слушателем", а другой – "рассказчиком". "Рассказчик" должен рассказывать о чем-либо в течение 5 мин. Задача "слушателя" – использовать различные варианты кивания головой:

- практически постоянно кивать головой;
- вообще не кивать;
- кивать головой время от времени;
- кивать в соответствии с собственным желанием.

Через 5 мин нужно произвести обмен ролями и продолжать работу в таком же режиме еще 5 мин».

Шерринг:

- Что вам больше и меньше всего понравилось в данном упражнении?
- Что вы чувствовали, когда ваш партнер кивал головой в разных «режимах»?
- Какой «режим» наиболее удобен?

Упражнение 6. «Выражение лица»

Цель – определение выражений лица и положений головы, которые помогают и мешают в процессе слушания.

Продолжительность выполнения – 45–60 мин.

Инструкция. «Разбейтесь на пары и сядьте лицом друг к другу. Сейчас вам будет предложено поэкспериментировать с выражением лица. Каждое выражение лица или положение головы необходимо сохранять на протяжении 3–4 мин. Участники могут выполнять упражнение либо одновременно, либо по очереди. Начните обсуждать какую-либо тему, при этом ваши лица вообще не должны ничего выражать».

Через пять минут инструкция изменяется: «Продолжайте обсуждение темы, при этом один из членов пары пусть делает выражение своего лица намеренно преувеличенным».

Участники делают следующее:

- увеличивают частоту морганий;
- наклоняют голову;
- меняют положение головы;
- сохраняют обычное выражение лица.

Шерринг:

- Какое выражение лица помогает в процессе слушания, а какое мешает?
- Что вам больше и меньше всего понравилось в данном упражнении?
- Что вы чувствовали, когда ваш партнер менял выражение лица?

Упражнение 7. «Я слушаю тебя»

Цель – исследование действий, которые являются эффективными в процессе слушания.

Продолжительность выполнения – 45–60 мин.

Инструкция: «Разбейтесь на пары и сядьте лицом друг к другу. Один из членов пары будет слушателем, а другой – рассказчиком. Слушатель должен сесть прямо напротив другого человека, стараться сохранять открытую позу, немного наклониться к собеседнику и расслабиться. Рассказчик начинает беседовать со своим партнером на одну из тем: интересы, не связанные с работой, отпуск, музыка.

Через 10 мин происходит обмен ролями, группа работает в таком же режиме еще 10 мин».

Шерринг. Что вам больше и меньше всего понравилось в данном упражнении?

Упражнение 8. «Событие»

Цель – определение степени владения навыками перефразирования, повторения и интерпретации.

Продолжительность выполнения – 20–30 мин.

Инструкция: «Вам необходимо разделиться на подгруппы по четыре человека. Один из участников мини-группы расскажет о том, что произошло с ним недавно. Второй участник после рассказа попытается точно его воспроизвести. Далее третий участник вербализует только основные и наиболее значимые элементы рассказа. Последний интерпретирует сказанное первым участником».

Шерринг:

- Точно ли были переданы мысли рассказчика, что он чувствовал, когда воспроизводили его рассказ?
- Почему нам рассказывают одно, а мы слышим другое?
- Какие трудности возникали при выполнении данного задания?

Упражнение 9. «Детектив»

Цель – выявление трудностей в воспроизведении слов партнера, связанных с личностной вовлеченностью, обучение технике повторения.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Инструкция: «Предлагаем вам сочинить детектив с любыми героями и содержанием. Каждый из участников придумывает только одно предложение, но так, чтобы оно было продолжением предыдущего рассказа. При этом, прежде чем произнести свою фразу, необходимо дословно повторить предыдущую».

Шерринг. Какие трудности возникали при воспроизведении слов партнера?

Упражнение 10. «Поэт»

Цель – отработка умения передавать суть сказанного своими словами.

Продолжительность выполнения – 30–40 мин.

Инструкция: «Разбейтесь на группы по 4–5 человек. Вспомните какое-нибудь четверостишие из известного стихотворения. Перефразируйте строфу таким образом, чтобы каждое слово в ней передава-

лось иным словом или словосочетанием. Запишите текст, перефразирующий выбранную строфу, и затем прочитайте его вслух всем группам. Важно, чтобы остальные смогли догадаться, что за стихотворение было перефразировано. На работу дается 10 мин».

Шерринг. Каким должно быть перефразирование, чтобы оно наиболее точно передавало суть первоначального текста?

Упражнение 11. «Иностранец и переводчик»

Цель – отработка навыков интерпретирования.

Продолжительность выполнения – 30–45 мин.

Инструкция: «Разделитесь на группы по 6 человек. Один участник будет играть роль иностранца, другой – переводчика, остальные будут журналистами. Иностранец сам должен выбрать образ своего героя и представиться публике. Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на "иностранном языке". На самом деле все упражнение проходит на русском языке. Задача переводчика – передать смысл слов иностранца».

Через пять минут участники меняются ролями. Смена ролей происходит до тех пор, пока каждый участник не побывает в роли журналиста и иностранца.

Шерринг:

- Какие чувства вы испытывали, слушая интерпретацию своих слов?
- В чем причины позитивного и негативного восприятия интерпретации?

Упражнение 12. «Я считаю...»

Цель – повышение самооценки участников, создание позитивного эмоционального фона в группе.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Инструкция: «Мы завершаем нашу работу. Сейчас, бросая друг другу этот мяч, вы будете называть то, что, на ваш взгляд, помогает в умении услышать и понять. Делать это будем следующим образом.

Участник, кидая мяч, произносит фразу: "Я считаю, что тебе, Нина, помогает понять и услышать партнера..."».

ТРЕНИНГ СЕНЗИТИВНОСТИ

Тренинг сензитивности относится преимущественно к групповым формам работы, хотя некоторые его элементы могут быть использованы и индивидуально.

Цели тренинга:

1) развитие психологической наблюдательности как способности фиксировать и запоминать всю совокупность сигналов, получаемых от другого человека или группы;

2) формирование и развитие способности прогнозировать состояние и поведение другого человека, предвидеть свое воздействие на него.

Задачи тренинга:

- повышение уровня самопонимания и понимания других;
- развитие сензитивности;
- развитие ряда поведенческих навыков;
- развитие психологической наблюдательности;
- преодоление стереотипизированных фрагментов сознания;
- развитие навыков вербализации результатов отражения наблюдаемых состояний и отношений.

Продолжительность тренинга – 8 ч.

Теоретические основания

Сензитивность – характеристика органов чувств, выражающаяся в их способности тонко и точно воспринимать, различать слабые, мало отличающиеся друг от друга стимулы и избирательно реагировать на них.

Существуют два основных подхода к определению понятия «сензитивность». Многие авторы рассматривают ее как целостное, общее свойство психики, как способность предсказывать (прогнози-

ровать) чувства, мысли и поведение другого человека. Некоторые авторы отдадут предпочтение многокомпонентной теории.

Г. Смит выделил четыре компонента сензитивности. Основанием для такой классификации послужил анализ теорий сензитивности и практики специалистов в области сензитивного тренинга, а также собственный опыт автора.

1. Наблюдательская сензитивность – способность наблюдать (видеть и слышать) другого человека и одновременно запоминать, как он выглядел и что говорил.

Влияние установок, стереотипов, опыта приводит к субъективным искажениям образа Я и образов других людей. Желания, предположения, привычные способы восприятия могут «программировать» наблюдение, фокусируя внимание на ограниченных фрагментах поведения человека. Поэтому развитие навыков отграничения того, что мы слышим и видим, от чувств и мыслей по поводу этого относится к важным задачам тренинга сензитивности.

2. Теоретическая сензитивность – способность выбирать и применять теории для более точных интерпретаций и предсказания чувств, мыслей и действий других людей. Иными словами, изучение различных теорий личности может улучшить наше понимание поведения окружающих и самих себя.

3. Номотетическая сензитивность – способность понимать типичного представителя той или иной социальной группы и использовать это понимание для предсказания поведения других людей, принадлежащих к данной группе. Такая способность улавливать закономерности и идти от общего к частному определяется объемом знаний человека о группе и его опытом в общении с ней.

4. Идеографическая сензитивность – способность понимать своеобразие каждого человека. Комментируя этот вид сензитивности, Г. Смит обращает внимание на то, что его существенным отличием от наблюдательской и теоретической сензитивности является зависимость от времени наблюдения, степени знакомства людей. Поэтому он определяет идеографическую сензитивность как способность ис-

пользовать продолжающееся знакомство и увеличивающийся объем информации о человеке для более точных предсказаний его поведения.

Г.В. Оллпорт выделил восемь личностных качеств, необходимых для того, чтобы хорошо разбираться в людях: опыт, сходство, интеллект, глубокое понимание себя, сложность (неоднозначность толкования мыслей, чувств, поступков), отстраненность, эстетические склонности, социальный интеллект.

Таким образом, сензитивность может рассматриваться как способность, обеспечивающая: 1) отражение и понимание; 2) запоминание и структурирование социально-психологических характеристик человека и группы и прогнозирование их поведения и деятельности. Развитие сензитивности может осуществляться в процессе осознания человеком ее структуры и индивидуальных особенностей протекания социально-перцептивных процессов путем включения в проблемные ситуации, требующие ее актуализации.

В основу предлагаемого тренинга сензитивности положен ряд принципов Г. Смита, развивающее влияние которых зависит от того, какие у группы цели. Начиная тренинг своих сензитивных возможностей, человек должен знать их состояние на момент занятий, что определяет цель и готовность ее достигнуть.

Участники, оказавшись в социальном вакууме, вынуждены сами организовывать свои взаимоотношения внутри группы и разрабатывать процедуру коммуникативной деятельности.

Практическая часть

Упражнение 1. «Атомы-молекулы»

Цель – установление телесного контакта участников группы.

Продолжительность выполнения – 5–7 мин.

Инструкция: «Представим себе, что все мы – атомы. Атомы выглядят так (тренер показывает, согнув руки в локтях и прижав кисти к плечам). Атомы постоянно двигаются и время от времени объединяются в молекулы. Количество атомов в молекуле может быть разным,

оно будет определяться тем, какое число я назову. Мы все сейчас начнем быстро двигаться по этой комнате, и время от времени я буду говорить какое-то число, например 3. И тогда атомы должны объединиться в молекулы по 3 атома в каждой. Молекулы выглядят так (тренер вместе с двумя участниками группы показывает, как выглядит молекула: они стоят лицом друг к другу в круге, касаясь друг друга предплечьями)».

Во время выполнения упражнения, в котором тренер участвует вместе с группой, он не называет таких чисел, когда один участник группы может остаться вне молекулы, например 3 при общей (вместе с тренером) численности 10 человек. В конце упражнения тренер называет число, равное количеству всех участвующих в упражнении.

Шерринг:

- Какие эмоции вы испытали при выполнении этого упражнения?
- Насколько участники готовы приступить к работе?

Упражнение 2. «Наблюдатель»

Цель – установление визуального и вербального контакта участников группы.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Оснащение: карточки, на которых написаны имена участников.

Инструкция: «Сейчас я дам каждому карточку, на которой написано имя одного из участников группы. (Тренер раздает карточки.) Посмотрите на свои карточки так, чтобы никто не видел, чье имя на ней написано. Далее вам надо будет сделать следующее. На счет "раз" (считать буду я) вы начинаете незаметно наблюдать за человеком, чье имя написано на вашей карточке; при этом, не переставая вести наблюдение, каждый время от времени, но не очень часто, делает два каких-нибудь выбранных заранее движения, например, качает головой, закрывает глаза, потирает руки и т.п. Когда я скажу «два» а это произойдет через три минуты, вам надо быть готовыми к ответу на два вопроса: "Кто наблюдал за вами?", "Какие два движения делал человек, за которым вы наблюдали?"».

Через три минуты тренер обращается к одному из участников группы с вопросами, которые были сформулированы в инструкции. Сначала он спрашивает: «Кто наблюдал за тобой?», и если ответ правильный, то следует второй вопрос уже к наблюдателю, который должен ответить, какие движения выполнял его «подопечный».

Упражнение 3. «Ну-ка отгадай»

Цель – развитие умения слышать и слушать; отслеживание индивидуальных особенностей участников группы.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Участники группы сидят по кругу.

Инструкция: «Один из нас, кто именно, мы решим позже, выйдет из комнаты. После этого мы выберем какое-нибудь известное всем стихотворение и распределим между собой слова его первых двух строчек. Например: «Наша Таня горько плачет; уронила в речку мячик». Слова будем распределять по одному, по часовой стрелке, начав с любого из нас. Если на всех слов не хватит, мы начнем сначала.

После этого вышедший вернется и по моему сигналу (например, я скажу "раз, два, три") мы все одновременно скажем каждый свое слово. Вернувшийся в комнату должен понять, какую строчку мы цитировали».

Если отгадывающему строки участнику не удастся сделать это с первого раза, тренер предлагает всем повторить их слова еще раз и снова дает команду.

Упражнение 4. «Слушатель»

Цель – развитие навыков восприятия.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Участники группы сидят по кругу.

Инструкция: «Пожалуйста, закройте глаза. Сосредоточьтесь на том, что вы сейчас слышите, "обратитесь в слух". Постарайтесь услышать и запомнить как можно больше звуков».

Через одну-две минут тренер просит всех открыть глаза и перечислить все, что удалось услышать, указав, если это возможно, источник звука.

Организовать обсуждение можно так: каждый по очереди называет один звук, который он слышал, не повторяя то, что было названо до него. При обсуждении обнаруживается, что некоторым участникам группы удается услышать звуки, которые не слышали или, что гораздо вероятнее, не зафиксировали остальные (например, дыхание соседа).

Упражнение 5. «Буквы»

Цель – развитие тактильной чувствительности.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Участники группы разбиваются на пары. Один из партнеров встает за спиной другого и пальцем «пишет» у него на спине буквы. Задача – определить, какая буква написана. Минуты через две по команде тренера партнеры меняются ролями.

Упражнение 6. «Животные»

Цель – развитие аудиальной чувствительности.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: карточки с названиями животных.

Участники группы сидят по кругу.

Инструкция: «Сейчас каждый из вас получит карточку, на которой написано название животного. Прочитай те, что на ней написано, но так, чтобы подпись видели только вы сами».

Тренер раздает карточки с названиями животных, например, «собака», «петух», «кошка», «медведь» и т. д. Название одного и того же животного должно быть написано на двух, трех или четырех карточках. Таким образом, в группе численностью 12 человек могут быть розданы карточки с названиями, например, четырех животных.

Тренер продолжает инструкцию: «Теперь закройте глаза. Мы все сейчас встанем и по моей команде начнем решать такую задачу: обладатели карточек с одинаковыми названиями должны собраться в

группы, прибегая только к одному средству – издавать звуки, соответствующие вашему животному. Открыть глаза можно будет только по моей команде. Начали».

Тренер не принимает участия в упражнении. Он наблюдает за его выполнением, обеспечивает безопасность участников, отмечает, какая группа собралась раньше других. Если кто-то из участников долго не может найти свою группу (например, это "собака"), тренер может помочь ему, сказав: «У меня еще не все "собаки" собрались вместе».

После того как все участники нашли друг друга, тренер просит их открыть глаза и задает каждой группе вопрос: «Вы кто?». Это дает возможность убедиться, все ли оказались в своей группе.

Шерринг. Какая у вас была тактика в ходе поиска своей группы?.

Некоторые участники проявляют большую активность: они сами издают звуки животного и в то же время слушают других. Две другие тактики заключаются в следующем: одни предпочитают молчать и только слушать, что происходит вокруг, двигаясь на звук «своих» животных; другие издают звуки и ждут, когда их найдут.

Упражнение способствует развитию различительной слуховой чувствительности, позволяет участникам получить опыт, расширяющий их возможности ориентироваться в окружающем мире. Кроме того, это упражнение существенно улучшает настроение, снижает усталость участников.

Упражнение 7

Цель – закрепление установленных контактов.

Продолжительность выполнения – 5 мин.

Оснащение: мяч.

Участники сидят по кругу.

Инструкция: «Сейчас мы по очереди будем бросать друг другу мяч, называя при этом имя человека, которому он адресован, и фразу, которую он произносил здесь, в нашем кругу. Получивший мяч бро-

сает его следующему участнику, называя его имя и фразу. Будем внимательны и постараемся, что бы мяч побывал у всех».

В ходе упражнения у некоторых участников могут возникнуть затруднения, связанные с тем, что они не могут вспомнить фразу. В этом случае тренер не торопит участника, давая ему возможность вспомнить фразу, или рекомендует бросить мяч тому, чью фразу он может назвать.

Упражнение 8. «Рефлексия»

Цель – рефлексия промежуточных результатов работы в тренинге.

Продолжительность выполнения – 40 мин.

Оснащение: бумага, карандаши.

Все участники сидят по кругу.

Инструкция: «В течение пяти минут вы должны нарисовать свои впечатления о работе группы. Сделайте ваш рисунок в любой манере, главное, чтобы он отражал ваше видение, ваш образ прошлого дня работы. Постарайтесь рисовать так, чтобы никто не видел, что вы рисуете. Завершенные рисунки отдайте мне. (Когда все рисунки будут у тренера, он раздает их участникам, стараясь, чтобы никому не попал его собственный рисунок.) А теперь, пожалуйста, подумайте, кто автор этого рисунка, и подпишите его».

После того как участники справятся с заданием, тренер предлагает каждому назвать автора рисунка и пояснить, почему он пришел к такому решению. Остальные участники, в том числе и автор рисунка, молча слушают пояснения. Затем тренер обращается к группе с вопросом: «Есть ли другие версии?» – и просит участников высказать аргументы в поддержку своего мнения. После этого тренер просит автора прокомментировать свой рисунок. Аналогично обсуждаются все рисунки. Рисунки остаются в помещении в течение всего времени работы группы.

Выполнение этого задания, кроме тренировки сензитивности, дает возможность рефлексии содержания работы за день, помогает структурировать полученный опыт. В обсуждении принимают участие авторы рисунков, что дает обширный содержательный материал.

Упражнение 9

Цель – развитие навыков прогнозирования на основе визуальных, вербальных и невербальных контактов.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Упражнение выполняется в парах. Если в группе нечетное количество участников, тренер также принимает участие в упражнении.

Инструкция: «Сядьте друг против друга так, чтобы вам было хорошо видно лицо и руки партнера. Каждому из вас придется прогнозировать действия другого. Оба партнера сейчас поднимут перед собой руки, кисти которых сжаты в кулаки на уровне груди (тренер показывает как). Один из участников начинает считать до трех – он инициатор первых десяти попыток. На счет "три" каждый из участников выбрасывает один или два пальца. Задача инициатора – добиться рассогласования, т. е. его партнер должен показать иное, чем он, количество пальцев. Задача второго участника – добиться согласования. После десяти попыток надо будет поменяться ролями».

Когда упражнение закончено, тренер дает возможность каждой паре рассказать о результатах и впечатлениях, которые они получили. В ходе обсуждения участники говорят об использованных тактиках, в частности о том, что в некоторых случаях удавалось добиться согласования или рассогласования за счет лучшей реакции. В то же время основными факторами, влияющими на успешность решения поставленной задачи, оказываются представление о партнере и способность прогнозировать его действия.

Кроме осознания и развития прогностических способностей, упражнение направлено на развитие наблюдательности, поскольку адекватность прогноза опирается на всю совокупность сигналов, которые могут быть зафиксированы при наблюдении за партнером от момента принятия им решения до его воплощения.

Упражнение 10. «Слепой поводырь»

Цель – диагностика доверия участников группы друг к другу.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Участники разбиваются на пары. В помещении, где проходят занятия, расставляются стулья на расстоянии полутора-двух метров друг от друга.

Инструкция: «Один из участников пары закрывает глаза, как будто он слепой, а другой будет поводырем. Его задача – провести партнера по комнате между расставленными стульями. (В некоторых случаях, если помещение, где проходят занятия, позволяет, можно предложить участникам группы выйти в коридор, спуститься и подняться по лестнице и т. д.) После того как вы пройдете весь путь и вернетесь туда, откуда начинали, поменяйтесь ролями».

Шерринг:

- Какие у вас были трудности в процессе выполнения упражнения?
- Как вы себя чувствовали, когда были в роли слепого и когда были в роли поводыря?
- На что вы ориентировались, выбирая средства «управления» партнером, играющим роль слепого?

Первый из перечисленных вопросов дает возможность отвечающему отреагировать эмоциональную напряженность, которая могла возникнуть во время упражнения, а также сделать шаг на пути осознания тех своих качеств и особенностей поведения, которые могут затруднять взаимодействие с другими людьми.

Ответы на второй и третий вопросы позволяют перейти к обсуждению характера взаимодействия в паре, выявить те факторы, которые способствуют выбору подходящих средств взаимодействия. Это прежде всего понимание и чувство партнера. Бывает так, что один «слепой» говорит о том, что ему хотелось бы, чтобы им управляла более твердая рука, чтобы степень его свободы была меньше, а другой, наоборот, сообщает о том, что испытал дискомфорт от излишнего давления. За тем и другим впечатлением стоит непонимание со стороны «поводыря», проявленное по отношению к ведомому.

Кроме того, отвечая на второй вопрос, участники развивают способность вербально выражать свои чувства и состояния, а также рефлексивные способности.

Упражнение 11

Цель – развитие взаимоотношений участников группы на основе взаимной оценки.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: листы бумаги, карандаши.

Упражнение проводится в малых группах по 4–5 человек.

Инструкция: «Известно, что окружающие по-разному воспринимаются нами, и мы различными способами упорядочиваем свои восприятия. Один из вариантов такого упорядочивания – это наши представления о значимых других. Мы уже достаточно долго работаем вместе и можем попытаться отнести друг к другу по критерию значимости. Сейчас каждый из вас запишет имена пяти участников нашей группы в порядке убывания их значимости для него, а также свой прогноз по поводу взаимоотношений в группе. Отнеситесь к этой работе конструктивно. Понятно, что все мы значимы друг для друга и речь идет о мере, степени этой значимости. Когда все справятся с заданием, я сообщу вам, что делать дальше. На выполнение задания отводится пять минут».

Через пять минут тренер просит каждую группу дать знать о завершении работы. Если требуется дополнительное время, то тренер дает возможность всем завершить работу, после чего продолжает инструкцию: «Пусть каждая группа решит, кто начнет упражнение. Затем по очереди сообщите ему ваши прогнозы и поясните причины, по которым вы включили в свой список именно этих участников и именно в такой последовательности. Первый участник слушает, а когда все его партнеры выскажутся, показывает свой список. Затем точно так же обсуждаются прогнозы остальных».

Обсуждение упражнения может проводиться как в малых группах, так и в общем круге. Тренер предлагает группам выделить критерии, на которые ориентировались партнеры в своих прогнозах степень значимости участников. В ходе обсуждения тренер может напомнить участникам о теоретических положениях обусловливания значимости, в частности о трехмерной модели значимого другого

А.В. Петровского, выделившего три фактора, определяющие значимость одного человека для другого:

- наличие у него новой и неизвестной информации;
- способность вызывать симпатию, эмоциональная привлекательность;
- институализированная роль.

Упражнение 12

Цель – рефлексия самооценки на основе информации, полученной в результате восприятия участниками группы друг друга.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: листы бумаги, ручки.

Участники группы сидят по кругу, у каждого – чистый лист бумаги.

Инструкция: «Я буду зачитывать вопросы, на которые вы будете отвечать, каждый самостоятельно. Отвечайте откровенно и будьте готовы к тому, что ваши ответы узнают другие участники нашей группы. Итак:

1. Кто ваш любимый поэт?
2. Какой ваш любимый цвет?
3. Какое качество вы больше всего цените в людях?
4. Какое время года вы любите больше?
5. Если бы у вас была возможность провести неделю в любой стране мира, какую страну вы бы выбрали?»

После каждого вопроса тренер дает немного времени для ответа, а в конце собирает листы.

Затем тренер обращается к участникам: «Сейчас я по очереди зачитаю ответы каждого. Выслушав их, постарайтесь понять, кому они принадлежат. Каждый может высказать одно предположение. Если автор будет назван, он раскрывает свое инкогнито, если нет – остается анонимным».

МОТИВАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ¹

Цель тренинга – овладение методами активизации мотивов человека и использования энергии актуально действующих мотивов (овладение методами создания и усиления рабочей мотивации).

Задача тренинга – создание условий, в которых участники испытывают на себе действие мотивационных сил, позволят этим силам свободно проявляться, научатся управлять ими и специально вызывать их.

Участники тренинга – руководители среднего, высшего звена.

Продолжительность тренинга – 8 ч.

Теоретические основания

Термином «мотивация» могут обозначаться две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, для обозначения которой часто используют термин «мотивирование», а мы будем применять термин «мотивационный менеджмент» (рис. 2).

И те и другие явления зачастую не осознаются, остаются в «подводных глубинах» психики. Известно, что лишь 10% общего объема айсберга находится над водой, а остальные 90% скрыты. Аналогичным образом и в мотивации:

- наши истинные мотивы могут быть в значительной степени неосознаваемыми;
- наши действия по мотивированию других также неосознаваемы, а зачастую и несознательны, т.е. плохо понимаемы нами самими.

Мы не используем 90% естественной, стихийной энергии мотивации. Вряд ли это разумно. Методы мотивационной лаборатории помогут нам понять законы мотивационной стихии и использовать энергию естественных человеческих побуждений. Около 10% энергии мотивации определяются факторами общественного договора: расче-

¹ См.: Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб., 2005.

та, обмена и обязательств. Вряд ли разумно отказываться и от них. Если мы будем действовать прямолинейно, то не сможем использовать ни 90% стихийной, ни 10% упорядоченной энергии. Многие мотивационные механизмы парадоксальны. Не преодолевать капризы мотивации, а поддаться им и наслаждаться ими, как игрой, нам поможет мотивационная арена.

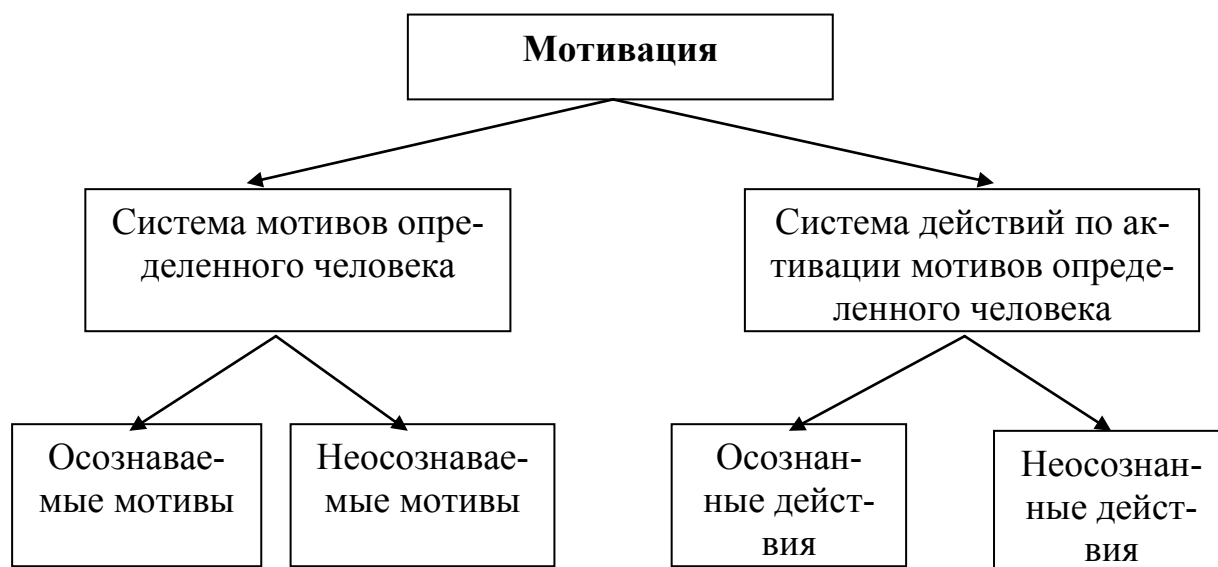


Рис.1. Мотивационный процесс

Наша задача – расширить зону осознанных действий по активации мотивов определенного человека, превратить полуосознанное «мотивирование» в мотивационный менеджмент.

Можно выделить два основных вопроса мотивационного менеджмента:

- К чему побуждать? (Вопрос направленности.)
- Как побуждать? (Вопрос энергии.)

В психологии выделяют три вида направленности: на себя, на других людей и на задачу (рис. 3).

Направленность на себя – это прежде всего направленность на удовлетворение собственных потребностей. Однако всегда ли человек с преобладанием такой направленности должен рассматриваться как эгоист?

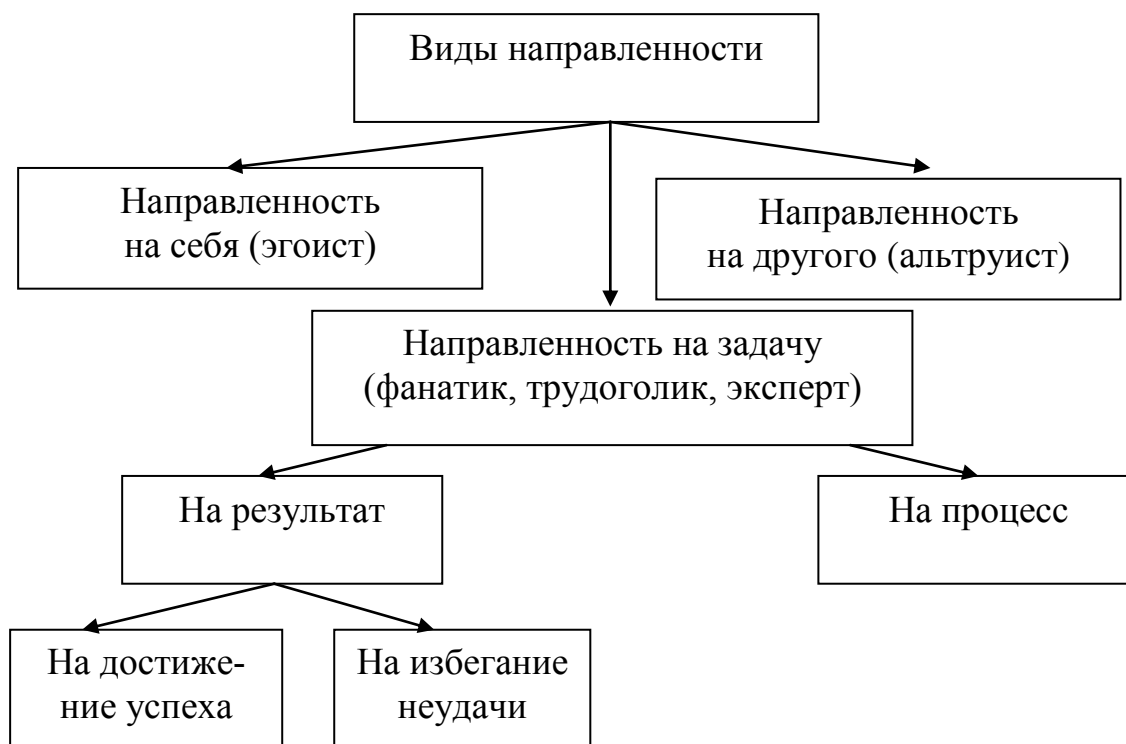


Рис. 3. Виды направленности

Одна из наиболее известных моделей мотивации принадлежит Абрахаму Маслоу. Он предложил рассматривать основную мотивацию человека как иерархию из пяти уровней. Если мы обратимся к этой иерархии, то увидим, что направленность на себя отражают не только два низших уровня пирамиды, но и ее высший уровень, ее вершина – стремление к самоактуализации.

А. Маслоу выделяет также особые группы когнитивных и эстетических потребностей. Однако когнитивные потребности (прежде всего в познании и понимании), в его представлении, служат для удовлетворения базовых потребностей, а четкая дифференциация эстетических потребностей пока невозможна. В соответствии с концепцией А. Маслоу у человека должны быть удовлетворены сначала потребности более низких уровней, чтобы он мог начать удовлетворять потребности более высоких уровней.

Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей степени, чем высшие.

Для большинства руководителей важно, чтобы их подчиненные были ориентированы на задачу и на результат. Однако при этом не следует забывать, что руководитель XXI в. должен сочетать в себе направленность на задачу с направленностью на людей. Люди – главный ресурс организации.

В контексте мотивационного тренинга *территоризм* трактуется как стремление сохранить, увеличить и обогатить свою территорию как физически, так и психологически, за счет символического ее расширения или обогащения. Последнее выражается в стремлении выделить и отметить свою территорию, наполнив ее принадлежащими хозяину предметами, в том числе имеющими символическое значение. Важнейшим аспектом символического территориализма может быть стремление к расширению полномочий, увеличению количества подчиненных, участию в большем количестве проектов, получению более объемных фондов и иных ресурсов и т.п.

От территориализма, восходящего к животным, обратимся к *таксисам* – движениям растений. Мы идем еще дальше, погружаемся еще глубже в архаичные слои нашей психики. Если движение происходит в направлении источника раздражения – перед нами положительный таксис. В противоположном случае говорят об отрицательном таксисе. Определенные стимулы в определенных условиях почти автоматически вызывают у людей вообще или у данного конкретного человека определенные действия, причем этот автоматизм непреодолим или весьма трудно преодолим, даже если он осознается. Автоматически возникающее стремление приблизиться к стимулу или удалиться от него мы и будем называть таксисом. Названия таксисов даются по характеристике стимула, которые их вызывают: неотаксис – рефлекс новизны, харизма-таксис – притягательность, лимит-таксис – рефлекс свободы и т.д.

Обычно рассматривают шесть типов взаимоотношений живых организмов: паразитизм, симбиоз, синойкию, комменсализм, нейтраллизм и конкуренцию. Для нас важнее всего паразитизм. Конкуренцию мы рассматриваем в связи с соревнованием и территориализмом. Остальные типы взаимоотношений вряд ли стоит включать в мотивационный тренинг, за исключением, быть может, симбиоза (поскольку паразитизм может рассматриваться как вариант симбиотических отношений).

Моделью эффективной рабочей команды в условиях кризиса является клубок живых организмов – участников команды. Те из участников, кто сохранил и(или) развил в себе способность к гибкой смене ролей, могут выйти из клубка, однако при выходе любого из участников в большей или меньшей степени нарушается способность клубка выполнять свои функции как целостного сообщества. Для команды ключевая роль паразитов остается неосознанной. Эти цементирующие, объединяющие клубок участники команды воспринимаются как бесполезные или даже вредные его элементы. Такой взгляд может распространяться и на руководителя команды. С другой стороны, подсознательно участники команды ощущают необходимость паразитов для собственного развития и развития организации. Паразитизм, как известно, это крайний случай симбиоза. Конечной же стадией симбиоза может быть образование более сложного организма. Дополнительной возможностью может быть модель «ловушки» или пленения. Сотрудники лишь ждут чего-то извне для разрешения своих проблем, причем это ожидание воспринимается ими как плен, насилие, ограничение их свободы, принуждение, зачастую как паразитизм начальника.

Важное значение имеет соотношение *активации* и *эффективности*. Активация – вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы. Стимуляция – предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций. Манипуляция – скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых

для достижения инициатором своих собственных целей. Мотивация как мотивационный менеджмент – система действий по активизации мотивов другого человека.

Понятие активации шире остальных понятий и является родовым по отношению к ним. Действительно, активация нервной системы может происходить даже под влиянием погодных условий или гормональных перестроек организма, которые с трудом поддаются регистрации, а уж тем более регуляции (со стороны менеджера, например). С точки зрения Е.В. Сидоренко, мотивация подразумевает создание условий, в которых у человека пробуждаются его собственные мотивы. Цель мотивационного тренинга – овладение методами активизации (актуализации) мотивов человека и использования энергии актуально действующих (или актуализированных) мотивов. Мотивация как система действий, или мотивирование, – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой каждый человек актуализирует свои мотивы. *Мотивированное поведение* совершается под влиянием определенной потребности, а не под воздействием стимула или манипулятивного «удара» по слабым струнам. Мотивированное поведение – это всегда результат выбора, осознанного или неосознанного, а не механическое следствие подталкивания палочкой-стимулом.

При выполнении трудной задачи оптимум активации ниже, чем при выполнении простой. Это обусловлено тем, что трудная задача требует более высокой концентрации и координации усилий, чем простая задача. Излишняя активация приводит к тому, что субъект начинает переключаться с собственно задачи на свои переживания, как отрицательные, так и положительные. Считается, что не следует слишком активировать менее способных исполнителей, как и исполнителей, решающих трудную задачу, и для каждого исполнителя необходимо определить уровень оптимальной активации и избегать выхода за него.

Задачей мотивационного тренинга является обнаружение *внутренних*, имманентно присущих человеку, *движущих сил*. Задача ме-

неджера – понять эти силы и помочь пробудиться тем из них, которые могут привести к эффективному результату. При этом менеджер сам решает, что может считаться эффективным результатом и какие именно силы могут быть полезными. Однако если он решится мотивировать людей в русле данной парадигмы, ему необходимо помнить, что главные мотиваторы – в душе человека, а не вне ее. Использовать внутреннюю энергетику, а не сооружать хитроумные внешние рычаги – в этом сущность предлагаемого подхода. Процессуальный элемент весьма важен в концепции внутренней мотивации, однако он не является ее ядром. Ядро же ее – в том, что для человека жизненно важно быть самоопределяющимся, независимым, действующим в соответствии со своей «изнутри идущей» мотивацией, а не контролируемым извне.

В связи с концепцией внутренней мотивации полезно обсудить проблему *общего мотивирующего потенциала*, рассмотренную в работах М. Хакмана и А. Олдхема. Данная концепция определяет оптимальные направления «реорганизации труда», «обогащения труда», «расширения труда». Авторами была сформулирована модель рабочей мотивации, основанная на следующих ключевых характеристиках работы: разнообразие умений, идентифицируемость задания, значимость задания, автономность и обратная связь о результатах работы. Основные психологические состояния: переживание значимости работы, переживание ответственности за результаты работы и знание результатов. В самом общем виде модель «работает» следующим образом: пять ключевых характеристик работы вызывают три психологических состояния, которые, в свою очередь, приводят к ряду благоприятных для личности и для работы результатов. Модель постулирует, что человек переживает положительные эмоции в той степени, в какой узнает (знание результатов), что он лично (переживание ответственности) хорошо выполнил задание (переживание значимости). Эта самогенерирующаяся мотивация будет наивысшей, если присутствуют все три психологических состояния.

Принципы тренинга:

1. Метафорическая биологизация – экспериментирование с движущими силами поведения животных, растений. Эффект – концентрация на проблеме использования живой энергии природных мотивов.

2. Мотивирующая сила – работа с новым и необычным материалом. Ролевые игры и упражнения, вызывающие реальную активизацию мотивов. Эффект – повышение мотивации к участию в тренинге.

3. Парадоксальность – экспериментирование с парадоксальными закономерностями мотивации. Создание атмосферы карнавала, игры. Эффект – переживание игры природных сил в самом себе и в других людях; испытание участниками на самих себе силы терроризма и различных видов таксисов; выяснение условий эффективности парадоксальных мотивационных механизмов.

4. Образность – создание, использование и развитие образов, метафор, схем, символов. Эффект – более глубокое понимание, усвоение и запоминание материала; постижение внутренней гармонии изучаемых феноменов; открытие нового благодаря особой «проникающей способности» образов.

5. Баланс комфорта и дискомфорта – создание благоприятной психологической атмосферы взаимодействия в группе при отказе от попыток облегчить деятельность участников и внесении дополнительных затруднений в их работу. Эффект – отказ от традиционного «лабораторного» знания о связи между удовлетворенностью и эффективностью работы; обретение нового инструмента саморегуляции: «Мне дискомфортно? Отлично! Используем великую мотивирующую силу дискомфорта!»

6. Направленность на применение результатов в менеджменте – предъявление управленческих задач, ситуаций и кейсов. Эффект – повышение практической значимости тренинга.

Практическая часть

Вариант 1

Упражнение 1. «Знакомство»

Цель – установление контакта, знакомство с группой, принятие групповых норм.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Оснащение: бейджи, цветная бумага, ножницы, фломастеры, цветные карандаши.

Инструкция: «Сейчас вам предлагается оформить на бейдже свое имя любым способом с помощью подручных материалов, затем представиться всей группе таким образом, каким считаете необходимым. Представьтесь так, как бы вы хотели, чтобы мы вас называли в рамках данной группы».

Участники оформляют свои имена на бейджах, затем по очереди представляются группе.

Далее ведущий обращается к участникам: «В работе нашей группы нам необходимо будет руководствоваться определенными правилами поведения и общения друг с другом в рамках данного тренинга. Я предлагаю вам совместно выработать их, учитывая основные правила тренинга, в том числе:

1. "Здесь-и-теперь". Важно акцентировать внимание человека на собственном актуальном чувствовании.

2. Общение на равных, обращение на "ты". Уровень равенства устанавливает группа, ведь чувства человека не знают статуса, возраста, пола.

3. Безоценочность суждений, высказываний участников. Оценка предполагает вторжение в личностный уровень человека. Каждый в рамках тренинговой программы отвечает за себя.

4. Конфиденциальность. Конфиденциальность гарантирует человеку безопасность, что является очень важным, поскольку когда человек говорит о самом ценном, он становится очень чувствительным, ранимым.

5. Личное общение, личное обращение. Выполнение этого правила способствует установлению контактов».

Упражнение 2. «Общность разность мотивов»

Цель – диагностика мотивирующих факторов.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Инструкция: «Ответьте мне, пожалуйста, на вопросы: "Что вас мотивирует?", "Чем вы мотивируете?", "Что в вашей личности помогает вам мотивировать других людей и что мешает?". Каждый последующий участник должен сначала повторить ответ предыдущего, а потом сказать о себе. Кто хотел бы начать?»

Тренер задает всем участникам группы один или два вопроса, на которые они отвечают по очереди. Каждый последующий участник сначала повторяет сказанное предыдущим участником, потом говорит о себе. По ходу обсуждения тренер задает дополнительные вопросы.

Упражнение 3. «Два племени»

Цель – демонстрация ведущих мотивов.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: парты.

Инструкция: «Представьте себе, что вы два первобытных племени. В каждом племени есть мужчины. В первом племени – пять мужчин, а во втором – три. Мужчины будут ходить на охоту и добывать бизонов. В каждом племени есть и женщины. Справа, у той стены, будет лес, где водятся бизоны. Столы вдоль той стены и есть эти бизоны. На них вы будете охотиться. Выберите себе место для стойбища... Выберите вождя... Выберите себе имя... Теперь оборудуйте стойбище из подручных материалов. Помните, что, когда мужчины племени пойдут на охоту, с женщинами останутся только немощные старики и дети. Их некому будет защитить. Постарайтесь огородить свою территорию как физически, так и символически, чтобы мужчины другого племени не смогли туда проникнуть...

Наступает время охоты. Для того чтобы дойти до леса, понадобится два часа. У нас на это будет две минуты. Для того чтобы убить

бизона, у нас будет еще два часа, т.е. еще две минуты. Для того чтобы принести бизона из леса, понадобится четыре часа, т.е. четыре минуты. Итак, за восемь минут вы можете добыть одного бизона, если не будете отвлекаться на другие виды деятельности. Но, конечно, кроме добычи бизонов, у вас есть и другие интересы. Например, в первом племени мало женщин. Их тоже можно попробовать добыть у другого племени...

Подумайте о плане действий. На размышления вам отводится две минуты. Что вы будете делать, когда начнется охота? В вашем распоряжении будет восемь минут... Итак, близится время охоты. Здесь стойбище первого племени. Здесь лес, здесь бизоны. Обращаю ваше внимание на то, что тот одинокий бизон в отдалении – не бизон, а лошадь белого человека, т.е. моя. На нее охотиться нельзя. Восемь минут охоты начались!»

Тренер делит группу на две части по принципу «судьбы». Однако важно, чтобы в одном племени количественно преобладали мужчины, а в другом женщины. После получения инструкции участники предположительно окажутся под влиянием стихийной силы территоризма и забудут о правилах игры и о том, что разумно, а что нет. Если возникает необходимость, тренер может усилить у участников ощущение того, что территория и имущество принадлежат разным племенам, задав, к примеру, вопрос: «Чей это лес?»

Упражнение 4. «Два отдела»

Цель – построение системы взаимодействия между группами на основе выявленных мотивационных структур.

Продолжительность выполнения – 60мин.

Инструкция: «Вы являетесь сотрудниками двух отделов фирмы по производству деликатесных молочных продуктов. Группа справа – отдел производства, группа слева – отдел маркетинга. Сейчас вам будет дано 10 мин для того, чтобы организовать пространство отдела. Помните, что вы должны опираться на законы территоризма и анти-территоризма. Территоризм выражается в том, что люди стремятся сначала захватить, а потом сохранить, отстоять, расширить, обогатить

и улучшить свое жизненное пространство. Условно можно говорить о материальном – «вещном» территориализме и территориализме нематериальном – психологическом, символическом. В первом случае речь идет о физических пространствах и объектах, а во втором – о психологических пространствах и символах объектов – широте полномочий, зоне влияния, радиусе действия, количестве подчиненных, объеме полученных для проекта средств и т.п. Территориализм первого рода будем называть пространственным, второго рода – психологическим. При этом будем помнить, что психологический территориализм произошел от пространственного и что граница между ними условна.

Помогая людям в их территориалистических стремлениях, мы их мотивируем. Однако, мешая людям в их территориалистических стремлениях, мы их тоже мотивируем, так как помехи лишь усиливают и ожесточают борьбу за жизненное пространство. Правда, борьба за территорию может отеснить на второй план борьбу за решение задачи и достижение высокого результата. Кроме того, сознательное препятствование территориалистическим стремлениям других людей манипулятивно: фактически мы сознательно играем на слабой струне, зная, что это вызовет протест, злость, стремление ответить тем же и т.п. Как мы уже говорили, решение о том, вступать ли в манипуляцию, каждый человек принимает сам, причем каждый раз заново, и всякий раз сам несет полноту моральной ответственности за это решение.

Намерения и действия, мешающие реализации чьих-либо территориалистических стремлений, можно назвать антитерриториализмом. Антитерриториализм выражается в том, что мы мешаем другим людям захватывать, сохранять, расширять и обогащать их жизненное пространство.

Ваша задача – так организовать пространство своего отдела, чтобы сотрудники были сосредоточены на цели и на получении результата. Вы должны будете показать нам 5 мин из вашего рабочего дня, иллюстрирующие использование сил территориализма».

Тренер разделяет участников на две команды таким образом, чтобы они не совпадали по составу с «племенами» из предыдущего

упражнения. При этом составы команд должны быть сбалансированы по уровню внешней активности (экспрессивности), совокупной личностной силе участников, творческим возможностям. Тренер дает инструкцию командам и следит за тем, чтобы не возникало противостояния между отделами. После обсуждения команды по очереди показывают «пять минут из рабочего дня» и отвечают на вопросы тренера.

Шерринг:

- Какие возможности терроризма использовала команда?
- Что служило мотивами вашего группового поведения?

Упражнение 5. «Распределение окладов в фирме»

Цель – диагностика мотивирующих факторов.

Продолжительность выполнения – 60 мин.

Оснащение: карточки с названиями должностей.

Инструкция: «Дамы и господа! Поздравляю вас! Мы с вами в полном составе приглашены на работу в новую фирму "Russkiy Lyon". Эта фирма полностью создана на базе иностранного капитала, но весь персонал у нее будет российский. Владелец фирмы распределил между вами должности на основании результатов собеседования, которое вы столь успешно прошли. Поскольку он иностранец, у него были какие-то свои критерии распределения должностей. Сейчас вы узнаете ваши должности. (Тренер раздает карточки с названиями должностей.)

Владелец фирмы (Mr.Petroff) выделил на зарплату 15000 долл. США в месяц. При этом он считает, что сотрудники сами должны распределить оклады между собой. Так будет демократичнее. Итак, у нас 15000 долл. Их нужно распределить между 16 должностями (число должностей зависит от количества участников): генеральный директор, заместитель генерального директора, офис-менеджер, секретарь, главный бухгалтер, помощник главного бухгалтера, директор по персоналу, начальник отдела движения персонала, начальник тренингового центра, директор по маркетингу, начальник отдела маркетинговых исследований, начальник отдела продаж, директор по произ-

водству, начальник отдела первичной обработки сырья, начальник отдела основных операций, начальник отдела упаковки. Работать будем в пяти командах: генеральный директор и его заместитель; три директора – по производству, по персоналу и по маркетингу; семь начальников отделов; главный бухгалтер и его помощник; офис-менеджер и секретарь. Прошу команды занять разные участки комнаты, чтобы не мешать друг другу.

Каждая команда должна назначить оклады не только себе, но и всем сотрудникам, начиная с секретаря и заканчивая генеральным директором. Сумма в 15000 долл. должна быть распределена между всеми так, чтобы это максимально способствовало повышению эффективности работы фирмы. На эту работу вам дается 15 мин».

Группе предлагается принять роли сотрудников фирмы и распределить между собой в виде окладов 15000 долл. Карточки с ролями распределяет тренер, используя психодраматическую замену ролей.

Возможны два варианта работы: в командах либо всей группой.

Шерринг:

- Довольны ли вы распределением денег (своим окладом)?
- Какую роль вы выполняли в обсуждении?
- Что мотивировало вас принять (не принять) вариант распределения?

Деловая игра «Проблема с дорогостоящим итальянским оборудованием»

Цель – определение скрытой мотивации.

Продолжительность выполнения – 80 мин.

Оснащение: карточки с названиями должностей, карточки с описаниями ролей.

Инструкция: «Дамы и господа, все вы сейчас получите роли и станете сотрудниками либо крупного промышленного холдинга, либо подрядных организаций. У каждого из вас есть определенные условия, по которым вы будете действовать, также есть и скрытый мотив.

Вам необходимо добиться своих целей. Время ограничено. Через полчаса начинается совещание у генерального директора».

Тренер раздает участникам роли, дает инструкцию, внимательно наблюдает за ходом игры и действиями участников. Через 30 мин он объявляет о начале совещания у генерального директора.

Роль – сотрудник экономического отдела

Условия. Вы выполняете все указания главного экономиста крупного промышленного холдинга, терпеть не можете своего руководителя, строите ему разные козни.

Скрытый мотив: Вы стремитесь занять его место.

Роль – генеральный директор крупного промышленного холдинга

Условия. Ваш крупный промышленный холдинг закупил дорогостоящее итальянское оборудование. Для монтажа оборудования приглашены сторонние подрядные организации. Договор подписан. Работы ведутся. Сумма и сроки вас устроили. Намечается совещание директоров, на котором планируется выслушать отчет вашего заместителя о данном проекте.

Скрытый мотив. Превышение суммы затрат по договору для вас нежелательно, так как приведет к потере репутации среди инвесторов. Если превышения не будет, то вы получите большую премию, достаточную для отправки вашего сына на учебу в Оксфорд.

Роль – заместитель генерального директора

Условия. Вы сотрудник, вернувшийся из отпуска. Вас не информировали о том, что за время вашего отсутствия вы были назначены на должность заместителя генерального директора крупного промышленного холдинга. Через 30 мин у вас совещание директоров, на котором вы должны выступить с докладом-отчетом о проекте по закупке дорогостоящего оборудования, привлечении определенного персонала, ходе реализации проекта и его результатах. В вашем подчинении – менеджеры по продажам, по персоналу, главный экономист. Вы можете работать с начальником конструкторского бюро (директором подрядных организаций станочников, сварщиков и электромонтеров). Аккумулируйте всю информацию.

Скрытый мотив. Вы стремитесь во всем быть великолепным. Одна проблема – у вас ребенок без присмотра.

Роль – начальник конструкторского бюро

Условия. Крупный холдинг закупил дорогостоящее итальянское оборудование. Монтаж станков производится благодаря работе ваших сотрудников (подрядчики: станочники, сварщики, электромонтеры). Этот заказ вы получили невероятными усилиями: подняли все свои личные контакты, потратили некую личную сумму. На вашем рынке огромная конкуренция. Появилось очень много таких подрядных организаций. Если вы качественно выполните свою работу, холдинг вновь сделает вам заказ на новый год. Договор подписан, работы идут полным ходом. Сроки и сумма вас устроили. Но ваш сотрудник сообщил вам, что при подсчете расходов на монтаж оборудования, который делал главный экономист, была допущена ошибка. Ее исправление влечет за собой финансовые потери. Как раз этим заказом вы и собирались покрыть свои долги. Необходимо деликатно уговорить заказчиков увеличить сумму договора.

Скрытый мотив. Вам скоро на пенсию. Если вы не выполните все условия этого договора, вы потеряете надежду на другие заказы. Конкуренты вас съедят.

Роль – главный экономист

Условия. Ваш завод закупил дорогостоящее итальянское оборудование. Монтаж станков был бы невозможен без приглашения к работе нескольких подрядных организаций (станочники, сварщики, электромонтеры). Договор был подписан с вашим участием. Работы идут полным ходом. Сроки и сумма устроили заместителя генерального директора, вашего руководителя

Скрытый мотив. По результатам года, если ваш завод не превысит намеченных по плану расходов, вы получаете премию и долгожданное повышение по службе. Но если затраты превысят запланированные – премии не будет.

Роль – менеджер по продажам

Условия. Крупный промышленный холдинг в вашем лице закупил дорогостоящее итальянское оборудование. Для монтажа этого

оборудования пригласили подрядные организации со стороны. Договор подписан. Работы идут. Обе стороны довольны и сроками, и решением финансовых вопросов. Вы совсем недавно занимаете этот пост. Для вас повышение затрат по договору либо его невыполнение – крах карьеры и репутации.

Скрытый мотив. Вы стремитесь защитить свою репутацию и показать себя в лучшем свете.

Роль – сотрудник конструкторского бюро

Условия. Крупный промышленный холдинг закупил дорогостоящее итальянское оборудование. Монтажные работы производятся с вашей помощью и помощью ваших коллег по подрядной организации (станочники, сварщики, электромонтеры). Вы получили задание от конструкторского бюро разработать проект подсчета расходов на монтаж оборудования, который для корректировки и подписания должен быть отослан главному экономисту. Он, не заметив ошибки в расчетах, подписал проект. Ваша задача – сгладить ситуацию; исправление ошибки влечет за собой финансовые потери.

Скрытый мотив. Для вас это лишение премии, бонусов и процентов, для вашего супруга это будет просто удар в сердце. Он так ждал отпуска в течение семи лет!

Роль – менеджер по персоналу

Условия. Крупный промышленный холдинг закупил дорогостоящее оборудование. Монтаж станков производится при помощи сторонних подрядных организаций (станочники, сварщики, электромонтеры). Договор был подписан без вашего ведома. Работы ведутся, а работники не были должным образом устроены. Заместитель генерального директора не согласовал с вами вопросы по их трудоустройству. Оказалось, что сотрудники приступили к работе уже два месяца назад. Вы должны выполнить свою работу сверхурочно и быстро.

Скрытый мотив. Насчитать заработную плату сотрудникам для вас – личная проблема, так как у вас больная мама в Мурманске, которая ждет вас на Новый год. Если вас не будет, она очень огорчится, что может повлиять на ее слабое здоровье.

Роль – сотрудник отдела кадров

Условия: Вы выполняете все указания менеджера по персоналу крупного промышленного холдинга. Работаете здесь случайно, по просьбе подруги (которая находится в декретном отпуске), получаете маленькую зарплату, недовольны, хотите искать другую работу.

Роль – подруга заместителя генерального директора

Условия. Вы всегда добродушны и готовы помочь своим друзьям во всем.

Скрытый мотив. Вы хотите удачно выйти замуж хоть за кого-нибудь директора.

Шерринг:

- Удалось ли вам справиться с ролью?
- Как вы мотивировали других при выполнении своей роли?
- Как мотивировали вас?

Упражнение 6. «Контракт»

Цель – организация совместной деятельности.

Продолжительность выполнения – 80 мин.

Инструкция: «Сейчас мы разделимся на две команды. Теперь предлагаю каждой из команд подумать о том, какой контракт она могла бы заключить с другой командой. Контракт должен состоять из четырех частей:

Часть 1. Предполагаемое обязательство нашей команды

Наша команда сделает для вашей команды то-то и то-то (например, нарисует портреты каждого из участников вашей команды не позднее 14.00 завтрашнего дня).

Часть 2. Предполагаемое обязательство вашей команды

В обмен на это ваша команда сделает для нашей то-то и то-то (например, к 14.00 завтрашнего дня напишет каждому участнику команды записку с указанием трех наиболее сильных его личностных качеств).

Часть 3. Неустойка нашей команды

Если наша команда не выполнит обязательств, предусмотренных частью 1, мы должны будем выполнить такую-то неустойку (на-

пример, принести вам большой торт не позднее 17.00 завтрашнего дня).

Часть 4. Неустойка вашей команды

Если ваша команда не выполнит обязательств, предусмотренных частью 23, она должна будет выполнить такую-то неустойку (например, принести две бутылки шампанского не позднее 17.00 завтрашнего дня).

Итак, сейчас каждой команде дается 10 мин для формулирования условий предлагаемого ею контракта. Очень важно, чтобы все условия вашего контракта были в принципе выполнимыми и чтобы их можно было выполнить до истечения срока нашего тренинга.

Огласите, пожалуйста, ваши условия. Теперь, когда вы узнали предложения другой команды, вам дается 5 мин для обсуждения предлагаемого контракта и всех его условий. У вас есть три возможности: принять предлагаемый контракт со всеми условиями, предложить изменить некоторые условия контракта, отклонить предложенный контракт. Прошу команды сообщить мне результаты своего обсуждения».

Тренер делит группу случайным образом, по принципу «судьбы». На первом этапе игры он предлагает командам заключить контракт со взаимными обязательствами и неустойками, которые должны быть выплачены в случае невыполнения обязательств. На втором этапе команды получают время для обсуждения предложенных контрактов. Команда решает, согласна ли она принять предложенный контракт со всеми условиями. Если какое-то из условий команду не устраивает, она готовит свои предложения по изменению условий контракта. На третьем этапе каждая команда объявляет свое решение, при этом у нее есть три формальные возможности: принять предлагаемый контракт со всеми условиями, предложить изменить некоторые условия контракта, отклонить предложенный контракт. Тренер следит за выполнением заключенных контрактов.

Шерринг. Что мотивировало принять условия контракта, изменить их или отклонить?

Упражнение 7. «Эффект Зейгарник»

Цель – демонстрация «эффекта Зейгарник».

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: флипчарт с подготовленными текстами.

Инструкция (дается энергично и даже с нажимом, как команда): «Выберите себе место в комнате и расположитесь там. Поставьте там свой стул. Возьмите с собой свои записи. Не объединяйтесь ни с кем. На этот раз – никакой командной работы. Каждый – за себя. Это глубоко индивидуальная работа. Решите следующую задачу. (Тренер открывает лист флипчарта с текстом задачи.)

• **Задача 1.** Имеется 736 г 16%-го раствора йода в спирте. Требуется получить 10%-й раствор йода в спирте. Сколько для этого нужно долить спирта?

На решение этой задачи дается 3 мин.

(Тренер переворачивает лист флипчарта – на следующей странице дана новая задача.) Переходите, пожалуйста, к следующей задаче. На ее решение также дается 3 мин.

• **Задача 2.** Из полной бочки взяли 14,4 кг квашеной капусты и затем еще $\frac{5}{12}$ этого количества. После этого в бочке осталось $\frac{5}{8}$ находившейся там ранее капусты. Сколько килограммов квашеной капусты было в полной бочке?

Повторяю, для решения этой задачи вам также дается 3 мин. (Тренер вновь переворачивает лист флипчарта – на следующей странице дана третья задача.)

Переходите, пожалуйста, к третьей, последней задаче. На ее решение также дается 3 мин.

• **Задача 3.** Для покупки суперсовременного компьютера и монитора Алексею понадобится 2600 долл. Он решил накопить их. В первый месяц он накопил 8,5 % требуемой суммы, во второй месяц – на 30 долл. больше. Какую сумму ему удалось накопить?

В вашем распоряжении – 3 мин.

Время истекло. Подведем итоги. Проверьте, пожалуйста, правильность решения задач.

Задача 1. Правильный ответ: 441,6 г. Кто правильно решил первую задачу?

Задача 2. Правильный ответ: 54,4 кг. Кто правильно решил вторую задачу?

Задача 3. Правильный ответ: 2128 долл. Кто правильно решил третью задачу?

Теперь откройте чистый лист бумаги, чтобы вы не видели своих прежних записей. Запишите по памяти условие задачи 1, потом условия задач 2 и 3. (На воспроизведение условий дается 5 мин.) Проверьте, насколько точно вы смогли воспроизвести условия задач. (Тренер повторяет условия.)»

Тренер дает инструкцию. Участники рассаживаются и выполняют индивидуально задания. Затем тренер оглашает правильные результаты, ведет опрос, записывая его результаты в таблицу на доске.

Имя участника	Правильно решил	Правильно запомнил условия	Примечание
1. Ольга	+	–	Есть эффект!
2. Иван	–	–	Есть эффект!
3. Ира	+	–	Есть эффект!
4. Дмитрий	+	–	Нет эффекта...
5. ...			

Такая таблица заполняется для каждой задачи. В приведенной выше таблице дан почти идеальный вариант демонстрации эффекта Зейгарник: те, кто правильно решил задачу, тут же забывают ее условия; те же, кто не решил задачу, лучше помнят ее условия.

Можно вместе с группой посчитать, каково соотношение воспроизведения завершенных и незавершенных заданий. В опытах Б.В. Зейгарник оно составляло, как известно, 1:1,9.

Тренеру важно вместе с группой подойти к выводу о том, что нерешенная задача оставляет напряжение, превращается в «квази-потребность».

Шерринг:

- Насколько ваш случай подтверждает эффект Зейгарник?
- Что вы сейчас чувствуете?

Упражнение 8. Командная работа над кейсом «Саботаж»

Цель – анализ реальной мотивационной проблемы и формирование стратегии создания необходимой мотивации у конкретного работника.

Продолжительность выполнения – 90 мин.

Оснащение: тексты кейса (по количеству подгрупп).

Инструкция: «Изучите кейс "Саботаж" и сформулируйте ответы на три вопроса:

- Каковы истинные мотивы поведения менеджера?
- Каковы истинные мотивы поведения директора?
- Какие действия со стороны директора необходимы для того, чтобы мотивировать менеджера к выполнению своих обязанностей по организации работы офиса?»

Участники объединяются в три-четыре подгруппы, получают инструкцию и тест кейса «Саботаж».

Кейс «Саботаж»

Две молодые сотрудницы два месяца тому назад были переведены из стажеров (без оплаты) на должности ассистентов офис-менеджера организации. Работа в офисе состоит из двух частей: рутинной, или плановой, деятельности, которая должна совершаться под руководством офис-менеджера без вмешательства директора, и оперативной, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер – молодая женщина, которая всего лишь на 4–5 лет старше своих ассистенток. Они не считают, что офис-менеджер превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением выражают это. Когда она обращается

к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, подсмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности, неспособности удерживать в поле зрения необходимые задачи, непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера.

Между офис-менеджером и ассистентками возникло соревнование, кто ранее получит распоряжения директора. Рутинная работа офис-менеджера, которая должна осуществляться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет побуждения выполнять ее.

Директор, по ее мнению, скорее отметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее из-за сопротивления ассистенток все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем ее обязанностью является организация работы офиса в целом, в частности распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между нею самой и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказывается в ситуации, где ему фактически приходится выполнять обязанности офис-менеджера, т.е. ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять оперативные поручения, координировать деятельность всех трех сотрудниц и т.п.

Директор не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Д. Ксения, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу офиса, в то время как это ваша функция.

О-м. Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему вы напрямую даете поручения девочкам? Если бы вы давали поручения только мне, я все сама контролировала бы.

Д. Иногда (а в последнее время даже часто) мне легче напомнить девочкам, что нужно сделать, чем ждать, когда вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

О-м. Что вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что вы поставили их в особое положение, и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера ушла с работы в девять часов! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Д. Ксения...

О-м. Извините, но мне нужно срочно рассылать почту. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 12 ч.

Д. Но почему именно вы? Почему вы не делегировали это кому-то из девочек?

О-м. Потому что они поехали в типографию печатать материалы, поскольку вы их об этом попросили! Все. Можно мне поработать?!

Работа над кейсом потребует около часа, причем тренер может выбрать разные пути:

- Дать время на обсуждение поочередно каждого из вопросов (на чтение кейса – 10 мин, на решение вопросов – 10, 10 и 25 мин соответственно, еще 25–35 мин – на записи и обсуждение).

- Дать командам 40–50 мин на решение всех вопросов кейса, а затем собрать ответы на вопросы и обсудить их в общем кругу в течение 20 мин.

- Распределить вопросы между командами.

Шерринг:

- Как строилась стратегия вашего поведения?
- Что мотивировало каждого героя данной ситуации?

Упражнение 9. Командная работа «Свита паразитов»

Цель – определение доминирующих мотиваций в различных структурных группах и организациях.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: флипчарт, фломастеры, доска, разноцветные мелки.

Инструкция: «Представьте себе организацию как растение со свитой паразитов. Можно ли так представить вашу организацию? Обсудите этот вопрос в ваших командах. На это дается 10 мин».

По истечении 10 мин тренер продолжает: «В каждой из команд участниками были представлены разные организации. Теперь выберите одну из этих организаций и изобразите ее схематически в виде паразитарной системы. Из вашего рисунка должно быть ясно, кто на ком паразитирует и в чем это выражается. Можно использовать флипчарт, фломастеры, доску, разноцветные мелки. На эту работу дается 15 мин».

Работа начинается после лекционного сообщения о паразитизме. Идея паразитизма должна быть представлена участникам достаточно изящно. Формируются команды. Их численность – не более четырех человек, лучше три. В группе с количеством участников более четырех значительно снижается межличностная чуткость и усиливается склонность к взаимному высмеиванию.

Тренер дает инструкцию. Когда рисунки команд будут готовы, тренер предлагает объединиться в круг и начать презентации команд. Лучше ограничить время презентации, например, двумя минутами. Спорные вопросы можно будет обсудить позже. Презентация же должна отвечать на вопрос о том, какова паразитарная система данной организации.

После окончания презентаций тренер благодарит команды за работу.

Шерринг. Какова мотивирующая сила паразитизма?

Задача тренера – обобщить высказывания участников о мотивирующей силе паразитизма.

Упражнение 10. «Вызов»

Цель – снятие напряжения.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Инструкция: «Постарайтесь преодолеть зону комфорта, в которой вы стремитесь находиться. Сделайте что-либо, что вам будет неудобно, неприятно или страшно сделать. Как барон Мюнхгаузен, вы должны сами себя поднять за волосы и выбраться из болота. Сделайте это сейчас. Делайте это все время».

Данное упражнение не обязательно выполнять. Можно прочитать инструкцию к нему как призыв, чтобы оно звучало как завершающий аккорд всего тренинга. Дискомфорт мотивирует. Поэтому будем радоваться дискомфорту.

Вариант 2

Тренинг начинается с представления ведущего (ведущих). Затем следует принятие тренинговых правил («здесь и сейчас»; общение на «ты»; обращение к тому, о ком ты говоришь; активность; конфиденциальность и пр.).

Упражнение 1. «Помогает и мешает»

Цель – знакомство, установление контакта, погружение в проблематику тренинга.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Каждый участник представляется и отвечает на вопрос: «Что в моей личности помогает мне мотивировать других людей и что мешает?» Каждый последующий участник сначала повторяет сказанное предыдущим, потом говорит о себе (по принципу снежного кома).

Тренер резюмирует сказанное участниками и подчеркивает, что одни и те же особенности могут одним людям помогать, а другим мешать мотивировать других людей; формулирует цель тренинга – овладение методами активизации мотивов.

Упражнение 2. «Идеальный менеджер»

Цель – разминка, установление контакта, снятие напряжения.

Продолжительность выполнения – 10–15 мин.

Оснащение: столы, стулья.

Инструкция: «У каждого из нас есть свои представления о совершенном руководителе. Сейчас у вас есть возможность воплотить этот образ в жизнь. Вам необходимо построить воображаемого менеджера. Его "детали", т.е. части тела и аксессуары, – это вы. Его движения – это ваши слаженные действия. Можете использовать столы, стулья, все окружающие вас предметы. На подготовку – 3 мин. Теперь представьтесь, пожалуйста... Вообразите, что сейчас утро, зазвонил будильник, вы выключаете его правой рукой... (Описывается часть рабочего дня, "менеджер" по возможности выполняет каждое предложенное действие, например рукопожатие, выражает эмоции и пр.)».

Упражнение 3. «Сумасшедшая сессия»

Цель – энергетизация группы, дальнейшее погружение в проблематику тренинга.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: карточки с вопросами.

Инструкция: «Оказывается у нас в группе есть человек, который все понимает по-своему. Он постеснялся задать вопросы лично и поэтому написал их на листочках. Каждый по очереди вытягивает листок с вопросом и пытается на него ответить. Постарайтесь не задумываться и отвечать на вопрос одной фразой».

Примерный перечень вопросов:

- Что для вас мотивация?
- Что значит мотивировать?
- Есть ли связь между мотивацией и активацией?
- Что такое неудача?
- Что заставляет вас работать?
- Когда вы действуете эффективно?
- Как связана манипуляция и мотивация?

- Чаще мотивируете вы или мотивируют вас?
- Что значит удача?
- В чем вы видите успех деятельности?
- Что может вынудить человека действовать?
- Что вас привлекает в работе?

Упражнение заканчивается резюмированием тренером представлений участников о мотивации, структурированием материала и вынесением основных положений на доску.

Деловая игра «Распределение окладов в фирме»

Цель – установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

Продолжительность выполнения – 60 мин.

Оснащение: карточки с названиями должностей.

Инструкция: «Дамы и господа! Мы с вами в полном составе приглашены на работу в новую фирму «Orient-incorporated». Эта фирма создана на базе иностранного капитала, но весь персонал у нее будет российский.

Владелец фирмы распределил между вами должности на основании результатов собеседования, которое вы столь успешно прошли. Поскольку он иностранец, у него были какие-то свои критерии распределения должностей. Сейчас вы узнаете ваши должности».

Тренер раздает участникам карточки с названиями должностей. При этом целесообразно использовать психодраматическую замену ролей: наиболее авторитетные участники группы должны получить должности офис-менеджера и секретаря; самые незаметные, пока мало проявившие себя, – должности генерального директора и его заместителя; самые экспрессивные и непунктуальные – должности главного бухгалтера и его заместителя и т.п. Это наполнит игру вызовом и будет способствовать достижению ее цели – заострению различий в представлениях договаривающихся сторон о том, какая компенсация кажется им справедливой.

Тренер продолжает: «Владелец фирмы (Mr. Sidoroff) выделил на зарплату 15000 долл. США в месяц. При этом он считает, что сотрудники сами должны распределить оклады между собой. Так будет демократичней. Итак, у вас 15000 долл. Их нужно распределить между должностями. На выполнение задания – 15 минут».

Тренер должен настоять на том, чтобы цель игры была записана участниками (или сам записывает ее на доске). Как правило, участники забывают цель в процессе игры, переключаясь на задачу убедить в чем-то собеседника. В этом случае полезно обратить внимание на то, какая цель была перед ними поставлена.

Участникам можно предложить ознакомиться с должностями сотрудников фирмы, заранее написав их на флипчарте или на доске:

Генеральный директор	Заместитель генерального директора	Директор по производству	Директор по персоналу
Директор по маркетингу	Офис-менеджер	Секретарь	Главный бухгалтер
Помощник главного бухгалтера	Начальник отдела первичной обработки сырья	Начальник отдела основных операций	Начальник отдела упаковки
Начальник отдела движения персонала	Начальник тренингового центра	Начальник отдела маркетинговых исследований	Начальник отдела продаж

Ведущий заостряет внимание на том, что все играют роли, проникаются ими и распределяют оклады, исходя из своих ролей.

Шерринг:

- Что явилось основным критерием при распределении окладов?
- Каких стратегий придерживались участники?

Ролевая игра на вскрытие мотива с использованием открытых вопросов «Претендент»

Цель – отработка техники формулирования открытых вопросов, составления карты мотиваторов

Продолжительность выполнения – 2 ч.

Инструкция: «Представим себе, что каждый из нас является менеджером по персоналу (либо директором по персоналу, в зависимости от реального статуса участников). Пусть наша фирма занимается продажей строительных материалов (или, в зависимости от состава участников, продажей автомашин, информационных услуг, тренинговых программ и т.п.). Нам требуется специалист в определенный отдел, скажем, в отдел... (маркетинговых исследований, продаж, управления персоналом, основного производства и т.п. – следует предоставить группе возможность решить это самой). К нам явилась некая претендентка. Нужно задать ей такие открытые вопросы, с помощью которых мы смогли бы установить, каковы ее мотивы поступления на работу в нашу организацию. Запишите, пожалуйста, эту цель: установить, каковы мотивы поступления претендентки на работу в нашу организацию».

Дополнительная цель – составление карты мотиваторов претендентки, например: «рассказывай больше о себе», «вскользь упомяни о том, как ты участвовала в конкурсе», «случайно скажи о том, с каким уважением относятся к фирме некоторые твои иностранные знакомые» и т.п.

Если тренер не найдет или не сможет подготовить кого-либо из участников на роль претендентки, ему придется играть ее самому.

Тренер между тем продолжает инструкцию для группы: «Итак, кто хочет исполнить роль менеджера по персоналу? Если первому добровольцу не удастся справиться с задачей, мы вызовем второго, потом, возможно, третьего... Так постепенно мы постараемся раскрыть истинный мотив претендентки».

Шерринг:

- Как вам кажется, продвигается ли менеджер к раскрытию истинной цели?
- Какие вопросы вы считаете наиболее удачными?
- Что мы узнали важного о претендентке?

Далее тренер совместно с участниками раскрывает психологическое содержание наиболее удачных вопросов (говорит о безопасности вопросов, направленных в будущее, и т.п.), после чего задает вопрос претендентке: «С кем из менеджеров больше всего хотелось разговаривать и чем это было вызвано?» (Тренер обращает внимание на значение невербальных и паралингвистических сигналов.) Затем цитируются еще раз наиболее удачные вопросы и выражается благодарность за хорошую работу группы.

Упражнение 4. Командная работа над кейсом «Саботаж»

Цель – анализ реальной мотивационной проблемы и формирование стратегии по созданию необходимой мотивации у конкретного работника.

Продолжительность выполнения – 2 ч.

Оснащение: текст кейса «Саботаж».

Участники объединяются в три-четыре подгруппы.

Инструкция: «Изучите кейс "Саботаж" и сформулируйте ответы на три вопроса:

1. Каковы истинные мотивы поведения менеджера?
2. Каковы истинные мотивы поведения директора?
3. Какие действия со стороны директора необходимы для того, чтобы мотивировать менеджера к выполнению своих обязанностей по организации работы офиса?»

Работа над кейсом должна оставить у участников многослойное впечатление: во-первых, у них должно возникнуть ощущение, что любую ситуацию следует рассматривать как задачу, которую можно анализировать и решать; во-вторых, они должны понять, что не может быть универсальных рецептов и всякий раз им придется решать свой «кейс».

Кейс «Саботаж»

Две молодые сотрудницы два месяца тому назад были переведены из стажеров (без оплаты) на должности ассистентов офис-менеджера организации. Работа в офисе состоит из двух частей: рутинной, или плановой, деятельности, которая должна совершаться под руководством офис-менеджера без вмешательства директора, и оперативной, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер – молодая женщина, которая всего лишь на 4–5 лет старше своих ассистенток. Они не считают, что офис-менеджер превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением выражают это. Когда она обращается к ним с поручением, они слушают ее неохотно, подсмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности, неспособности удерживать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера.

Между офис-менеджером и ассистентками возникло соревнование, кто раньше получит распоряжение директора. Рутинная работа офис-менеджера, которая должна осуществляться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет побуждения ее выполнять.

Директор, по ее мнению, скорее отметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее из-за сопротивления ассистенток становится все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем ее обязанностью

является организация работы офиса в целом, в частности распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между нею и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказывается в ситуации, где ему фактически приходится выполнять функции офис-менеджера, т. е. ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять оперативные поручения, координировать деятельность всех трех сотрудниц и т.п.

Директор не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Д. Ксения, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу офиса, в то время как это ваша функция.

О-м. Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему вы напрямую даете поручения девочкам? Если бы вы давали поручения мне, я все сама контролировала бы.

Д. Иногда (а в последнее время часто) мне легче напомнить девочкам, что нужно сделать, чем ждать, когда вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

О-м. Что вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что вы поставили их в особое положение и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера ушла с работы в девять часов! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Д. Ксения...

О-м. Извините, но мне нужно срочно рассылать почту. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 12 ч.

Д. Но почему именно вы? Почему вы не делегировали это кому-то из девочек?

О-м. Потому что они поехали в типографию печатать материалы, поскольку вы их об этом попросили! Все. Можно мне поработать!?

Упражнение 5

Цель – выявление и оценка особенностей поведения и качеств личности, способствующих успешной мотивации сотрудников, отработка процесса мотивирования.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: текст ситуации.

В упражнении принимают участие 6 человек, из них выбираются 1 руководитель и 5 подчиненных. Группа ведет наблюдение за особенностями поведения участников, выступающих в той или иной роли, делает пометки в специальном листе наблюдения.

Ситуация. Вы начальник отдела, в котором три подразделения. Вы воспринимаете свой отдел как эффективный и дружный коллектив. Вы собрали сотрудников одного подразделения из пяти человек, начальник которого внезапно перешел на работу в другую фирму, чтобы сообщить им, что вы приняли решение пригласить на должность начальника подразделения нового сотрудника и завтра он выходит на работу. Вы понимаете, что некоторые сотрудники могли претендовать на то, чтобы занять данное место, и все сотрудники ожидали, что вы будете принимать решение, советуясь с ними.

Ваша цель – сообщить о назначении нового начальника подразделения.

Шерринг:

- Понял ли «начальник» цель разговора?
- Насколько «начальник» понял мотивацию собеседника?
- Как велась беседа с коммуникационной точки зрения?
- Были ли проявления деструктивного поведения?
- Как вы оцениваете способность «начальника» слушать?
- Было ли достаточно открытых вопросов?
- Правильно ли «начальник» выбирал стратегические пути решения? Был ли активен? Достиг ли поставленной цели?

- Какие сильные стороны (и личные, и профессиональные) участника внесли наибольший вклад в беседу?
- Что помогало и что мешало «начальнику» в деловом общении?

Упражнение 6

Цель – выявление и оценка особенностей поведения и качеств личности, способствующих успешной мотивации сотрудников, отработка и закрепление процесса мотивирования.

Продолжительность выполнения – 40 мин.

Оснащение: текст ситуации.

В упражнении принимают участие 5 человек, из них выбираются 1 руководитель и 4 подчиненных. Группа ведет наблюдение за особенностями поведения участников, выступающих в той или иной роли, делает пометки в специальном листе наблюдения.

Ситуация. Вы назначены руководить новым проектом, вам необходимо будет руководить работой четырех подчиненных. С двумя подчиненными вы проработали вместе на равных позициях около полугода, с третьим вместе учились в институте, четвертого никогда не видели. Сегодня вы назначили совещание, чтобы обсудить наиболее общие вопросы работы.

Ваша цель – представиться, определить свою позицию и статус.

Шерринг:

- Понял ли «начальник» цель разговора?
- Насколько «начальник» понял мотивацию собеседника?
- Как велась беседа с коммуникационной точки зрения?
- Были ли проявления деструктивного поведения?
- Как вы оцениваете способность «начальника» слушать?
- Было ли достаточно открытых вопросов?
- Правильно ли «начальник» выбирал стратегические пути решения? Был ли активен? Достиг ли поставленной цели?
- Какие сильные стороны (и личные, и профессиональные) участника внесли наибольший вклад в беседу?

- Что помогало и что мешало «начальнику» в деловом общении?

Упражнение 7. «Чемодан в дорогу»

Цель – получение обратной связи каждым участником от группы
Продолжительность выполнения – 30 мин.

Оснащение: листы формата А4 или маленькие листочки (по количеству участников для каждого).

Инструкция: «Наш тренинг подходит к концу. Мы, конечно, будем встречаться, но не будем больше собираться здесь всей нашей группой. Мы провели здесь много времени и многое узнали друг о друге. Сейчас мы для каждого из нас соберем «чемодан» – назовем те качества и особенности, которые проявлялись в процессе тренинга. Каждый из нас будет выходить из комнаты, а оставшиеся будут решать, какие качества им нравятся в этом человеке, а какие следовало бы изменить, и записывать их на листе. Кто хочет выйти первым?»

Возможен иной вариант: никто не выходит из комнаты, участники, которым собирают «чемодан», просто разворачиваются спиной в круг, а остальные на маленьких листочках пишут сильные качества и то, что хотелось бы изменить.

Тренер выражает благодарность участникам и подводит итоги работы группы.

ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Цель тренинга – развитие у участников навыков эффективной работы в команде, формирование межличностной привлекательности членов группы, углубление процессов самораскрытия, развитие умений и навыков самоанализа и анализа поведения других людей, развитие умения принимать общее решение.

Задачи тренинга:

- овладение знаниями способов и техник наиболее эффективной работы в команде;
- развитие способностей и навыков работать в команде, зани-

мать определенное место в группе и эффективно в ней действовать;

- повышение ценностно-ориентационного единства группы;
- формирование взаимопонимания членов группы;
- улучшение социально-психологического климата в группе;
- повышение межличностной привлекательности членов группы.

пы.

Продолжительность тренинга – 24 ч.

Теоретические основания

Команда – это группа людей (специалистов), заинтересованных в достижении общего результата, которая характеризуется высокой степенью независимости и преследует определенную цель.

Команда ни в коем случае не подавляет индивидуальность отдельного ее члена. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям, каждый ощущает себя значимым и незаменимым.

Обобщение исследований позволяет выделить следующие *факторы, способствующие созданию команды*:

1. Совпадение интересов, взглядов, ценностей и ориентаций членов группы.

2. Достаточный уровень гомогенности состава группы.

3. Атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия.

4. Активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников группы.

5. Привлекательность ведущего как образца, модели оптимального функционирования участника.

6. Квалифицированная работа ведущего, использующего специальные психотехнические приемы и упражнения.

7. Наличие другой группы, которая может рассматриваться как соперничающая в каком-то отношении.

Командная организация группы людей позволяет решать задачи более оперативно, эффективно и качественно.

Принципы организации командной формы работы:

1. Принцип коллективного выполнения работы: каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда.

2. Принцип коллективной ответственности: вся команда теряет в доверии, стимулировании, общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

3. Принцип единой для команды формы стимулирования – распределения вознаграждения внутри группы.

4. Принцип адекватного вознаграждения за достижение конечного результата. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.

5. Принцип автономного самоуправления команды: управление деятельностью команды осуществляется ее руководителем, а не администрацией организации.

6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно соблюдаемой каждым членом команды.

7. Принцип добровольного вхождения в команду, подразумевающий полное понимание и принятие всех условий ее деятельности.

«Плюсы» организации команды:

1. Профессионализм:

- **Время:** команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время.

- **Креативность:** команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений».

- **Качество:** «кодекс чести» профессионала не позволит делать работу некачественно.

2. Коммуникативность:

- **Стиль:** в команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки.

- **Координация:** в команде не требуется специальный менеджер, координирующий работу ее членов. Каждый из членов команды гибко участвует в координации работ.

3. Социальные параметры:

- Имидж: наличие команды способствует созданию благоприятного имиджа фирмы, что вызывает у клиентов доверие.
- Перспектива: при наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов.

4. Духовность:

- Ценности: работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого ее члена.
- Рост: работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит, повышает эффективность команды в целом.

«Минусы» организации команды:

- Время: процесс командообразования «времяемкий».
- Деньги: чтобы члены группы стали командой, требуются деньги на дополнительные тренинговые занятия.
- «Человеческий фактор»: в команде резко возрастает ценность человека; руководителю и членам команды нужно быть к этому психологически готовыми.
- Недирективность: административно-командный стиль управления в команде неприемлем.
- «Эксклюзивность»: модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.
- Хрупкость: в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на командном духе, системе ценностей, философии развития.

Командообразование – процесс создания команды, в котором руководителю придется сложить непростую мозаику.

Командообразование может происходить двумя путями:

- естественным (стихийным);
- целенаправленным (управляемым). Этот путь возможен только тогда, когда руководитель остро осознал необходимость перемен в системе управления организацией. Основанием для целенаправленного командообразования является осознанный выбор.

Создание формальных и неформальных команд является достаточно сложным и длительным процессом. В нем можно выделить три этапа:

- диагностический (заключается в подборе членов команды, которые должны соответствовать определенным требованиям);
- тренинговый;
- этап психологического сопровождения команды (включает помощь членам команды в проведении текущего ситуационного анализа, индивидуальное консультирование членов команды, проведение профилактических и образовательных мероприятий).

Идеальный член команды должен обладать следующими особенностями:

1. Навыки системного мышления и ситуационного анализа. Они необходимы для анализа, планирования своей деятельности. Целесообразно оценить такие способности, как умение выделять из разнообразных источников полезную информацию, анализировать ее, формировать определенные прогнозы и стратегии действий, умение оценивать риски.

2. Коммуникативные данные: способность создавать атмосферу доверия, ценить выдвигаемые другими идеи, формировать мотивационные стимулы, ясно и убедительно аргументировать свои предложения, направленные на поиск рационального пути достижения результата.

3. Лидерские способности: уверенность, умение четко определить рациональный вариант действий и убедить других в успехе выбранного пути, умение наладить партнерские взаимодействия, нацеленность на действие и результат, способность брать на себя ответственность за реализацию поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры.

Любая группа имеет определенные правила и нормы существования. Тренинговая группа не является исключением. Уже начиная с процедуры знакомства в группе задаются правила работы и формируются внутригрупповые нормы. Правила вводятся поэтапно и пер-

воначально задаются ведущим. В различных группах они могут отличаться и задаваться по-разному в зависимости от целей, задач и стиля руководства ведущего. Многие тренеры сразу после знакомства организуют специальную процедуру по выработке основных правил работы группы. Возможно их оглашение ведущим, но и в этом случае следует организовать процедуру обсуждения, предложив высказаться каждому участнику. В любом случае правила должны быть определены, поняты и приняты участниками.

Перечислим наиболее часто используемые в практике *правила работы группы*:

1. **Постоянство.** Каждый член группы участвует в работе от начала и до конца и не опаздывает.
2. **Конфиденциальность.** Информация о происходящем в группе не должна выноситься за ее пределы. Это облегчает включение участников в групповые процессы, способствует их самораскрытию. Необходимо помочь участникам освободиться от беспокойства о том, что содержание их общения может стать общеизвестным.
3. **Активность.** Каждый член группы постарается быть активным участником происходящего и будет стремиться участвовать во всех событиях и процедурах.
4. **Искренность в общении и право сказать «нет».** Каждый член группы постарается быть искренним, но имеет право сказать «нет».
5. **Обращение по имени.** В группе необходимо называть участников по имени и не говорить о присутствующих в третьем лице.
6. **Доверительный стиль общения и обращение на «ты».**
7. **Персонификация высказываний.** Данное правило подразумевает отказ от безличных речевых форм, помогающих людям в повседневном общении скрывать собственную позицию и уходить от ответственности. Участникам предлагается больше говорить от себя лично: «Я считаю, что...», «Я думаю...» и т.п.
8. **Обсуждение процедур по принципу «здесь и теперь».**

В процессе тренинга возможно изменение правил, но оно должно происходить только при согласии всех участников и желательно по окончании занятия или перед очередным занятием.

Практическая часть

Вариант 1

Упражнение 1. «Темп!»

Цель – снятие напряжения и подготовка к совместной работе.

Продолжительность выполнения – 15–20 мин.

Оснащение: «хлопушка» (может быть газета, свернутая в трубочку).

Группа, усаживается на полу тесным кругом. Участники вытягивают вперед ноги, так что их ступни образуют второй маленький круг в центре. Один игрок (либо ведущий) садится в середину этого маленького круга и берет свернутую газету.

Каждый участник называет свое имя. Ведущий, сидя в центре, выкрикивает имя любого члена группы. И сразу же вслед за этим он пытается хлопнуть по ногам того участника, чье имя было произнесено. Задача участника – быстро отдернуть ноги и выкрикнуть следующее имя. Если названный участник замешкался и его успели хлопнуть по ноге до того, как он выкрикнул имя другого члена группы, он становится ведущим.

Ведущим становится и тот, кто отдернет ступни, даже если его имя не называлось, или выкрикнет имя, которого в группе нет.

Пока игроки в круге не ошибаются или достаточно быстро реагируют, ведущий остается на своем месте.

Упражнение 2. «Японская бабочка»

Цель – вовлечение участников в совместную работу.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Выбирается участник, который будет играть роль «тори». «Тори» – по-японски «птица». Все остальные – «бабочки».

«Тори» стоит с закрытыми глазами и вытянутыми руками в центре круга. Его кисти раскрыты, ладони указывают вверх. «Бабочки» идут по кругу вокруг «тори». Время от времени одна из «бабочек» останавливается перед «тори» и слегка касается его ладоней. «Тори» пытается поймать руку этого игрока. Как только «бабочка» поймана,

она тоже становится в центр круга, закрывает глаза и точно так же вытягивает руки с раскрытыми ладонями. Теперь участники дразнят двух «тори», а те пытаются поймать следующую «бабочку».

Игра продолжается до тех пор, пока на свободе не останется только одна «бабочка». Она становится новым «тори» во втором раунде, но можно закончить игру и на этом. В таком случае «бабочка» описывает еще один круг вокруг группы и приветствует каждого «тори» на японский манер (легкий поклон, руки по бокам).

Упражнение 3. «Необитаемый остров»

Цель – определение и активизация лидеров; осознание своих установок, целей, ценностей и обмен ими с другими участниками; проявление социометрической структуры группы и социальных позиций ее членов.

Продолжительность выполнения – 1ч 40 мин – 2 ч.

Тренер случайным образом делит группу на две команды.

Инструкция: «Представьте себе, что вы оказались на большом корабле, совершающем рейс через Атлантику. Однако в тропических широтах корабль попал в шторм и начал тонуть. Положение усугубилось тем, что в трюме вспыхнул пожар, мгновенно распространившийся по всему судну. К счастью, со шлюпками проблем на корабле не было, но волею судьбы половина членов нашей группы оказалась в одной, а половина – в другой шлюпке. Через некоторое время вы увидели на горизонте землю. Вы устремились к берегу, не подозревая о двух вещах: во-первых, о том, что перед вами острова; во-вторых, о скрытых под водой рифах. Обе шлюпки разлетелись от удара о рифы, но до берега уже можно было добраться вплавь. И вот вы на необитаемых островах! Увы, на разных! С собой у вас только то, что находится в данный момент в карманах. Вам дается 10 мин на то, чтобы решить, что делать и как вы проведете ближайшие сутки. Размеры острова, ландшафт, климат, растительный и животный мир и другие обстоятельства вы можете задать сами».

Участники начинают обсуждать ситуацию. Необходимо обратить внимание на то, как организуется дискуссия, кто ею руководит, слушают ли люди друг друга.

Тренер продолжает: «Ну что же, ваши острова оказались весьма комфортными. Однако день проходит за днем, а на морском горизонте не видно ни одного корабля и в небе не появляется ни самолет, ни вертолет. И вы начинаете догадываться, что острова оказались удаленными от оживленных мест и спасатели прекратили ваши поиски, посчитав вас погибшими. Прошел месяц. Надо как-то обустроиваться. Итак, что же вы предпримете? На обсуждение отводится 10 мин».

На этой стадии работы происходит более глубокое погружение в игровую реальность. Обозначаются приоритеты в целях и смыслах жизни на острове, предлагаются разнообразные способы добывания пищи и организации досуга. После сообщений каждой команды о своем житье-бытие на острове можно задать следующие вопросы: «Есть ли у вас вожак, лидер?», «Как происходит разделение труда?», «Кто за что отвечает?». Фактически участники начинают проектировать новое устройство мира, создавать его по тем законам, которые они считают правильными и необходимыми.

Тренер: «Итак, вы вполне обжились на острове, наладили свой быт. А между тем прошло два года. И однажды волны прибоя вынесли на берег островов обломки яхты и некоторые вещи: плотницкие инструменты (топоры, пилы, гвозди и пр.) и пустую бутылку. Вы решили отправить письмо, доверив его волнам, и сообщить людям о том, что вы живы и здоровы. Напишите письмо, которое вы положите в эту бутылку. Напоминаю, что координат своего острова вы не знаете. На обсуждение – 5 мин».

Письма зачитываются вслух.

Тренер: «Письмо отправлено. Но ведь теперь у вас появились плотницкие инструменты. Что вы с ними будете делать? Воспользуетесь ли подарком судьбы? На обсуждение – 7 мин».

Здесь возникает несколько линий развития. Одна часть какой-то команды может отправиться в плавание на плоту, а другая может вос-

противиться этой идее. Если «мореплаватели» все-таки настаивают на своем и готовы отклониться от основной массы, необходимо попросить их сесть в стороне от круга («вы в пути»).

Исходя из сложившейся ситуации тренер дает новую инструкцию:

1. Если на островах кто-то остался: «Через некоторое время на горизонте вы увидели корабль. Но он прошел мимо, не заметив ваших сигналов. Через сутки к берегу прибило маленький одноместный катер с полным баком бензина. Воспользуетесь ли вы им и как?»

Отправиться на поиски земли на одноместном катере – занятие очень рискованное. Что если бензин закончится раньше, чем встретится земля?! Кто решится на это? Однако почти всегда находятся люди, готовые к самопожертвованию.

2. Если все/кто-то уплыл на плоту: «Вы не успели удалиться от острова на слишком большое расстояние, как увидели судно. Вы подняты на борт! (Просите капитана изменить маршрут и вернуться за товарищами.) Но радость ваша оказалась преждевременной, так как это было судно пиратов-работорговцев. (Наивно указав путь к острову, вы превратили в пленников и ваших друзей.) Однако капитан решил сделать благородный жест и оставить вас на острове, но не всех: двоих (по вашему выбору) он заберет с собой и продаст наркодельцам для работы на плантациях. Решайте, что делать? На обсуждение – 10 мин».

3. Если все остались на острове: «Однажды вы увидели входящее в бухту острова судно. Увидев людей, вы стали захлеб рассказывать о своей судьбе. Но радость ваша оказалась преждевременной, так как это было судно пиратов-работорговцев. Однако капитан решил сделать благородный жест и оставить вас на острове, но не всех: двоих (по вашему выбору) он заберет с собой и продаст наркодельцам для работы на плантациях. Решайте, что делать? На обсуждение – 10 мин».

Снова возникает ситуация драматического выбора. Тренер дает новую инструкцию участникам:

1. Если все участники становятся пленниками пиратов: «Капитан запер вас в трюме. Не прошло и двух суток, как загремели выстрелы. Пиратское судно догоняли полицейские катера. Не зная, что у пиратов есть пленники, полицейские открыли огонь из пушек. В трюме вспыхнул пожар. Но в результате попадания снаряда образовалась пробоина в потолке. Огонь полыхает всюду. Непонятно, все ли успеют выбраться. Тот, кто окажется первым, наверняка спасется, а чем дальше от начала очереди, тем меньше шансов спастись. Решайте, как вы будете выбираться, в каком порядке? На обсуждение – 10 мин».

2. Если находятся двое, которых отдают пиратам, или участники решают вступить с пиратами в схватку (вариант: спрятаться в укромном уголке острова): «Вы укрылись от врагов в пещере. Но внезапно проснулся давно спавший вулкан. От мощных подземных толчков начали рушиться своды пещеры. Камнями почти завалило вход – осталось небольшое отверстие. В любую минуту потолок пещеры обвалится. Тот, кто окажется первым, наверняка спасется, а чем дальше от начала очереди, тем меньше шансов спастись. Решайте, как вы будете выбираться, в каком порядке? На обсуждение – 10 мин».

Эти ситуации задают пространство для выбора – социометрического и морального, являются кульминационными.

Далее надо переходить к последнему этапу игры. Тренер обращается к участникам: «Вам всем удалось выбраться на палубу (из пещеры). И вы увидели приближающихся к вам людей-полицейских. (Эти люди появились не случайно: в открытом море они встретили катер и узнали от вашего друга о постигших вас несчастьях.) Через несколько дней вы были уже дома!»

Шерринг:

- Как происходило обсуждение в группе?
- В каких ситуациях вам было особенно трудно принимать решения?

- Какую позицию вы занимали в группе?
- Что подтолкнуло вас отправиться в плавание на катере?
- Легко ли вы согласились с местом, которое вам отвели в очереди?

Упражнение 4. «Не отпущу»

Цель – снятие эмоционального напряжения, двигательная разрядка.

Продолжительность выполнения – 15–20 мин.

Участники разбиваются на тройки. Двое в каждой тройке крепко сцепляют руки, образуя таким образом замкнутое пространство вокруг третьего участника. Участник, находящийся в центре, должен попытаться вырваться из круга любым способом, но без использования рук (руки убраны за спину).

По очереди каждый из участников тройки становится «пленником».

Упражнение 5. «Любопытная история»

Цель – обучение эффективному сотрудничеству.

Продолжительность выполнения – 1 ч.

Оснащение: бумага и карандаш для каждого участника.

Ведущий объясняет участникам цель упражнения: мини-команды должны сочинить историю, при этом им наверняка придется в полной мере задействовать свою фантазию.

Каждый игрок пишет на карточке любое слово, пришедшее ему на ум. Это может быть существительное, глагол, прилагательное или наречие. Карточки складываются, помещаются в коробку и перемешиваются.

Каждый участник вытаскивает карточку, но не смотрит, что на ней написано.

Группа делится на команды по четыре человека в каждой. Членам команды предстоит объединиться и сочинить историю так, чтобы в ней были использованы все слова с имеющихся у них карточек.

Объем текста – приблизительно одна страница. Готовую историю нужно озаглавить и представить в письменном виде. На это отводится 30 мин.

Затем команды собираются вместе, и каждая зачитывает свою историю.

Шерринг:

- Какие слова было труднее всего включить в рассказ?
- Каким было настроение в команде во время работы?
- Доставляло ли каждому участнику удовольствие совместное творчество с другими участниками?
- Как можно охарактеризовать команды исходя из того, какая история была ими написана?

Упражнение 6. «Я падаю!»

Цель – проверить готовность членов команды прийти на помощь друг другу, установить степень доверия внутри группы.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Участники прогуливаются по комнате. Неожиданно кто-либо, закричав: «Я падаю!», начинает медленно опускаться на пол или падать вперед. (Ни в коем случае нельзя опрокидываться назад!) Остальные должны молниеносно поспешить на помощь и подхватить нуждающегося в поддержке прежде, чем он коснется пола.

Как только падающий участник «спасен», все расходятся по комнате, и действие повторяется вновь.

Шерринг:

- Было ли страшно падать?
- Что вы чувствовали, когда вам оказывали поддержку и не давали упасть?
- Что вы ощущали, сами оказывая помощь?

Упражнение 7. «Помогите!»

Цель – оценить степень взаимопонимания в группе.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Члены группы сидят на стульях, образуя круг. В центр круга садится доброволец и начинает рассказывать историю. Она может быть правдивой либо вымышленной. Группа внимательно слушает.

Когда у какого-либо слушателя создается впечатление, что рассказчик запутался, не уверен в себе либо потерял нить повествования, он сам выходит в середину круга и сменяет рассказчика. А тот занимает место в круге.

Основной упор делается на то, как излагается история. Вся группа внимательно слушает рассказчика, чтобы сразу понять, когда у него возникнут трудности с выполнением задания. Каждый должен наблюдать за жестикуляцией рассказчика, звуком его голоса, дикцией. Это помогает понять, в какой момент у говорящего появится некоторая неуверенность. Желательно, чтобы еще до того, как рассказчик устал или запутался, его заменил другой участник. Содержание рассказываемой истории имеет второстепенное значение.

Участники могут записывать свои наблюдения по ходу повествования, чтобы потом их можно было сравнить.

Шерринг:

- Чувствовала ли группа, что рассказчику нужна помощь?
- Действительно ли рассказчику требовалась помощь либо его заменяли напрасно, без необходимости?
- По каким признакам вы определяли, что рассказчику требуется помощь?
- Почему рассказчик запутался?
- Помогли ли ему выйти из затруднительного положения?
- Легко ли рассказчик принял помощь?
- Как в повседневной жизни вам удастся определять неуверенность другого человека?
- Легко ли вы принимаете предложение о помощи?
- Какая помощь будет выглядеть навязчивой?
- Как можно тактично предложить помощь?
- Что может препятствовать предложению помощи?

Упражнение 8. «Ужасный секрет»

Цель – создание в группе атмосферы доверия и взаимоподдержки.

Продолжительность выполнения – 20–30 мин.

Участники садятся в круг. Один из них сообщает на ухо своему соседу «ужасную» тайну о себе, например: «Иногда я люблю ковыряться в носу!» Сосед передает это сообщение таким же образом дальше по кругу, изменив фразу так: «Один из нас иногда любит ковыряться в носу!» В такой форме фраза идет по кругу, а второй игрок, дав возможность передать первую фразу двум-трем участникам, посылает вслед секрет о себе. Все фразы передаются по кругу в варианте: «Один из нас...». Каждый секрет проходит круг и возвращается владельцу. После того как передача секретов завершилась, участники обсуждают, какие секреты они узнали: оказывается, мы храпим, ковыряемся в носу, грызем ногти, любим поспать... Какой ужас!

Затем все участники хором произносят: «И мы об этом никому не скажем!»

Упражнение 9. «Клубок»

Цель – снятие эмоционального напряжения, обучение действовать сообща.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Участники встают в круг и вытягивают вперед руки, затем закрывают глаза и идут навстречу друг другу, пока не возьмутся за руки в случайном порядке. В итоге получается запутанный клубок. Далее участники открывают глаза и пытаются «выпутаться», не разжимая при этом рук.

Упражнение считается выполненным, если участникам удастся образовать круг, держа друг друга за руки.

Шерринг:

- Какие трудности возникали по ходу выполнения упражнения?
- Были ли у вас предложения по поводу того, как лучше «распутаться»?
- Прислушивались ли к вашему мнению?
- Что вы делали, чтобы вас услышали?

Вариант 2

Упражнение 1. «Знакомство»

Цель – знакомство участников тренинга, выработки групповых норм.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Оснащение: цветная бумага, ножницы, фломастеры, цветные карандаши, бейджи.

Инструкция: «Сейчас вам предлагается оформить на бейдже свое имя любым способом с помощью следующих подручных материалов, затем представиться всей группе таким образом, каким считаете необходимым. Представьте так, как вы бы хотели, чтобы мы вас называли в рамках данной группы».

Участники оформляют свои имена на бейджах, затем по очереди представляются группе.

Далее ведущий обращается к участникам: «В работе группы нам необходимо будет руководствоваться определенными правилами поведения и общения друг с другом в рамках данного тренинга. Я предлагаю вам совместно выработать их, учитывая основные правила тренинга, в том числе:

1. "Здесь и теперь".
2. Общение на равных, обращение на "ты".
3. Безоценочность суждений, высказываний участников.
4. Конфиденциальность.
5. Личное общение, личное обращение».

Упражнение 2. «Мое настроение»

Цель – проведение диагностики психоэмоционального состояния участников тренинга.

Инструкция: «Ответьте, пожалуйста, на вопросы: "С каким настроением вы начинаете это занятие?", "Если бы вам предложили выбрать погоду под ваше настроение, какую бы вы выбрали?" ».

Участники отвечают на вопросы, а тренер наблюдает, делает пометки по ходу диагностики.

Упражнение 3. «Узнай друг друга»

Цель – знакомство участников группы.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Инструкция: «Для того чтобы проверить, как мы узнали друг друга, сейчас мы все должны выстроиться в шеренгу по следующим критериям:

- по дате рождения (от самого молодого участника до самого старшего);
- по имени (с левой стороны встанет тот участник, имя которого начинается на букву "А", а справа – на букву "Я");
- по длине волос (с левой стороны встанет участник с самыми короткими волосами и т.д.);
- по количеству братьев и сестер у каждого (у кого больше всех – от того и начнем отсчет);
- по числу видимых пуговиц на одежде;
- по ширине улыбки;
- по размеру обуви;
- по росту (ноги на полу, руки вытянуты вверх).

Когда команда решит, что стоит правильно, все участники должны встать (руки по швам) и крикнуть: «Сделано!»

Упражнение 4. «Веселые мячики»

Цель – вступление в контакт.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Оснащение: мячи (по количеству участников).

Инструкция: «Сейчас я буду кидать вам мячи в желательном для меня темпе. Сначала я кину первый мяч, который, попав к первому участнику, должен переходить ко всем членам группы. Мяч должен побывать у всех по одному разу. Причем он не должен передаваться рядом стоящему участнику. Затем одновременно с первым мячом вы получите второй. Он тоже должен побывать у всех по одному разу. Первый мяч в это время продолжает свой путь и т.д. Можете вырабатывать свою стратегию поведения по ходу выполнения упражнения».

Ведущий кидает в круг по одному мячу. У каждого участника мяч должен побывать по одному разу. Причем его нельзя передавать рядом стоящему участнику. Когда выбрасывается следующий мяч, предыдущие в это время тоже продолжают свой путь. Участники могут выработать свою стратегию поведения.

Упражнение 5. «Шанхайцы»

Цель – развитие контактов, установление взаимоотношений.

Продолжительность выполнения – 15 мин.

Оснащение: веревка.

Участники встают в шеренгу и берутся за руки. Первый участник начинает закручиваться вокруг своей оси и тянуть за собой остальных, пока не получится «спираль», которую ведущий плотно обматывает веревкой. В этом положении участники должны пройти некоторое расстояние. По пути каждый должен представиться и рассказать о себе что-нибудь необычное. Ведущий следит за безопасностью участников. Можно специально создавать препятствия. Несмотря на необычный способ передвижения, участники должны запомнить все, что будет говорить каждый из них. После выполнения задания каждый делится своими впечатлениями в круге и тем, что он запомнил про каждого участника.

Упражнение 6. «Работа в команде»

Цель – освоение навыков работы в команде.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Оснащение: несколько воздушных шаров.

Группа разбивается произвольно на подгруппы по три или четыре человека, которые распределяются равномерно по всей комнате так, чтобы каждая подгруппа не мешала соседней, и берутся за руки. Каждая команда получает воздушный шар. Задача участников – удерживать шар в воздухе, помогая себе только плечами и локтями. Команды получают минуту на тренировку. После тренировки начинается сама игра. Ведущий называет часть тела, при помощи которой участники должны удерживать шар (голова, локти, плечи, грудь и

т.д.). Между командами ведущего участники тоже должны удерживать шарик. Звучит последняя команда: «А теперь удержите шар, не используя при этом никакие части тела!» Пока игроки сообразят, что это можно сделать, только дую на шар, у всех он наверняка упадет и игра сама собой завершится.

Упражнение 7. «Скованные одной цепью»

Цель – развитие навыков синхронного действия.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Инструкция: «Выстройтесь в одну шеренгу. Ваша задача – пройти некоторое расстояние, прикасаясь друг к другу щиколотками. Эта задача сложнее, чем кажется на первый взгляд. Но при должном старании и тренировке она вполне разрешима».

Участники, выстроившись в шеренгу, встают плечом к плечу, соприкасаясь щиколотками. Они должны пройти расстояние в шесть метров, не разрывая контакта щиколоток ни на миг.

Шерринг (по всему этапу):

- Что было сложным в выполнении упражнений?
- Что помогало в решении поставленных перед вами задач?
- Что мешало в решении поставленных перед вами задач?

Упражнение 8. «Талисман»

Цель – развитие навыков взаимодействия в команде.

Продолжительность выполнения – 70 мин.

Оснащение: цветная бумага, картон, бумага формата А4, фломастеры, цветные карандаши.

Инструкция: «Сейчас вам предстоит создать талисман группы, который будет отражать общий настрой команды, ее дух, то, чем она отличается от любой другой команды. Если необходимо, можете пользоваться подручными средствами, которые находятся на столе. На всю подготовку (включая обсуждение) дается 40 мин.

В период подготовки нельзя прикасаться к подручным средствам. Во время создания талисмана должна быть абсолютная тишина».

Шерринг:

- Что было наиболее сложным при выполнении упражнения?
- Насколько группе удалось воплотить в реальность свои идеи?
- Какую роль вы играли в процессе достижения общего результата, цели?
- Работала ли группа как команда?

Упражнение 9. «Цвета радуги»

Цель – развитие навыков кооперации.

Продолжительность выполнения – 30 мин.

Инструкция: «Это упражнение направлено на кооперацию. Чтобы оно было успешным, каждый участник должен целиком прочувствовать других, чтобы пусть медленно, но найти единый ритм и настроение. Сейчас вам необходимо разделить на небольшие подгруппы по пять-шесть человек. Каждая подгруппа образует свой круг и выбирает ведущего, которые будет выполнять неожиданно простую обязанность: ему нужно только громко считать до трех. Как только ведущий сказал "три", остальные хором выкрикивают название какого-нибудь цвета: "красный", "черный", "голубой" и т.п. Цель состоит в том, чтобы все члены команды без предварительной договоренности назвали один и тот же цвет. При этом следует соблюдать такое правило: игрок не может называть один и тот же цвет два раза подряд. Упражнение закончится, когда игроки назовут один и тот же цвет».

Шерринг:

- Какова была стратегия вашего поведения при выполнении данного упражнения?
- Каково ваше состояние сейчас?

Упражнение 10. «Ранжирование ценностей»

Цель – развитие навыков деятельности в группе.

Продолжительность выполнения – 80 мин.

Оснащение: списки 18 ценностей.

Инструкция: «Наши ценности тесно связаны с нашим самосознанием и самоуважением. Поэтому мы очень болезненно переживаем, если сами предаем важные для нас ценности, а также ощущаем себя несвободно, когда наши ценности игнорируют другие. Совершенно естественно, что различия в ценностных предпочтениях разных социальных групп легко приводят к конфликтам. Поэтому мы должны уметь говорить на важные для нас ценностные темы и учиться находить общий язык с совершенно разными людьми, в том числе и с теми, которые отличаются от нас по мировоззрению. Жизненные установки отдельных членов команды имеют большое значение для общей работы.

Группа должна сейчас разделиться на подгруппы по 4 человека: рассчитайтесь на первый-четвертый. Те участники, у которых совпал номер, объединяются в одну группу. Каждая подгруппа должна составить по степени значимости 18 ценностей, важных для всей команды, предложенных профессором М. Рокичем. Сейчас я раздам подгруппам списки этих ценностей.

Итак, человек, работающий в команде, должен быть:

- вежливым (дружелюбным, с хорошими манерами);
- владеющим собой (сдержанным, уравновешенным, уверенным в себе);
- готовым помочь;
- интеллигентным (думающим, разумным, понимающим);
- искренним (трудолюбивым, честным);
- компетентным (профессиональным, успешным);
- логичным (рациональным, последовательным);
- мужественным (отстаивающим собственное убеждение);
- независимым (уверенным в себе, самостоятельным);
- оптимистичным (приятным, радостным, счастливым);
- ответственным (надежным, достойным доверия);
- открытым, общительным (свободным от предрассудков);
- порядочным;

- послушным (сознающим свой долг, соблюдающим субординацию);
- прощающим (не злопамятным);
- творческим (умеющим продуцировать нестереотипные идеи, готовым к риску);
- честолюбивым (готовым к напряженной работе, стремящимся к успеху);
- эмоциональным (чувствующим, сопереживающим, сердечным).

Шерринг:

- Довольны ли лично вы полученным результатом?
- Насколько успешен был процесс принятия единого решения?
- Что мешало / способствовало принятию компромиссного решения?

Упражнение 11. «Развитие идеи»

Цель – отработка навыка одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству.

Продолжительность выполнения – 25 мин.

Инструкция: «Эффективно работающая команда отличается тем, что обращает внимание на идеи и предложения, высказываемые различными членами группы. Это внимание означает, что команда признает ценность любой идеи и любого человека. Сейчас вам необходимо будетделиться на пары. В разговоре каждый из вас должен соглашаться со всем, что говорит собеседник, что бы тот ни сказал. Первый игрок начинает беседу, второй игрок одобряет его высказывание, начиная свое предложение словами: "Да, и еще ...". Первый игрок тоже соглашается со вторым и добавляет что-то свое: "Да, и еще ...".

Сначала двое желающих выступают публично, остальные члены группы наблюдают за ними. Затем все пары выполняют упражнение одновременно.

Шерринг:

- Легко ли было одобрять партнера?
- Какие вы при этом испытывали чувства?

Упражнение 12. «Секрет Джованни»

Цель – развитие навыков индивидуальной активности в процессе группового взаимодействия.

Продолжительность выполнения – 50 мин.

Оснащение: карточки с текстами.

Инструкция: «Прослушайте внимательно следующий текст: "Джованни Великий – знаменитый тяжелоатлет. Сегодня он очень взволнован. Взволнован он потому, что отказался выступать сегодня вечером в показательном выступлении, в котором принимает участие его злейший соперник Гарри Питбул. Джованни сказал: "Я не могу пойти туда, пока я это не нашел". Ваша задача состоит в том, чтобы вместе раскрыть секрет Джованни. Каждый сейчас получит по одной карточке. Чтобы решение задачи было успешным, вы должны свести вместе всю имеющуюся на карточках информацию. Каждый игрок должен прочитать вслух, что написано на его карточке. При этом действуют три правила: 1) нельзя ничего записывать и составлять в письменном виде картину событий; 2) нельзя заставлять другого читать, что написано у него на карточке, если тот не хочет; 3) никто не должен выпускать свою карточку из рук. Группа должна ответить на три вопроса: 1. Что потерял Джованни? 2. Кто это похитил? 3. Где это находится?»»

Карточки:

- Джованни слушает только музыку в стиле кантри.
- У Джованни аллергия на кошек.
- Джованни лысый.
- У Джованни нет машины.
- Джованни не умеет готовить.
- Единственное украшение Джованни – перстень с печаткой.
- Эгон Айгенсинн – тренер Джованни.
- Эгон Айгенсинн лежит в постели с гриппом.

- Лизы Лангбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник».

- Гирри Питбул совершенно невиновен.
- Джованни очень тщеславный.
- Тетя Роза в Африке на сафари.
- Джованни никогда не ест суп.
- Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев.
- Белло любит играть под кроватью Джованни.
- Белло не в воде.
- Джованни любит животных.
- У Джованни есть собака Белло. Белло 6 лет.
- Эгон Айгенсинн часто ходит в оперу.
- У Гарри Питбула есть одна страсть – печь кексы.
- Лиза Лангбайн любит бриллианты.
- Гирри Питбул часто ходит на рыбалку.
- Джованни приобрел государственные ценные бумаги.

Участники прослушивают внимательно текст. Каждый получает по одной карточке. Участники должны свести вместе всю имеющуюся на карточках информацию. Каждый игрок читает вслух, что написано на его карточке. Группа отвечает на поставленные вопросы.

Участникам выдаются приложения:

Что было потеряно?

- Маленький котенок.
- Билет в оперу.
- Парик.
- Красный кабриолет.
- Рецепт кекса.
- Бриллиантовое кольцо.

Кто это похитил?

- Белло – собака.
- Эгон Айгенсинн – тренер Джованни.
- Лиза Лангбайн – его подруга.
- Гарри Питбул – его соперник.

- Его любимая тетя Роза.

Где это находится?

- В городском парке.
- Под кроватью.
- В стиральной машине.
- На дереве.
- В его купальном халате.

Ответ. Белло, пес Джованни, утащил его парик. Парик лежит под кроватью Джованни.

Шерринг:

- Как группа организовала свою работу?
- Какой была атмосфера во время работы?

Упражнение 13. «Слепая геометрия»

Цель – закрепление навыков взаимодействия.

Продолжительность выполнения – 60 мин.

Оснащение: веревка.

Участники встают в круг на расстоянии вытянутой руки друг от друга, закрывают глаза. Тренер кладет веревку перед игроками на пол и связывает ее концы. Участники находят веревку и берут ее в руки. Из этой веревки они должны образовать различные геометрические фигуры (квадрат, равносторонний треугольник, трапеция, круг, эллипс и т.д.), не кладя ее на пол. Каждый держит веревку обеими руками. Участники могут координировать свои действия.

Шерринг:

- Были ли проблемы во время выполнения упражнения с коммуникацией внутри группы?
- Как вы себя чувствовали?

Упражнение 14. «Чемодан»

Цель – подведение итогов.

Продолжительность выполнения – 20 мин.

Инструкция: «Наша работа подходит к концу. Мы расстаемся. Однако перед тем, как разъехаться, соберем "чемодан". Мы работали

вместе, поэтому и "чемодан" собирать будем вместе. Содержимое "чемодана" будет особым. Так как мы занимались решением вопросов командообразования, туда мы положим то, что помогает нам в эффективной работе команды, и то, что мешает ей. Собирая "чемодан", мы будем придерживаться следующих правил: 1. В "чемодан" надо положить одинаковое количество помогающих и мешающих качеств. 2. Каждое качество будет укладываться в "чемодан" только с согласия всей группы. 3. Положить в "чемодан" можно только те качества, которые проявились в ходе работы группы. 4. Положить в "чемодан" можно только те качества, которые поддаются коррекции».

Упражнение 15. «Подарки»

Цель – закрепление единства группы.

Продолжительность выполнения – 10 мин.

Участники в невербальной форме, без слов, только мимикой и жестами преподносят друг другу подарки. Каждый может сделать подарок только одному участнику, называя при этом его имя и произнося пожелание.

ТАНЦЕВАЛЬНО-ЭКСПРЕССИВНЫЙ ТРЕНИНГ

Цель тренинга – развитие и изменение системы отношений и взаимоотношений личности.

Задачи тренинга:

- осознание участниками своего танцевально-экспрессивного репертуара, сопряженного с определенными паттернами межличностных отношений и отношений в группе;
- отреагирование участниками группы негативных чувств и отношений;
- повышение степени спонтанности участников в выражении различных чувств и отношений;
- стимулирование у участников активности и инициативы в установлении и поддержании отношений;

- возникновение общих позитивных чувств и обмен ими между участниками группы.

Продолжительность тренинга – 8–12 ч.

Теоретические основания

Существуют биологические, психологические, социокультурные теории танца. В рамках биологического подхода танец рассматривается преимущественно как моторно-ритмическое выражение сексуальной энергии. Согласно психологическому подходу, танец – это отражение характера импульсов нервной системы индивидуума. С точки зрения социокультурного подхода танец – это феномен цивилизации. Социально-психологический подход к танцу предполагает акцент на его коммуникативной природе. Танец рассматривается как отношение к миру, другому человеку.

Выделяют различные функции танца исходя из аспектов его рассмотрения:

1. Форма невербального катарсиса. С этой точки зрения танец выполняет следующие психофизиологические, психологические и психотерапевтические функции:

- катарсического высвобождения сдерживаемых, подавляемых чувств и эмоций, в том числе социально нежелательных;
- моторно-ритмического выражения, разрядки и перераспределения избыточной энергии;
- активизации, энергетизации организма;
- уменьшения тревожности, сопротивления, напряжения, агрессии;
- оздоровительную (функцию психофизической профилактики);
- саморегуляции.

2. Вид невербального общения, наделенный всеми функциями общения:

- познания людьми друг друга;
- организации межличностного взаимодействия;

- формирования и развития отношений.
3. Социально-психологический феномен, выполняющий функции:
- выражения чувств, отношений и взаимоотношений личности;
 - создания образа партнера и группы;
 - понимания и взаимопонимания;
 - регуляции отношений;
 - самопознания и познания других;
 - диагностики отношений.
4. Социокультурный феномен, в котором находят свое выражение социальные ценности, общественные установки, отражаются социальные мотивы.

Практическая часть

На первом занятии все члены группы представляются и придумывают себе групповые имена. Это могут быть настоящие или вымышленные имена. Затем принимаются правила, которые должны быть одобрены всеми участниками группы и соблюдаться на протяжении всего тренинга. Ведущий знакомит участников с целями тренинга и приступает к работе.

Упражнение 1. «Ведущий и ведомые»

Цели – снятие напряжения у членов группы, создание доброжелательной атмосферы и настроения на работу; экспериментирование участников с различными движениями и межличностными позициями ведущего и ведомого; осознание участниками своих танцевально-экспрессивных стереотипов.

Продолжительность выполнения – 30–45 мин.

Группа выстраивается в ряд. Звучит музыка, и участники начинают двигаться, причем первый участник становится ведущим, а остальные – ведомыми. В качестве ведущего участник тренинга спонтанно и свободно самовыражается, максимально используя свой танцевально-экспрессивный ритм. Остальные члены группы следуют за

ним, стараясь повторить его движения. Через некоторое время первый участник переходит в конец ряда и становится ведомым. Упражнение продолжается до тех пор, пока каждый из участников не побывает в роли ведущего.

Шерринг:

- Что вы чувствовали, будучи ведущим? А ведомыми?
- Что вы испытывали, танцуя, как другой человек? Почувствовали вы его экспрессию? Какой Я, когда танцую, как Он?
- Когда вам было более комфортно: когда вы повторяли движения других или когда сами были ведущим?
- Какая межличностная позиция – ведущего или ведомого – чаще используется вами в общении?

Упражнение 2. «Увеличительное стекло»

Цели – разогрев участников, интенсификация обратной связи, стимуляция общения в парах.

Продолжительность выполнения – 15–20 мин.

Участники группы разбиваются на пары. Пары могут быть сформированы случайным образом либо целенаправленно. Задача одного из партнеров – двигаться спонтанно, свободно, задача другого – отражать его движения в несколько преувеличенном, гипертрофированном виде, т.е. так, как если бы между ними было увеличительное стекло. Через 10–15 мин партнеры меняются ролями. По окончании упражнения проводится обсуждение полученного опыта в парах.

Упражнение 3. «Кинестетическая эмпатия»

Цели – эмпатическое принятие партнера, взаимопознание, развитие танцевально-экспрессивного ритма участников.

Продолжительность выполнения – 15–30 мин.

Члены группы делятся на пары. Один из партнеров начинает спонтанно двигаться, творчески самовыражаясь. Другой зеркально отражает его движения, стараясь «вчувствоваться» в партнера через его пластику, манеру движений. Через несколько минут участники меняются ролями. По окончании упражнения они обмениваются чувствами «здесь и теперь» в парах.

Упражнение 4. «Танец с самим собой»

Цели – осознание своих танцевально-экспрессивных особенностей.

Продолжительность выполнения – 20–40 мин.

Оснащение: зеркальная стенка; медленная, спокойная музыка.

Инструкция: «Встаньте перед зеркалом. Всматривайтесь несколько секунд в свое отражение. Вы слышите медленную музыку. Начните совершать спонтанные движения головой, руками, всем телом. Следуйте за своими чувствами, за вашим внутренним ритмом. Вглядитесь в свое отражение в зеркале. Представьте, что вы видите себя впервые. Каково ваше первое впечатление? Как бы вы отнеслись к человеку, которого вы видите в зеркале? Что есть в танце, что характеризует именно вас, вашу индивидуальность, что отличает вас от других? Танцуйте, пробуйте совершенно новые движения, не бойтесь экспериментировать».

Участники встают перед зеркалом, танцуют под музыку.

Шерринг:

- Как вы в нескольких словах можете охарактеризовать свой танец?
- Какие ассоциации, метафоры приходят вам в голову по поводу вашего зеркального отображения?
- Каково ваше отношение к человеку, увиденному в зеркале?

Упражнение 5. «Кто я?»

Цели – самопрезентация участников, запуск интерпретационных процессов в группе, исследование самоотношения участников группы.

Продолжительность выполнения – 1–1,5 ч.

Инструкция: «Мы с вами – члены племени, где основное средство общения – танец. При знакомстве там люди спрашивают друг друга: "Как ты танцуешь?" Ваша задача – исполнить танец, который позволил бы остальным участникам познакомиться с вами, танец – «визитную карточку»».

Группа садится в круг. Один из участников выходит в центр круга и танцует под выбранную им музыку. По окончании танца каж-

дого из участников члены группы делятся впечатлениями. Упражнение длится до тех пор, пока все не побывают в центре круга.

Шерринг:

- Что чувствовали участники – наблюдатели и сами танцующие?
- Какие ассоциации возникли в связи с танцем центрального участника?
- Как в нескольких слов можно охарактеризовать танец того или иного члена группы?
- Каковы характерные особенности танцевальной экспрессии участников?

Упражнение 6. «Пригласите танцевать»

Цели – актуализация межличностных отношений в группе, исследование способов вхождения в контакт и выхода из контакта, стимулирование активности и инициативы в установлении отношений с другими людьми.

Продолжительность выполнения – 1,5–2 ч.

Из группы по желанию выбирается один участник, испытывающий трудности в установлении отношений с людьми. Остальные участники садятся в круг. Задача центрального участника – вступить с каждым членом группы в контакт (пригласить на танец) и через некоторое время выйти из контакта. Задача партнера центрального участника – следовать чувствам «здесь и теперь». Задача остальных – наблюдать, отмечая наиболее характерные особенности взаимодействия центрального участника с партнером.

Шерринг:

- Какие чувства вы испытали «здесь и теперь»?
- Какая степень психологической близости была установлена между партнерами в каждом отдельном случае?

Упражнение 7. «Нарцисс и ручей»

Цели – разрядка психоэмоционального напряжения, развитие позитивных взаимоотношений, самопринятие и взаимопринятие.

Продолжительность выполнения – 15–30 мин.

Оснащение: медитативная музыка, музыка с элементами звуков природы (шум дождя, плеск воды и т.п.).

Упражнение выполняется в парах. Ведущий рассказывает группе легенду о Нарциссе, который однажды увидел свое отражение в ручье и влюбился в него. Участники становятся друг против друга и смотрят друг другу в глаза. Один из них – «Нарцисс», другой – его зеркальное отражение, «ручей». «Нарцисс» начинает спонтанно двигаться, выражая лучшие стороны своей личности, наслаждаясь своим «отражением» и осознавая возникшие чувства. В роли «ручья» другой участник зеркально отражает движения партнера. Через 5–10 мин участники меняются ролями.

По окончании упражнения партнеры обмениваются чувствами «здесь и теперь».

Заключение

Управление человеческими ресурсами, их обучение, формирование требуемых навыков и поведенческих конструктов – процесс сложный и продолжительный. Более того, так называемый тренинговый эффект возникает не всегда сразу после окончания программы. Закономерно возникает вопрос об эффективности тренинга. На результативность тренинга влияют несколько факторов: мастерство тренера; наличие качественной программы и ее реализация; заинтересованность заказчика в применении результатов работы группы в процессе деятельности организации; создание условий, при которых участники тренинга смогут использовать свои «приобретения» на практике; личная заинтересованность участников в применении полученных навыков в профессиональной деятельности и др.

Исходя из вышесказанного очевидно, что тренинговая работа не заканчивается по окончании программы тренинга. Целесообразнее вести речь о психологическом сопровождении тренинговых групп. Целью этой работы может стать мониторинг развития тренингового эффекта и его закрепление как эффективного типа поведения и деятельности.

Можно выделить ключевые аспекты такого сопровождения:

1. Организация должна поддерживать условия, в которых протекает деятельность ее сотрудников, т.е. условия не должны часто меняться. Участники тренинга должны иметь возможность постоянно отрабатывать эффективные формы деятельности в естественных, рабочих, средовых условиях.

2. Необходимо поддерживать участников тренинга в активности, направленной на использование новых приемов и способов деятельности при решении ситуативных конкретных задач в контексте профессиональной деятельности и повседневной жизни.

3. Необходимо встраивать тренинг в общую систему жизнедеятельности, и участники тренинга должны чувствовать поддержку и со стороны заказчика, и со стороны коллег, друзей.

4. Не следует начинать тренинг, если нет конкретных задач (особенно это касается корпоративного, внутрифирменного обуче-

ния). Проведение тренинга без конкретной задачи обрекает его на неуспех, низкую результативность и формализацию обучения.

5. Необходимы постоянное присутствие ведущего тренинговой группы, его включение в процесс сопровождения, планирование тренинговой работы группы в перспективе, ведение мониторинга, взаимодействие с руководством организации в плане эффективного использования результатов тренинга в деятельности.

Итак, если психолог выбирает работу тренера, то он должен быть готов к тому, что эта работа требует его постоянного присутствия очного или заочного, активного включения в группу не только в процессе работы, но и после ее окончания.

Современная психология, особенно практическая, имеет в своем арсенале значительное количество методов и технологий, которые направлены на развитие жизненной среды человека, оказание ему помощи в процессе адаптации и т.д. Безболезненное проживание проблемных ситуаций обеспечивается благодаря профессионализму психологов-практиков. При этом психолог, оказывая воздействие на другого человека, сам является носителем индивидуального сознания и имеет дело тоже с живым сознанием – эмоциональным и социальным интеллектом. Нетрудно представить, как усложняются процессы взаимодействия при работе с группой людей.

Описание всего многообразия отношений, которые могут быть между членами группы, сложно и часто практически нецелесообразно. Связано это с тем, что не все виды отношений входят в содержание психологической задачи, которую решает психолог.

Задача психолога состоит в том, чтобы найти предмет взаимодействия членов группы, в котором были бы представлены взаимосвязанные модели внутреннего мира каждого члена группы. Для решения этой задачи психолог должен располагать психологическим материалом о типе отношений между членами группы и другой не менее важной информацией.

Словом, если вы решили стать тренером, вас ожидает море интереснейшей работы, которая потребует от вас погружения и полной самоотдачи. Желаем вам успеха в интересной и творческой деятельности!

Библиографический список

- Атватер И.* Я вас слушаю. М., 1984.
- Беме К.* Из опыта социально-психологического тренинга в ГДР // Актуальные проблемы современной психологии. Киев, 1983.
- Берн Э.* Групповая психотерапия. М., 2001.
- Битянова Н.Р.* Психология личностного роста. М., 1996.
- Богомолова Н.Н.* Групповая дискуссия // Социально-психологический климат коллектива / Под ред. Ю.М. Духова. М., 1981.
- Большаков В.Ю.* Психотренинг: социодинамика, упражнения, игры. СПб., 1996.
- Вачков И.* Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учеб. пособие. М., 2000.
- Вачков И.В., Дерябо С.Д.* Окна в мир тренинга. СПб., 2004.
- Гермохова С.* Использование методик социально-психологического тренинга в процессе создания коллектива // Общение и деятельность. Прага, 1981.
- Групповая психотерапия при неврозах и психозах / Под ред. Б.Д. Карвасарского, В.А. Мурзенко. Л., 1975.
- Добрович А.Б.* Глаза в глаза. М., 1982.
- Емельянов Ю.Н.* Активное социально-психологическое обучение. Л., 1986.
- Емельянов Ю.Н., Кузьмин Е.С.* Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга: Учеб. пособие. Л., 1983.
- Жуков Р. Л., Железняк А.Г., Лифшиц А.Л.* Методика разработки и оформления деловых игр: Метод. разработки. Л., 1977.
- Захаров А.И.* Игровой способ управления групповой динамикой // Психология управления. Экспериментальная и прикладная психология. М., 1979. Вып. 9.
- Захаров В.П.* Применение социально-психологического тренинга при подготовке руководителей // Совместная деятельность: методология, теория, практика. М., 1988. Гл. 5.

Захаров В.П. Роль дискуссий при обучении руководителей // Актуальные вопросы организационно-психологического обеспечения работы с кадрами / Под ред. А.В. Филиппова. Ульяновск, 1989.

Захаров В.П., Хрящева Н.Ю. Социально-психологический тренинг. Л., 1989.

Зеер Э.Ф., Шахматова О.Н. Личностно ориентированные технологии профессионального развития специалиста. Екатеринбург, 1999.

Игры, обучение, тренинг, досуг / Под ред. М. Петрусинского. М., 1995

Карвасарский Б. Групповая психотерапия. М., 1990.

Ковалев Г.А. Механизмы и эффекты процесса активного социального обучения // Вопросы психологии межличностного познания общения. Краснодар, 1983.

Ковальчук У.А., Петровская Л.А. Проблема группового тренинга в зарубежной социальной психологии // Вопр. психологии. 1982. № 2.

Коряк Н.М., Шаляпин В.И. Концепция развития личности и практика Т-групп // Психологические условия социального взаимодействия / Под ред. Э.М. Верник. Таллин, 1983.

Кратохвил С. Групповая психотерапия неврозов. Прага, 1978.

Кроль Л.М. Человек – оркестр – микроструктура общения. М., 1996.

Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив: Соц.-психол. очерк. Л., 1974.

Лютова Е.К., Моница Г.Б. Тренинг эффективного взаимодействия с детьми. СПб., 2000.

Смит М. Дж. Тренинг уверенности в себе. СПб., 2000.

Марена Л. Лодка жизни. М., 1995.

Новикова Л.А. Ролевая игра как метод преодоления барьеров коммуникации: Автореф. дис. ... канд психол. наук. Ульяновск, 1985.

Осипова А.А. Общая психокоррекция: Учеб. пособие. М., 2002.

Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М., 1982.

Прайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. СПб., 2000.

Прикладная социальная психология / Под ред. А.Н.Сухова. М., 1998.

Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг в школе. М., 2001.

Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю.Хрящевой. СПб., 2002.

Психология влияния: Хрестоматия / Под ред. В. Усманова. СПб., 2000.

Руденский Е.В. Социальная психология. М., 1998.

Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М., 1993.

Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг: Практ. руководство. СПб., 2000.

Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб., 2003.

Столяренко Л.Д. Основы психологии. М., 2000.

Тренинг в развитии жизненных целей / Под ред. Е.Г. Трошихиной. СПб., 2001.

Форверг У., Альберг Т. Характеристика социально-психологического тренинга поведения // Психол. журн. 1984. Т.4.

Цзен Н.В., Пахомов Ю. В. Психотехнические игры в спорте. М., 1985.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Основные тренинговые методы



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Техники, применяемые в работе с группой

Техники установления контакта

В тренинговой работе используются те же техники установления контакта, что и в процессе индивидуального консультирования. Однако при этом учитывается, что тренер имеет в качестве клиента не одного человека, а группу. Поэтому необходимо применять эти техники как в отдельности к каждому участнику группы, так и к группе в целом.

К техникам установления контакта относятся:

1. Приветствие:

- улыбка;
- обращение по имени либо по имени и отчеству;
- рукопожатие или легкий поклон.

2. Установление контакта глаз.

3. Изменение дистанции – социальной и физической:

- желательно встать, приветствуя собеседника, выйти из-за стола, встречая его и провожая к месту, где вы поведете разговор;
- лучше сесть так, чтобы между вами и собеседником не было преграды (например, письменного стола);
- целесообразно разместиться не прямо лицом друг к другу, а под некоторым углом.

4. Формирование у собеседника представления о том, что вы готовились к встрече с ним. Следует подобрать нужные для разговора документы и в то же время убрать загромождающие стол ненужные бумаги, подготовить кресла для беседы и т.п.

Техники выравнивания напряжения

Факторы, способствующие выравниванию напряжения:

1. Предоставление партнеру возможности выговориться.

2. Вербализация эмоционального состояния:

- своего;
- партнера.

3. Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство цели и др.).
4. Проявление интереса к проблемам партнера.
5. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах.
6. В случае вашей неправоты – немедленное признание ее.
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
8. Обращение к фактам.

Факторы, не способствующие выравниванию напряжения:

1. Перебивание партнера.
2. Принижение партнера, негативная оценка его личности.
3. Подчеркивание разницы между собой и партнером.
4. Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего вклада.
5. Резкое увеличение темпа беседы.
6. Избегание пространственной близости и контакта глаз с партнером.

Способы и техники ведения беседы

Техники, не способствующие пониманию партнера:

1. Негативная оценка. В беседе используются высказывания, принижающие личность партнера (например: "Глупости ты говоришь", "Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь" и т.п.).
2. Игнорирование. Собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями.
3. Эгоцентризм. Собеседник пытается найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют его самого.

Промежуточные техники:

1. Выспрашивание. Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняет ему своих целей.

2. Замечания о ходе беседы В процессе разговора собеседник вставляет высказывания типа: "Пора приступить к предмету разговора", "Мы несколько отвлеклись от темы", давайте вернемся к цели нашего разговора" и т.п.

3. Поддакивание. Собеседник сопровождает высказывания партнера реакциями "Да-аа...", "Угу..."

Техники, способствующие пониманию партнера (активное слушание):

1. Вербализация, ступень А – проговаривание. Собеседник точно, дословно повторяет высказывание партнера. При этом он может начать с вводной фразы: "Как я понял вас...", "По Вашему мнению...", "Другими словами, ты считаешь..." и т.п.

2. Вербализация, ступень Б – перефразирование. Собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в его словах ("Ваши основными идеями, как я понял, являются...", "Итак...").

3. Вербализация, ступень В – развитие идеи. Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания партнера ("Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...", "Вы так считаете, видимо, потому, что...").

Рекомендации по проведению аргументации своей точки зрения, позиции, решения

Аргументируя свою точку зрения, следует:

1. Оперировать простыми, ясными и точными понятиями.
2. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику:
 - открыто признавать правоту собеседника, если он прав;
 - продолжать оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседником;
 - сначала отвечать на аргументы собеседника, а потом приводить собственные;
 - соблюдать вежливость.

3. Учитывать личностные особенности собеседника:

- направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника;
- избегать простого перечисления фактов, излагать преимущества того или иного события;
- употреблять понятную собеседнику терминологию;
- соизмерять темп аргументации с особенностями темперамента собеседника.

4. Пытаться как можно нагляднее изложить свои доказательства, идеи и соображения:

- использовать ручку, бумагу для рисования схем, конспектирования хода беседы;
- использовать сравнения, но без преувеличения, так как это вызывает недоверие.

5. Не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, а 1–2 ярких довода достигают большего эффекта.

6. Использовать специальные приемы аргументации:

- метод перелицовки – постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним;
- метод «салями» – постепенное подведение собеседника к полному согласию с вами путем получения его согласия сначала в главном, а затем в необходимых для полного согласия частностях;
- метод расчленения – разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции;
- метод положительных ответов – такое построение разговора, когда партнер на ваши первые вопросы отвечает «Да... да... да...» и потом продолжает соглашаться с вами уже и по более существенным для дискуссии вопросам;

- метод классической риторики – соглашение с высказыванием партнера с последующим внезапным опровержением всех его построений с помощью одного сильного аргумента (применяется в случаях излишней агрессивности партнера);

- метод замедления темпа – умышленно медленное проговаривание слабых мест в аргументации партнера;

- метод двухсторонней аргументации – указание как преимуществ, так и слабых сторон предлагаемого вами решения (этот метод рассчитан на интеллектуального собеседника).

7. Своевременно делать обобщение и выводы по проведенному обсуждению аргументов.

Оглавление

Введение	3
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ: МЕТОДИКА И ТЕХНИКИ.....	11
Основы технологии психологического тренинга	11
Общее представление о психологическом тренинге.....	11
Основные парадигмы тренинга	13
Краткая характеристика основных видов тренинговых групп	15
Основные тренинговые методы.....	20
Психологические особенности тренинговой группы.....	22
Групповые нормы.....	24
Принципы и критерии формирования тренинговых групп .	26
Применение видеосъемки на тренинге	30
Практические рекомендации по ведению социально-психологического тренинга	31
Социально-психологический тренинг как метод активного обучения.....	31
Роль тренера в организации социально-психологического тренинга.....	51
ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ	58
Коммуникативный тренинг	58
Теоретические основания	58
Практическая часть	60
Тренинг делового общения.....	78
Теоретические основания	78
Практическая часть	83
Тренинг развития навыков активного слушания	89
Теоретические основания	89
Практическая часть	91
Тренинг сензитивности	98
Теоретические основания	98
Практическая часть	100
Мотивационный тренинг	110
Теоретические основания	110
Практическая часть	118

Тренинг командообразования.....	145
Теоретические основания.....	146
Практическая часть	151
Танцевально-экспрессивный тренинг.....	170
Теоретические основания.....	171
Практическая часть	172
Заключение.....	177
Библиографический список.....	179
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Основные тренинговые методы	182
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Техники, применяемые в работе с группой.....	183

Учебное издание

Реньш Марина Александровна
Садовникова Надежда Олеговна
Лопес Елена Геннадьевна

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Практикум

Редактор Е.А. Ушакова
Компьютерная верстка В.Э. Багиной, Н.О. Садовниковой

Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета университета

Подписано в печать . Формат 60x84/16. Бумага для множ. аппаратов.
Печать плоская. Усл. печ. л. 10,1 Уч.-изд. л. 10,4 Тираж 300 экз. Заказ

Издательство ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогического университета». Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

Ризограф ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогического университета». Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.